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

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

ВИПУСК 88

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. 88. – 236 с. – (Економічні науки).

Збірник наукових праць

Випуск 88

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

Згідно з наказом МОН України № 928 (Додаток 13) від 11.06.2026 вісник включено до Переліку наукових фахових видань України категорії "Б".

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого ЗМІ від 7.06.2016 р.

Серія КВ № 22161-12061 ПР.

Кластер: Економічні перетворення, бізнес та адміністрування.

Спеціальності: С1 Економіка та міжнародні економічні відносини; D1 Облік і оподаткування; D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; D3 Менеджмент; D5 Маркетинг; D7 Торгівля.

Друкується за ухвалою Вченої ради Львівського торговельно-економічного університету. Протокол № 4 від 20 жовтня 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: 10.32782/2522-1205-2026-88
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 88

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 88. – 236 p. – (Economic Sciences).

Collection of Scientific Articles

Issue 88

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.928 (Appendix 13) dated June 11, 2026 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.

Cluster: Economic Transformations, Business and Administration.

Specialties: C1 Economics and International Economic Relations; D1 Accounting and Taxation; D2 Finance, Banking, Insurance and Stock Market; D3 Management; D5 Marketing; D7 Trade.

Printed by Resolution of the Academic Council of Lviv University of Trade and Economics. Protocol No. 4 dated October 20, 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: 10.32782/2522-1205-2026-88
Electronic version: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom

© Lviv University of Trade and Economics, 2026

ЗМІСТ

Куцик П. О., Кошкаров С. А.

КООПЕРАТИВНИЙ РУХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ: СТАН І ДИСФУНКЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ……9

Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Наконечна Н. В.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ……19

Семак Б. Б., Гаврилюк О. М.

ОБГРУНТУВАННЯ ПРИНЦИПІВ РОЗШИРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ……...29

Воронко Р. М., Пуш В. Р.

РОЛЬ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОПТИМІЗАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ……39

Васильківський Д. М.

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА……..51

Плеша В. І., Бачинський В. І.

ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗА КОНЦЕПЦІЄЮ ШЕСТИ КАПІТАЛІВ: АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ, МЕТОДИКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ……..59

Басій Н. Ф., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А.

ПРИЙОМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ……71

Свидрук І. І., Андрухів І. Т.

ТОРГОВЕЛЬНО-ПРОМИСЛОВА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПРОСТОРОВИХ ДИСПРОПОРЦІЙ……..81

Рудницький В. С., Дубіль О. В.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЗАСАДИ ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ…..……89

Вірт М. Я.

ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ……98

Миронов Ю. Б., Михальський Ю. В., Миронова М. І.

КУЛЬТУРНА ДИПЛОМАТІЯ ТА ІСТОРИЧНА СПАДЩИНА ЯК ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД……107

Трут О. О., Саврас І. З.

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ…..……..115

Тарасова К. І., Кравець Д. Д.

СТАТИСТИЧНА ТИПОЛОГІЗАЦІЯ ГАЛУЗЕВИХ ПРОФІЛІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ……...123

Копич Р. І.

ЕКОНОМІЧНІ І СТРАТЕГІЧНІ ЕФЕКТИ ВІД ПРОГРАМИ READINESS 2030 ДЛЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН……...131

Циб Ю. Я., Іршак О. С., Ткачик Л. П.

РИНОК ДЕРЖАВНИХ ОБЛІГАЦІЙ ЯК КЛЮЧОВИЙ НАПРЯМ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА МАКРОФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ……137

Миколайчук І. П., Расулова А. М.

ЦИФРОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ТА ГАЛУЗЕВА СПЕЦИФІКА……145

Клепанчук О. Ю., Татарин Н. Б., Пелех К. О.

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ У ФОРМУВАННІ ЦІННІСНИХ ПРОПОЗИЦІЙ У БІЗНЕСІ……..154

Мухомор Г. В.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ…….160

Городня Т. А., Криворучкіна О. В.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНСТИТУТІВ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ…..……171

Полотай Б. Я.

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ…….187

Кравець О. В., Качабульська Я. Я.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ……194

Петлін К. В.

АНАЛІЗ ПОШКОДЖЕНЬ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ПРІОРИТИЗАЦІЯ ЇЇ ВІДНОВЛЕННЯ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ДРОНІВ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНВИХ ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ НАВІГАЦІЙНИХ ПЛАТФОРМ І СУПУТНИКОВИХ ЗНІМКІВ…….201

Фостяк І. В.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ…..……208

Попович М. П.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПИВОВАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ…..……..216

Ткаченко Д. О.

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ У ПІДВИЩЕННІ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО АУДИТУ…..……...220

Яремко Л. А., Степанов А. В., Яремко С. А.

ОЛЬФАКТОРНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ…….228

CONTENT

Kutsyk P. O., Koshkarov S. A.

COOPERATIVE MOVEMENT OF UKRAINE AMID EUROPEAN INTEGRATION AND DIGITALIZATION: STATE AND DYSFUNCTIONS OF REGIONAL GOVERNANCE……...9

Vasyltsiv T. H., Lupak R. L., Nakonechna N. V.

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF BUILDING THE CAPACITY OF THE INNOVATION ECOSYSTEM FOR UKRAINE'S ECONOMIC RECOVERY……19

Semak B. B., Gavruliyk O. M.

SUBSTANTIATION OF PRINCIPLES OF EXPANDING THE POTENTIAL OF SERVICE ENTERPRISES BASED ON DIGITAL TRANSFORMATION OF THEIR ACTIVITIES...29

Voronko R. M., Push V. R.

THE ROLE OF SOFTWARE IN OPTIMIZATION OF THE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEM OF INTERNET TRADE ENTERPRISES ……..39

Vasylkivskyi D. M.

FORMATION OF A STRATEGIC RISK MANAGEMENT MECHANISM FOR MACHINE-BUILDING ENTERPRISES BASED ON EFFICIENCY PRINCIPLES IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT……51

Plesha V. I., Bachynskyi V. I.

INTEGRATED CONTROL SYSTEM BASED ON THE SIX CAPITALS CONCEPT: ASPECTS OF STRATEGY, METHOD AND ORGANIZATION……59

Basij N. F., Hlinenko L. K., Daynovskyy Y. A.

MARKETING PRODUCT POLICY TECHNIQUES……..71

Svydruk I. I., Andrukhiv I. T.

TRADE-INDUSTRIAL RESILIENCE OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES AMID SPATIAL DISPROPORTIONS……81

Rudnytskyi V. S., Dubil O. V.

PRINCIPLES OF MANAGERIAL ACCOUNTING AND THE BASES FOR ITS ORGANIZATION IN TRADE ENTERPRISES…….89

Virt M. Ya.

DEFINING THE ELEMENTS OF THE ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM FOR MODERNIZING DOMESTIC TRADE……..98

Myronov Y. B., Mykhalskyi Y. V., Myronova M. I.

CULTURAL DIPLOMACY AND HISTORICAL HERITAGE AS FACTORS OF UKRAINE'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE POST-WAR PERIOD……107

Trut O. O., Savras I. Z.

A METHODICAL APPROACH TO EXPERT EVALUATION OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURES IN TRADE ENTERPRISES……...115

Tarasova K. I., Kravets D. D.

STATISTICAL TYPOLOGIZATION OF INDUSTRY PROFILES OF DIGITAL MARKETING MANAGEMENT OF ENTERPRISES……...123

Kopych R. I.

ECONOMIC AND STRATEGIC EFFECTS OF THE READINESS 2030 PROGRAM FOR EUROPEAN COUNTRIES……..131

Tsyb Yu. Ya., Irshak O. S., Tkachyk L. P.

GOVERNMENT BONDS MARKET AS A KEY DIRECTION OF INVESTMENT ACTIVITY OF UKRAINIAN BANKS IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW AND MACRO-FINANCIAL INSTABILITY……137

Mykolaichuk I. P., Rasulova A. M.

DIGITAL EVALUATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EFFICIENCY IN TOURISM ENTERPRISES: A CONCEPTUAL MODEL AND SECTOR-SPECIFIC FEATURES…….145

Klepanchuk O. Yu., Tataryn N. B.

INTEGRATION OF MARKETING AND LOGISTICS IN FORMING VALUE PROPOSITIONS IN BUSINESS…….154

Mukhomor H. V.

DIGITALIZATION OF ACCOUNTS RECEIVABLE AS AN EFFECTIVE TOOL FOR OPTIMIZING CASH FLOWS OF CORPORATE ENTERPRISES……..160

Horodnia T. A., Kryvoruchkina O. V.

MODERNIZATION OF EMPLOYMENT INSTITUTIONS AS A PREREQUISITE FOR THE RECOVERY AND BALANCED DEVELOPMENT OF THE LABOR MARKET IN UKRAINE…171

Polotai B. Ya.

ANALYSIS OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF UKRAINE'S TOURISM INDUSTRY……187

Kravets O. V., Kachabulska Ya. Ya.

SYSTEMS APPROACH IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT…….194

Petlin K. V.,

ANALYSIS OF DAMAGE TO THE TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM OF UKRAINE DURING THE WAR AND PRIORITIZATION OF ITS RECOVERY USING DRONES, INTELLIGENT GEO-INFORMATION NAVIGATION PLATFORMS AND SATELLITE IMAGERY…….201

Fostiak I. V.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FOUNDATIONS OF THE FUNCTIONING OF NON-BANKING FINANCIAL INSTITUTIONS……...208

Popovych M. P.

METHODICAL APPROACHES TO ASSESSING THE ACTIVITIES EFFICIENCY OF RESPONSIBILITY CENTERS OF BREWING ENTERPRISES……...216

Tkachenko D. O.

THE ROLE OF INFORMATION AND ANALYTICAL SYSTEMS IN ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC-SECTOR AUDIT……..220

Yaremko L. A., Stepanov A. V., Yaremko S. A.

THE OLFACTORY COMPONENT OF THE STRATEGY FOR ENSURING INTERNATIONAL COMPETITIVENESS……228

УДК 334.73:332.1:004(477)

Куцик П. О.,
kutsykpetro@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704,
Researcher ID: G-9204-2019,
д.е.н., проф., ректор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Кошкаров С. А.,
steve_ko@ukr.net, ORCID ID: 0009-0009-3597-5944,
к.е.н., доц., директор, Чернівецький кооперативний фаховий коледж економіки і права, м. Чернівці

КООПЕРАТИВНИЙ РУХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ: СТАН І ДИСФУНКЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. *Внаслідок надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС у 2022 році і відкриття переговорів про вступ, перші кластери яких відкрито в червні-липні 2026 році вимоги до кооперативного права, статистики й механізмів підтримки дедалі більше визначаються законодавством ЄС. Кооперативні структури, що поєднують цифрові технології з демократичним управлінням і спільною власністю, зокрема платформні кооперативи та кооперативи даних, розглядаються в дослідженні як потенційний інструмент регулювання дисфункцій державної регіональної політики. Метою статті є оцінка стану кооперативного руху України на тлі країн – членів ЄС, визначення завдань імплементації європейського інституціонального базису та цифрових інструментів для подолання дисфункцій регіонального управління розвитком кооперації. Методологія ґрунтується на розмежуванні формальної (реєстрової) і функціональної (фактично діючої) складових кооперативного руху. Опрацьовано повний масив відкритих даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань станом на 08.09.2026 з реконструкцією динаміки за датами реєстрації та припинення і зіставлено його з даними Національного банку України та обласних військових адміністрацій; застосовано компаративний та інституційний аналіз. Встановлено, що в реєстрі перебувають 35 246 кооперативних суб'єктів (2,5% юридичних осіб), більшість яких обслуговує утримання житла, гаражів і земельних ділянок. Фактично діяли лише 25% сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів від неприпинених реєстрових записів (нижня оцінка), а кількість кредитних спілок на ринку за 2021-2025 рр. скоротилася більш як утричі. Українську кооперацію позиціоновано як постсоціалістичну модель із гіпертрофованою реєстровою і слабкою підтвердженою складовими. Визначено завдання імплементації інституціонального базису ЄС щодо організацій виробників, енергетичних кооперативів, кооперативів даних і статистики. Ідентифіковано шість дисфункцій регіонального управління розвитком кооперації, пов'язаних із групами теорій регулювання дисфункцій, та зіставлено їх із цифровими інструментами подолання й орієнтирами ЄС. Зроблено висновок, що цифрові інструменти знижують витрати координації та контролю, однак не є достатньою умовою відновлення кооперації без їх вбудовування в земельну, конкурентну та регіональну політику.*

Ключові слова: кооперативний рух, сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, кредитні спілки, євроінтеграція, соціальна економіка, кооперативи даних, цифровізація, регіональне управління.

Kutsyk P. O.,
kutsykpetro@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704,
ResearcherID: G-9204-2019,
Doctor of Economics, Professor, Rector, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Koshkarov S. A.,
steve_ko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704,
Ph.D, Associate Professor, Director, Chernivtsi Cooperative Professional College of Economics and Law, Chernivtsi

© Куцик П. О., Кошкаров С. А.

COOPERATIVE MOVEMENT OF UKRAINE AMID EUROPEAN INTEGRATION AND DIGITALIZATION: STATE AND DYSFUNCTIONS OF REGIONAL GOVERNANCE

Abstract. *As a result of Ukraine being granted EU candidate status in 2022 and the opening of accession negotiations, the first clusters of which were opened in June-July 2026, the requirements for cooperative law, statistics and support mechanisms are increasingly determined by EU legislation. Cooperative structures that combine digital technologies with democratic governance and shared ownership, in particular platform cooperatives and data cooperatives, are considered in the study as a potential tool for regulating dysfunctions of state regional policy. The aim of the article is to assess the state of the cooperative movement in Ukraine against the background of EU member states, to identify the tasks of implementing the European institutional framework and digital tools to overcome dysfunctions of regional management of cooperative development. The methodology distinguishes between the formal (registered) and functional (actually operating) components of the movement. The complete open data set of the Unified State Register of Legal Entities, Individual Entrepreneurs and Public Formations as of 08.09.2026 was processed, with dynamics reconstructed from registration and termination dates, and compared with data of the National Bank of Ukraine and regional military administrations; comparative and institutional analyses were applied. The register lists 35,246 cooperative entities (2.5% of legal entities), most of which serve the maintenance of housing, garages and land plots. Only 25% of agricultural service cooperatives were actually operating relative to non-terminated register records (a lower-bound estimate), and the number of credit unions in the market fell more than threefold in 2021-2025. Ukrainian cooperation is positioned as a post-socialist model with a hypertrophied registered and a weak confirmed component. Implementation tasks are identified for producer organisations, energy cooperatives, data cooperatives and statistics. Six dysfunctions of regional governance of cooperative development are linked to groups of theories of dysfunction regulation and matched with digital tools and EU benchmarks. Digital tools reduce coordination and control costs but are not a sufficient condition for the recovery of cooperation unless embedded in land, competition and regional policy.*

Keywords: cooperative movement, agricultural service cooperatives, credit unions, European integration, social economy, data cooperatives, digitalization, regional governance.

JEL Classification: P13, R58, O33, F15
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-01

Постановка проблеми. Після надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС у 2022 р. [1, с. 4] і відкриття переговорів про вступ, перші кластери яких відкрито в червні-липні 2026 р. [2], вимоги до кооперативного законодавства, статистики й механізмів підтримки дедалі більше визначаються правом ЄС. Кооперативні структури, що поєднують цифрові технології з демократичним управлінням і спільною власністю, зокрема платформні кооперативи та кооперативи даних [3; 4], розглядаються в дослідженні як потенційний інструмент регулювання дисфункцій державної регіональної політики. Реалізація цього потенціалу залежить від фактичного стану кооперативного руху, проте статистичного спостереження за діяльністю кооперативів в Україні немає, а облік ведеться переважно за організаційно-правовими формами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стан сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (СОК) у воєнний період проаналізували В. М. Івченко, О. М. Носіков та О. С. Філоненко [5], довготривале скорочення кредитної кооперації – В. Клименко зі співавторами [6]. Низьку результативність аграрної кооперації дослідники пов'язують з «інституційною пам'яттю» селянства, сформованою колективізацією [7, с. 89], і браком внутрішньої мотивації учасників [8, с. 161]. Теоретичним підґрунтям аналізу є неоінституційний підхід М. Кука до проблем нечітко визначених прав власності в кооперативах [9] та пояснення ролі аграрних кооперативів В. Валентиновим [10]. Р. Антоніетті зі співавторами показали, що вплив цифрових технологій на регіональну нерівність залежить від якості інститутів [11]. Водночас розмежування реєстрової та фактично діючої складових кооперативного руху на повному масиві реєстрових даних і зв'язок виявлених проблем із дисфункціями регіонального управління потребують дослідження.

Постановка завдання. Мета статті – оцінити стан кооперативного руху України на тлі країн – членів ЄС, визначити завдання імплементації європейського інституціонального базису та цифрові інструменти подолання дисфункцій регіонального управління розвитком кооперації. Завдання: розмежувати формальну і функціональну складові кооперативного руху; позиціонувати Україну щодо національних моделей кооперації ЄС; визначити завдання імплементації інституціонального базису ЄС; ідентифікувати дисфункції регіонального управління розвитком кооперації та цифрові інструменти їх подолання. Споживча кооперація враховується лише як складова кооперативного сектору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Опрацьовано повний масив відкритих даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань

(ЄДР) станом на 08.09.2026 [12] із реконструкцією динаміки за датами реєстрації та припинення. Використано два вимірники – неприпинені записи і записи зі статусом «зареєстровано». Функціональну складову оцінено за даними Національного банку України (НБУ) щодо кредитних спілок [13] і обласних військових адміністрацій (ОВА) щодо СОК [5]. Оскільки види діяльності у відкритих даних ЄДР не оприлюднюються [12], спрямування кооперативів визначено за ключовими словами в назвах, тому ці оцінки є наближеними. Національні моделі кооперації ЄС виокремлено за інституційним походженням кооперативного руху, а два показники будови сектору – зайняті та членства на 1 кооператив [14] – використано лише для позиціонування щодо них України. Дисфункції регіонального управління зіставлено з п'ятьма групами теорій регулювання дисфункцій регіонального розвитку – регіональними (економічними), інституційними, просторовими (мережевими), адаптивними та цифровими.

Формальна і функціональна складові кооперативного руху України

Станом на 08.09.2026 в ЄДР зі статусом «зареєстровано» перебували 35 246 юридичних осіб кооперативних форм – 2,5% від 1 396 896 зареєстрованих юридичних осіб країни; ще 5 767 записів не припинені, але перебувають у стані припинення, мають недійсне свідоцтво або перебувають у процедурах банкрутства чи санації (табл. 1). Кількість неприпинених записів за десятиліття не скоротилася (37 089 на 1 січня 2016 р.) завдяки обслуговуючим кооперативам, тоді як виробничі кооперативи, кредитні спілки та підприємства споживчої кооперації скорочуються [12].

Таблиця 1

Кооперативний сектор України: формальна мережа та фактично діючі суб'єкти, од.

Організаційно-правова форма	Неприпинені записи[1], 01.01.2022	Неприпинені записи[1], 08.09.2026	«Зареєстровано»[2], 08.09.2026	Фактично діючі
Обслуговуючий кооператив	23 748	25 086	22 788	–
Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив	1 327	1 285	1 077	327[3]
Сільськогосподарський виробничий кооператив	1 078	1 045	749	–
Сільськогосподарський кооператив	93	116	114	–
Виробничий кооператив	2 496	2 462	1 264	–
Споживчий кооператив	897	897	781	–
Житлово-будівельний кооператив	1 896	1 873	1 722	–
Гаражний кооператив	1 168	1 181	1 113	–
Кредитна спілка	1 124	1 105	872	79[4]
Споживче товариство	4 492	4 433	3 692	–
Спілка споживчих товариств	314	297	267	–
Підприємство споживчої кооперації	1 133	989	761	–
Інші кооперативні форми	247	244	46	–
Разом	40 013	41 013	35 246	–

[1] Суб'єкти, зареєстровані до зазначеної дати й не припинені станом на неї (включно із суб'єктами у стані припинення, з недійсним свідоцтвом і в процедурах банкрутства), без 160 записів зі статусом «скасовано».

[2] Лише записи зі статусом «зареєстровано»; різниця з попереднім стовпцем відображає частку записів у проміжних станах (від 5,8% для гаражних до 48,7% для виробничих кооперативів), а не скорочення в часі.

[3] На 01.01.2025 (у тексті праці [5, с. 307] – 381, на рис. 2 і у висновках – 327); без Донецької, Луганської, Харківської та Херсонської областей, тому це нижня межа. [4] На 30.06.2026, установи в Реєстрі фінансових установ НБУ. «–» – дані відсутні.

Джерело: розраховано та складено авторами за даними ЄДР [12], НБУ [13, с. 4] та ОВА [5, с. 308, 313].

Структура мережі свідчить про домінування побутового спрямування: назви 15 873 із 22 788 зареєстрованих обслуговуючих кооперативів (69,7%) містять ознаки житлового, гаражного, дачного чи садівничого призначення, тоді як молочного – лише 16, зернового – 113. Разом із житлово-будівельними та гаражними кооперативами це 53,1% усіх зареєстрованих кооперативних суб'єктів [12]: формальна мережа переважно обслуговує утримання житла, гаражів і земельних ділянок громадян, а не виробництво та збут продукції.

Ключовим індикатором низької продуктивної спроможності є розрив між реєстрацією та фактичною діяльністю. На 1 січня 2025 р. діяли лише 327 СОК [5, с. 308], тоді як у ЄДР на ту саму дату налічувався 1 301 неприпинений запис у цій формі [12], тобто діючими були 25%; порівняно з початком 2021 р. (629) кількість діючих кооперативів скоротилася майже вдвічі [5, с. 308]. Це нижня оцінка, оскільки дані щодо Донецької, Луганської, Харківської та Херсонської областей відсутні або неповні [5, с. 307]. Діючі СОК об'єднували 3 270 членів і 684 працівники – близько двох на кооператив, кошти від наданих послуг становили 15,8 млн грн, а пайовий фонд за 2023-2025 рр. скоротився з 64,7 до 16,4 млн грн [5, с. 309].

Ще глибший розрив характерний для кредитної кооперації. Кількість кредитних спілок на ринку фінансових послуг зменшилася з 278 наприкінці 2021 р. до 85 наприкінці 2025 р. і 79 наприкінці червня 2026 р., а їхні активи – з 2 279 до 1 205 млн грн [13, с. 4], тоді як у ЄДР зі статусом «зареєстровано» залишалися 872 кредитні спілки. Війна поглибила довготривалу ерозію: ще у 2008-2016 рр. кількість кредитних спілок зменшилася на 41%, а активи – на 66,5% [6, с. 124].

Згасає і кооперативна ініціатива: кількість новостворених обслуговуючих кооперативів зменшилася з 814 у 2021 р. до 282 у 2022 р. і надалі не перевищувала 384 на рік [12]. Закон «Про сільськогосподарську кооперацію» замінив СОК і сільськогосподарські виробничі кооперативи (СВК) єдиною формою «сільськогосподарський кооператив» і зобов'язав їх перереєструватися протягом трьох років [15, розд. X, пп. 4-5]. Проте в новій формі реєструється лише 4-9 суб'єктів на рік, а після спливу строку в ЄДР залишаються 1 077 СОК та 749 СВК у дореформених формах [12], що свідчить про масове невиконання вимоги щодо перереєстрації та знижує надійність реєстрового обліку.

Україна та національні моделі кооперації ЄС

Кооперативний сектор ЄС є складовою соціальної економіки, масштаби якої оцінено в межах бенчмаркінгу, виконаного на замовлення Європейської комісії [14]. З урахуванням інституційного походження кооперативного руху виокремлено чотири національні моделі, щодо яких Україну позиціоновано за середнім розміром кооперативу та членським охопленням (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльні показники розвитку кооперації в Україні та окремих країнах ЄС

Країна (модель)[5]	Кооперативи, од.	Зайняті, осіб	Зайняті на 1 кооператив[6]	Членства, млн	Оборот, млн євро
Італія (середземноморська)	55 237	1 130 741	20,5	11,45	128 931
Іспанія (середземноморська)	23 675	378 849	16,0	8,03[1]	66 510
Франція (середземноморська)	22 600	320 313	14,2	30,0	329 300
Німеччина (рейнська)	6 966	1 000 276	143,6	23,0	–[2]
Фінляндія (скандинавська)	3 500	92 000	26,3	7,6	38 000
Данія (скандинавська)	2 067	33 602	16,3	–[1]	–
Чехія (постсоціалістична)	12 915	46 894	3,6	0,83	464[4]
Польща (постсоціалістична)	1 300[3]	33 500[3]	–[3]	0,03[3]	878[3]
Литва (постсоціалістична)	343	4 588	13,4	0,16[1]	703
ЄС-27	240 523	3 339 797	13,9	95,67	591 383
Україна: зареєстровані (усі форми)	35 246	–	–	–	–
Україна: діючі СОК	327	684	2,1	0,003	–

[1] За даними Європейського економічного і соціального комітету (2017), наведеними у звіті [14, с. 55-56]; для Данії наведено 31 571 членство, що непорівнянне з показниками інших країн, тому не використовується.

[2] Наведені у звіті 1 452 млн євро не охоплюють основної частини сектору. [3] Часткові дані сателітного рахунку. [4] Лише житлові кооперативи. [5] Країни ЄС – 2021 р. або найближчий доступний рік; Україна – 08.09.2026 (реєстр) і 01.01.2025 (діючі СОК). [6] Розраховано автором. «–» – дані відсутні або непорівнянні.

Джерело: *складено авторами за даними звіту EURICSE/CIRIEC [14, с. 44-46, 52-53, 55-56, 61-62], ЄДР [12] та ОВА [5, с. 308-309].*

Таблиця 3

Інституціональний базис функціонування кооперативів у ЄС та завдання його імплементації в Україні

Рівень, акти ЄС	Український відповідник	Завдання імплементації
Ціннісний: Заява МКА про кооперативну ідентичність	Закони про кооперацію різних періодів, зокрема № 819-IX	Кодифікувати кооперативне законодавство на єдиних принципах
Аграрний: Регламент (ЄС) № 1308/2013	Законопроєкт № 13390 (опрацьовується в комітеті)	Запровадити визнання організацій виробників на базі кооперативів
Енергетичний: Директива (ЄС) 2018/2001	«Енергетичний кооператив» (Закон № 555-IV)	Узгодити поняття з критеріями енергетичних громад ЄС: відкритість, ефективний контроль членів, локальність
Цифровий: Регламент (ЄС) 2022/868	–	Унормувати режим послуг кооперативів даних як посередників даних
Статистичний: бенчмаркінг соціальної економіки ЄС	Облік переважно за організаційно-правовими формами	Запровадити статистичне спостереження кооперативного сектору за методологією ЄС

«–» – відповідника немає.

Джерело: складено авторами на основі [14; 15; 19-24].

Рейнську модель (Німеччина) утворюють небагато дуже великих кооперативів – близько 3 300 членів на кооператив. Скандинавська модель (Фінляндія, Данія) сформувалася як рух «знизу вгору», що нагромаджував соціальний капітал [16], і в Фінляндії вирізняється винятковим членським охопленням – близько 2 200 членів на кооператив. Середземноморська модель (Італія, Іспанія, Франція) поєднує найбільшу кількість кооперативів із високим оборотом; її відмінною рисою є соціальні кооперативи, які в Італії дістали спеціальне законодавче врегулювання в 1991 р. [17, с. 209]. Центрально-східноєвропейську постсоціалістичну модель (Польща, Чехія, Литва) визначає не розмір кооперативів – за ним група неоднорідна, – а найменша абсолютна економічна вага кооперації та спадщина підпорядкованої державі кооперації соціалістичного періоду [16], колективізації й земельних реформ перехідного періоду [18], суттєва і для України.

Україна за формальною кількістю кооперативів порівняння з Іспанією чи Францією, проте діючі СОК мають близько 10 членів на кооператив, що в 6,4 раза менше, ніж у Чехії з найнижчим членським охопленням у добірці, і приблизно в 40 разів менше за середнє по ЄС-27. Це зіставлення індикативне, оскільки протиставляє вузький сегмент української кооперації секторам країн ЄС загалом, однак наявні показники СОК і кредитних спілок дають підстави характеризувати українську модель як постсоціалістичну з гіпертрофованою реєстровою та слабкою підтвердженою складовою.

Інституціональний базис ЄС і завдання його імплементації в Україні

Інституціональний базис функціонування кооперативів у ЄС має багаторівневу структуру – від ціннісних засад Міжнародного кооперативного альянсу [19] до аграрного, енергетичного та цифрового регулювання, яке поширює кооперативну логіку на організації виробників [20, ст. 152, 154], енергетичні громади [21, п. 16 ст. 2] і посередництво даних [22, п. 15 ст. 2] (табл. 3). Україна має окремі суміжні елементи, зокрема законодавче визначення енергетичного кооперативу [23, ст. 1], однак їй бракує процедури визнання організацій виробників на базі кооперативів: законопроєкт № 13390, за висновком Комітету з питань інтеграції України до ЄС, лише частково враховує Регламент (ЄС) № 1308/2013 і потребує суттєвого доопрацювання [24]. Кооперативні норми розпорошені між законами різних періодів, а кооперативна політика слабко пов'язана з регіональною.

Дисфункції регіонального управління розвитком кооперації та цифрові інструменти їх подолання

Зіставлення формальної і функціональної складових дає змогу ідентифікувати шість дисфункцій регіонального управління розвитком кооперації, кожна з яких конкретизує одну з груп теорій регулювання дисфункцій: ресурсно-фінансова – регіональні (економічні), інформаційна – адаптивні, інституційна – інституційні, просторова та інфраструктурно-енергетична – просторові (мережеві), інноваційно-технологічна – цифрові. Їхні емпіричні індикатори, цифрові інструменти подолання та орієнтири ЄС узагальнено в табл. 4.

Таблиця 4

Дисфункції регіонального управління розвитком кооперації та цифрові інструменти їх подолання

Дисфункція (група теорій)	Прояв (емпіричний індикатор)	Цифровий інструмент подолання	Орієнтир ЄС
Ресурсно-фінансова (регіональні)	Пайовий фонд діючих СОК – 74,6% (2023–2025); активи кредитних спілок –47,1% (2021–2026)	Дистанційні фінансові послуги; цифрова інтеграція кредитної та аграрної кооперації	Визнання організацій виробників (Регламент № 1308/2013)
Інформаційна (адаптивні)	Місцезнаходження та види діяльності не оприлюднюються у відкритих даних ЄДР; фактична діяльність відстежується лише для СОК і кредитних спілок	Цифрова обсерваторія кооперативного сектору на основі законного обміну даними ЄДР, податкових реєстрів і реєстру НБУ	Статистичний бенчмаркінг соціальної економіки ЄС
Інституційна (інституційні)	Діють 25% СОК від неприпинених записів (нижня оцінка); 1 077 СОК і 749 СВК не перереєстровані	Електронне голосування, дистанційні загальні збори, прозора звітність, ідентифікація через «Дію»	Принцип демократичного членського контролю МКА
Просторова (просторові)	64,8% діючих СОК – у чотирьох областях; щодо Донецької, Луганської, Харківської та Херсонської областей дані відсутні	Адресна цифрова підтримка з пріоритетом прифронтових і деокупованих громад	Місцево-орієнтована політика згуртованості
Інфраструктурно-енергетична (просторові)	Руйнування інфраструктури сільських територій унаслідок збройної агресії [25, с. 297]; енергетичні кооперативи не виокремлюються в ЄДР	Енергетичні кооперативи з цифровим управлінням розподіленою генерацією	Енергетичні громади (Директива 2018/2001)
Інноваційно-технологічна (цифрові)	Дані про цифрову зрілість кооперативів не збираються ні реєстром, ні статистикою	Цифрова діагностика кооперативів [26]; платформні кооперативи та кооперативи даних [3; 4]	Регламент 2022/868

Джерело: складено авторами.

Інформаційна дисфункція має інституційне походження: через закритість відомостей про місцезнаходження та види діяльності кооперативів у відкритих даних ЄДР на період воєнного стану [12] органи регіонального управління, за аналогією з інформаційною асиметрією, описаною Дж. Акерлофом [27], ризикують розподіляти підтримку неадресно, а записи СОК із непідтвердженою діяльністю (до 75% на 01.01.2025) спотворюють облікову картину.

Просторова дисфункція виявляється в поляризації: діючі СОК зосереджено в Тернопільській (89), Івано-Франківській (71), Чернівецькій (35) і Черкаській (17) областях, тоді як у Чернігівській діє один кооператив, в Одеській і Закарпатській – по два [5, с. 307-308]. Оскільки вплив цифрових технологій на регіональну нерівність залежить від якості інститутів [11], цифровізація сама не вирівняє цю поляризацію: там, де кооперативів і даних про них найменше, зокрема в прифронтових і деокупованих громадах, цифрові інструменти потребують адресної інституційної підтримки.

Інституційна дисфункція поєднує формалізм кооперативного руху зі слабкою горизонтальною координацією органів влади, громад і кооперативів. Ефективність мереж, за К. Прованом і П. Кенісом, залежить від відповідності форми мережевого врядування – спільного врядування учасників, врядування провідною організацією або мережевою адміністративною організацією – умовам мережі [28]; звідси, на нашу думку, випливає потреба в регіональних центрах розвитку кооперації, які виконували б функції мережевої адміністративної організації. Цифрові інструменти членського врядування здатні знизити витрати контролю та впливу, які М. Кук пов'язує з нечітко визначеними правами власності [9].

Шість дисфункцій неоднорідні за природою: інформаційна, інституційна та інноваційно-технологічна є передусім управлінськими й

піддаються цифровим інструментам, тоді як просторова, ресурсно-фінансова та інфраструктурно-енергетична мають структурні причини, на які цифрові інструменти прямо не впливають. Альтернативне пояснення занепаду української аграрної кооперації пов'язує його не з дефіцитом інформації, а з ринковою структурою та соціальними чинниками – спротивом політиці розвитку кооперації як противаги агрохолдингам, «інституційною пам'яттю» селянства [7, с. 89] і браком внутрішньої мотивації учасників за наявних економічних стимулів [8, с. 161]. З позицій неоінституційної теорії скорочення пайових фондів може бути наслідком проблем нечітко визначених прав власності [9], хоча причинний зв'язок потребує перевірки на українських даних; функцію компенсації обмеженої здатності сімейних ферм досягати ефекту масштабу та протистояти ринковій владі контрагентів [10, с. 55] наявні дані щодо українських аграрних кооперативів не підтверджують. Наявні дані не дають змоги відокремити внесок кожного чинника, а отже, не дають підстав уважати цифровізацію достатньою умовою відновлення кооперації: цифрові інструменти знижують витрати координації та контролю й роблять підтримку адресною, але результат визначається їх вбудовуванням у земельну, конкурентну та регіональну політику. Перспективи подальших досліджень – перевірка класифікації кооперативів за назвами на ручній вибірці та фактичної активності непереєстрованих СОК і СВК, а також моніторинг енергетичних кооперативів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

1. Реєстрова мережа кооперативних форм в Україні має гіпертрофовану формальну складову: із 35 246 зареєстрованих суб'єктів більшість обслуговує утримання житла, гаражів і земельних ділянок. Функціональна складова в досліджених сегментах слабка: фактично діяли 25% СОК від неприпинених реєстрових записів (нижня оцінка), а їхня продуктивна спроможність незначна.

2. Війна поглибила довготривалу ерозію кооперації: за 2021-2025 рр. кількість діючих СОК зменшилася майже вдвічі, кредитних спілок на ринку – більш як утричі, реєстрація нових обслуговуючих кооперативів – більш як удвічі, а в новій формі «сільськогосподарський кооператив» реєструється лише 4-9 суб'єктів на рік.

3. Українська кооперація має риси постсоціалістичної моделі з глибоким розривом між реєстровою та підтвердженою складовими, а дисфункції регіонального управління її розвитком можуть бути подолані цифровими інструментами лише за умови їх вбудовування в державну регіональну політику.

На цій основі пропонується:

на національному рівні – кодифікувати кооперативне законодавство на засадах принципів МКА; доопрацювати законопроєкт № 13390 відповідно до Регламенту (ЄС) № 1308/2013; узгодити поняття енергетичного кооперативу з критеріями енергетичних громад ЄС; унормувати режим послуг кооперативів даних; запровадити статистичне спостереження кооперативного сектору та автоматизовану перевірку активності кооперативів на основі обміну даними ЄДР і податкових реєстрів;

на регіональному рівні – включити розвиток кооперації до регіональних стратегій з цільовими показниками кількості діючих, а не зареєстрованих кооперативів; створити обласні центри розвитку кооперації та кооперативні обсерваторії;

на рівні територіальних громад – підтримувати енергетичні й обслуговуючі кооперативи для відновлення інфраструктури, кооперативи даних і платформні кооперативи збуту.

У воєнний період пріоритетом є збереження діючих кооперативів і дистанційні сервіси кредитних спілок, у повоєнний – вбудовування кооперативного розвитку в інструменти відновлення та політики згуртованості ЄС.

Наукова новизна полягає в такому. *Удосконалено* методичний підхід до оцінювання продуктивної спроможності кооперативного руху – реконструкцію запасів і потоків за повним масивом відкритих даних ЄДР у поєднанні з даними НБУ та ОВА, що дало змогу виміряти розрив між реєстрацією та діяльністю, – і типологію дисфункцій регіонального управління розвитком кооперації, що пов'язує кожну дисфункцію з групою теорій, емпіричним індикатором, цифровим інструментом і орієнтиром ЄС. *Набули подальшого розвитку* позиціонування України щодо національних моделей кооперації ЄС та визначення завдань імплементації інституціонального базису ЄС щодо організацій виробників, енергетичних кооперативів і кооперативів даних. Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання під час доопрацювання кооперативного законодавства та розроблення регіональних стратегій розвитку і програм відновлення.

ЛІТЕРАТУРА

1. European Council meeting (23 and 24 June 2022) : conclusions. EUCO 24/22. Brussels, 24 June 2022. 7 p. URL: https://www.consilium.europa.eu/media/57442/2022-06-2324-euco-conclusions-en.pdf.

2. Enlargement: EU opens accession negotiations with Ukraine on external relations policies / European Commission, Directorate-General for Enlargement and Eastern Neighbourhood. 14 July 2026. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/enlargement-eu-opens-accession-negotiations-ukraine-external-relations-policies-2026-07-14_en.

3. Ours to hack and to own : the rise of platform cooperativism, a new vision for the future of work and a fairer Internet / ed. by T. Scholz, N. Schneider. New York : OR Books, 2017. DOI: 10.2307/j.ctv62hfq7.

4. Calzada I. Data co-operatives through data sovereignty. *Smart Cities.* 2021. Vol. 4, No 3. P. 1158-1172. DOI: 10.3390/smartcities4030062.

5. Івченко В. М., Носіков О. М., Філоненко О. С. Стан сільськогосподарської обслуговуючої кооперації у воєнний період. *Економічний простір.* 2026. № 213. С. 305-315. DOI: 10.30838/ep.213.305-315.

6. Klimenko V., Sokolova A., Hasii O. Status and prospects for the development of credit unions in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management.* 2017. Vol. 15, No 4. P. 124-133. DOI: 10.21511/ppm.15(4).2017.11.

7. Gerasymenko A., Ozhelevskaya T., Lebedeva L., Moskalenko O. Agricultural service cooperatives in Ukraine: institutional development drivers. *Scientific Horizons.* 2022. Vol. 25, No 6. P. 89-99. DOI: 10.48077/scihor.25(6).2022.89-99.

8. Могильний О. М., Юрій Т. П. Стан та перспективи розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні та ЄС: інноваційний підхід. *Економіка та суспільство.* 2025. № 77. С. 161-169. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-20.

9. Cook M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics.* 1995. Vol. 77, No 5. P. 1153-1159. DOI: 10.2307/1243338.

10. Valentinov V. Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. *Journal of Institutional Economics.* 2007. Vol. 3, No 1. P. 55-69. DOI: 10.1017/S1744137406000555.

11. Antonietti R., Burlina C., Rodríguez-Pose A. Digital technology and regional income inequality: are better institutions the solution? *Papers in Regional Science.* 2025. Vol. 104, No 2. Art. 100079. DOI: 10.1016/j.pirs.2025.100079.

12. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : набір відкритих даних / Міністерство юстиції України. Портал відкритих даних. URL: https://data.gov.ua/dataset/03cc1239-3988-4451-aa0d-aadb77448714.

13. Огляд небанківського фінансового сектору. Серпень 2026 року / Національний банк України. Київ, 2026. 13 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2026-08.pdf.

14. Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy : improving the socio-economic knowledge of the proximity and social economy ecosystem / C. Carini et al. ; European Commission, European Innovation Council and SMEs Executive Agency. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. 243 p. DOI: 10.2826/880860.

15. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України від 21.07.2020 № 819-IX : станом на 04.11.2025.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20.

16. Chloupkova J., Svendsen G. L. H., Svendsen G. T. Building and destroying social capital: the case of cooperative movements in Denmark and Poland. *Agriculture and Human Values.* 2003. Vol. 20, No 3. P. 241-252. DOI: 10.1023/A:1026141807305.

17. Borzaga C. Social cooperatives and work integration in Italy. *Annals of Public and Cooperative Economics.* 1996. Vol. 67, No 2. P. 209-234. DOI: 10.1111/j.1467-8292.1996.tb01803.x.

18. Csaki C., Lerman Z. Land reform and the future role of cooperatives in agriculture in the former socialist countries in Europe. Agricultural cooperatives in transition / ed. by C. Csaki, Y. Kislev. New York : Routledge, 2021. P. 3-19. DOI: 10.4324/9780429041693-2.

19. Statement on the cooperative identity / International Cooperative Alliance. URL: https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity.

20. Regulation (EU) No 1308/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 establishing a common organisation of the markets in agricultural products and repealing Council Regulations (EEC) No 922/72, (EEC) No 234/79, (EC) No 1037/2001 and (EC) No 1234/2007. *Official Journal of the European Union.* 2013. L 347. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32013R1308.

21. Directive (EU) 2018/2001 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 on the promotion of the use of energy from renewable sources (recast). *Official Journal of the European Union.* 2018. L 328. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32018L2001.

22. Regulation (EU) 2022/868 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2022 on European data governance and amending Regulation (EU) 2018/1724 (Data Governance Act). *Official Journal of the European Union.* 2022. L 152. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R0868.

23. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20.02.2003 № 555-IV : станом на 11.03.2026.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15.

24. Про внесення змін до Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» щодо офіційних об'єднань сільськогосподарських товаровиробників : проєкт Закону України від 20.06.2025 № 13390.
URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/56606.

25. Костишина Т. А., Манжура О. В., Пантелеймоненко А. О., Шимановська-Діанич Л. М. Обслуговуючі кооперативи в розвитку інфраструктури сільських територій. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 6 (57). С. 296-301. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-57-39.

26. Ciruela-Lorenzo A. M., Del-Aguila-Obra A. R., Padilla-Meléndez A., Plaza-Angulo J. J. Digitalization of agri-cooperatives in the smart agriculture context. *Proposal of a digital diagnosis tool. Sustainability.* 2020. Vol. 12, No 4. Art. 1325. DOI: 10.3390/su12041325.

27. Akerlof G. A. The market for «lemons»: quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics.* 1970. Vol. 84, No 3. P. 488-500. DOI: 10.2307/1879431.

28. Provan K. G., Kenis P. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory.* 2008. Vol. 18, No 2. P. 229-252. DOI: 10.1093/jopart/mum015.

REFERENCES

1. European Council meeting (23 and 24 June 2022) : conclusions (2022), EUCO 24/22. Brussels, 24 June, 7 p., available at: https://www.consilium.europa.eu/media/57442/2022-06-2324-euco-conclusions-en.pdf.
2. Enlargement: EU opens accession negotiations with Ukraine on external relations policies (2026), European Commission, Directorate-General for Enlargement and Eastern Neighbourhood, 14 July, available at: https://enlargement.ec.europa.eu/news/enlargement-eu-opens-accession-negotiations-ukraine-external-relations-policies-2026-07-14_en.
3. Ours to hack and to own : the rise of platform cooperativism, a new vision for the future of work and a fairer Internet (2017), ed. by T. Scholz, N. Schneider, OR Books, New York. DOI: 10.2307/j.ctv62hfq7.
4. Calzada I. (2021), Data co-operatives through data sovereignty, *Smart Cities*, vol. 4, no. 3, p. 1158-1172. DOI: 10.3390/smartcities4030062.
5. Ivchenko, V. M., Nosikov, O. M. and Filonenko, O. S. (2026), Stan silskohospodarskoi obsluhovuiuchoi kooperatsii u voiennyi period, *Ekonomichnyi prostir*, № 213, s. 305-315. DOI: 10.30838/ep.213.305-315.
6. Klimenko V., Sokolova A. and Hasii O. (2017), Status and prospects for the development of credit unions in Ukraine, *Problems and Perspectives in Management*, vol. 15, no. 4, p. 124-133. DOI: 10.21511/ppm.15(4).2017.11.
7. Gerasymenko A., Ozhelevskaya T., Lebedeva L. and Moskalenko O. (2022), Agricultural service cooperatives in Ukraine: institutional development drivers, *Scientific Horizons*, vol. 25, no. 6, p. 89-99. DOI: 10.48077/scihor.25(6).2022.89-99.
8. Mohylnyi, O. M. and Yurii, T. P. (2025), Stan ta perspektyvy rozvytku silskohospodarskoi kooperatsii v Ukraini ta YeS: innovatsiinyi pidkhid, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 77, s. 161-169. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-20.
9. Cook, M. L. (1995), The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach, *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 77, no. 5, p. 1153-1159. DOI: 10.2307/1243338.
10. Valentinov V. (2007), Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective, *Journal of Institutional Economics*, vol. 3, no. 1, p. 55-69. DOI: 10.1017/S1744137406000555.
11. Antonietti R., Burlina C. and Rodríguez-Pose A. (2025), Digital technology and regional income inequality: are better institutions the solution?, *Papers in Regional Science*, vol. 104, no. 2, Art. 100079. DOI: 10.1016/j.pirs.2025.100079.
12. Yedynyi derzhavnyi reiestr yurydychnykh osib, fizychnykh osib – pidpryiemtsiv ta hromadskykh formuvan : nabir vidkrytykh danykh, *Ministerstvo yustytsii Ukrainy. Portal vidkrytykh danykh*, available at: https://data.gov.ua/dataset/03cc1239-3988-4451-aa0d-aadb77448714.
13. Ohliad nebankivskoho finansovoho sektoru. Serpen 2026 roku (2026), *Natsionalnyi bank Ukrainy*, Kyiv, 13 s., available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2026-08.pdf.
14. Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy : improving the socio-economic knowledge of the proximity and social economy ecosystem (2024), C. Carini et al., European Commission, European Innovation Council and SMEs Executive Agency, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 243 p. DOI: 10.2826/880860.
15. Pro silskohospodarsku kooperatsiiu : Zakon Ukrainy vid 21.07.2020 № 819-IX : stanom na 04.11.2025, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20.
16. Chloupkova J., Svendsen, G. L. H. and Svendsen, G. T. (2003), Building and destroying social capital: the case of cooperative movements in Denmark and Poland, *Agriculture and Human Values*, vol. 20, no. 3, p. 241-252. DOI: 10.1023/A:1026141807305.
17. Borzaga C. (1996), Social cooperatives and work integration in Italy, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 67, no. 2, p. 209-234. DOI: 10.1111/j.1467-8292.1996.tb01803.x.
18. Csaki C. and Lerman Z. (2021), Land reform and the future role of cooperatives in agriculture in the former socialist countries in Europe, *Agricultural cooperatives in transition*, ed. by C. Csaki, Y. Kislev, Routledge, New York, p. 3-19. DOI: 10.4324/9780429041693-2.
19. Statement on the cooperative identity, *International Cooperative Alliance*, available at: https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity.
20. Regulation (EU) No 1308/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 establishing a common organisation of the markets in agricultural products and repealing Council Regulations (EEC) No 922/72, (EEC) No 234/79, (EC) No 1037/2001 and (EC) No 1234/2007 (2013), *Official Journal of the European Union*, L 347, available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32013R1308.
21. Directive (EU) 2018/2001 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 on the promotion of the use of energy from renewable sources (recast) (2018), *Official Journal of the European Union*, L 328, available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32018L2001.
22. Regulation (EU) 2022/868 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2022 on European data governance and amending Regulation (EU) 2018/1724 (Data Governance Act) (2022), *Official Journal of the European Union*, L 152, available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R0868.
23. Pro alternatyvni dzherela enerhii : Zakon Ukrainy vid 20.02.2003 № 555-IV : stanom na 11.03.2026, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15.
24. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro silskohospodarsku kooperatsiiu» shchodo ofitsiinykh ob'iednan silskohospodarskykh tovarovyrobnykiv :

proiekt Zakonu Ukrainy vid 20.06.2025 № 13390, available at: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/56606.

25. Kostyshyna, T. A., Manzhura, O. V., Panteleimonenko, A. O. and Shymanovska-Dianych, L. M. (2025), Obsluhoviuchi kooperatyvy v rozvytku infrastruktury silskykh terytorii, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 6 (57), s. 296-301. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-57-39.

26. Ciruela-Lorenzo, A. M., Del-Aguila-Obra, A. R., Padilla-Meléndez A. and Plaza-Angulo, J. J. (2020), Digitalization of agri-cooperatives in the smart agriculture context. Proposal of a digital diagnosis tool, *Sustainability*, vol. 12, no. 4, Art. 1325. DOI: 10.3390/su12041325.

27. Akerlof, G. A. (1970), The market for «lemons»: quality uncertainty and the market mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, no. 3, p. 488-500. DOI: 10.2307/1879431.

28. Provan, K. G. and Kenis P. (2008), Modes of network governance: structure, management, and effectiveness, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, no. 2, p. 229-252. DOI: 10.1093/jopart/mum015.

Стаття надійшла: 07.09.2026
Стаття прийнята: 08.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК 338.24.021.8:004

Васильців Т. Г.,
tgvas77@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-2889-6924,
д.е.н., проф., директор, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», м. Львів

Лупак Р. Л.,
economist_555@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1830-1800,
д.е.н., проф., професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Наконечна Н. В.,
nakonnat@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1377-4315,
к.е.н., доц., доцент кафедри безпеки інформаційних технологій, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. *У статті досліджено теоретико-прикладні засади цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємств у контексті формування потенціалу інноваційної екосистеми відновлення економіки України. Актуальність дослідження зумовлена посиленням воєнних, фінансово-економічних, інформаційних і технологічних загроз, необхідністю підвищення стійкості суб'єктів господарювання та активізації інноваційних процесів у період відновлення національної економіки. Обґрунтовано, що цифрова трансформація виходить за межі автоматизації управлінських операцій і передбачає системну інтеграцію цифрових технологій у процеси ідентифікації загроз, оцінювання ризиків, управління ресурсами й забезпечення безперервності діяльності підприємств. Виокремлено ключові напрями таких перетворень: цифровізацію моніторингу загроз і прогнозування ризиків; посилення кібербезпеки та цифрової стійкості; інтелектуалізацію управління ресурсами й господарськими процесами; інтеграцію безпекових механізмів в управління інноваціями; формування комплексних цифрових систем управління економічною безпекою. Розкрито можливості застосування технологій штучного інтелекту, Big Data, систем бізнес-аналітики, ERP-платформ та інструментів кіберзахисту для підвищення адаптивності підприємств, своєчасного виявлення загроз і забезпечення стійкості господарської діяльності. Визначено основні механізми взаємодії цифрової трансформації економічної безпеки суб'єктів господарювання з інноваційною екосистемою відновлення економіки: безпеково-інноваційний, кооперaційно-мережевий, інформаційно-аналітичний і ресурсно-інвестиційний. Доведено, що їх узгоджене функціонування сприяє захисту інтелектуальної власності, розвитку співпраці між бізнесом, науковими установами та інвесторами, підвищенню прозорості управлінських рішень і ефективнішому залученню ресурсів для інноваційного розвитку. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення систем економічної безпеки підприємств та посилення їхньої участі в інноваційних процесах відновлення України.*

Ключові слова: цифрова трансформація, економічна безпека підприємств, система, інноваційна екосистема, відновлення економіки, національна економіка, потенціал, цифрова стійкість, кібербезпека, управління ризиками, інноваційний розвиток.

Vasyltsiv T. H.,
tgvas77@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-2889-6924,
Doctor of Economics, Professor, Director, SE «M.I. Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine», Lviv

Lupak R. L.,
economist_555@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1830-1800,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

© Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Наконечна Н. В.

Nakonechna N. V.,
nakonnat@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1377-4315,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technologies Security, Lviv Polytechnic National University, Lviv

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMIC SECURITY SYSTEM OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF BUILDING THE CAPACITY OF THE INNOVATION ECOSYSTEM FOR UKRAINE'S ECONOMIC RECOVERY

Abstract. *The article examines the theoretical and practical foundations for the digital transformation of the economic security system of enterprises, within the context of developing the potential of an innovation ecosystem for the recovery of Ukraine's economy. The relevance of this research stems from the intensification of military, financial-economic, informational, and technological threats, as well as the need to enhance the resilience of business entities and accelerate innovation processes during the recovery of the national economy. It is argued that digital transformation extends beyond the mere automation of management operations; rather, it entails the systemic integration of digital technologies into processes such as threat identification, risk assessment, resource management, and the assurance of business continuity. Key areas of such transformation are identified: the digitalization of threat monitoring and risk forecasting; the strengthening of cybersecurity and digital resilience; the integration of intelligence into resource management and business processes; the incorporation of security mechanisms into innovation management; and the development of comprehensive digital systems for managing economic security. The possibilities of using artificial intelligence technologies, Big Data, business analytics systems, ERP platforms and cyber protection tools to increase the adaptability of enterprises, timely detection of threats and ensuring the sustainability of economic activity are revealed. The main mechanisms of interaction of the digital transformation of the economic security of economic entities with the innovative ecosystem of economic recovery are determined: security-innovation, cooperation-network, information-analytical and resource-investment. It has been proven that their coordinated functioning contributes to the protection of intellectual property, the development of cooperation between business, scientific institutions and investors, increasing the transparency of management decisions and more effective attraction of resources for innovative development. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their use for improving the economic security systems of enterprises and strengthening their participation in the innovative processes of Ukraine's recovery.*

Key words: digital transformation, enterprise economic security, system, innovation ecosystem, economic recovery, national economy, potential, digital resilience, cybersecurity, risk management, innovation development.

JEL Classification: O32, O33, L86.
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-02

Постановка проблеми. Повномасштабна війна та її критично негативні наслідки істотно підвищили рівень загроз економічній безпеці підприємств України. Відповідно, традиційні підходи до гарантування економічної безпеки стали недостатніми. Натомість зросла потреба у формуванні нових адаптивних систем управління, здатних оперативно ідентифікувати загрози, прогнозувати їх наслідки, забезпечувати безперервність господарської діяльності та підтримувати спроможність бізнесу до технологічного оновлення. Важливим чинником розв'язання цих завдань стає цифрова трансформація, яка відкриває можливості для автоматизованого моніторингу ризиків, аналітичного опрацювання *Big Data*, удосконалення управління ресурсами та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Водночас цифровізація господарських процесів супроводжується виникненням нових викликів для економічної безпеки підприємств. Зростають ризики кібератак, витоку конфіденційної інформації, порушення роботи цифрової інфраструктури, втрати інтелектуальної власності та технологічної залежності від зовнішніх постачальників. Звідси необхідність розглядати цифрову трансформацію як комплексний процес перебудови механізмів захисту економічних інтересів суб'єктів господарювання. Особливої актуальності набуває узгодження інструментів цифрового розвитку з системами управління ризиками, забезпечення безперервності діяльності та захисту інноваційних результатів. Проблема ускладнюється нерівномірністю цифрової зрілості, обмеженістю фінансових і кадрових ресурсів, недостатнім рівнем цифрових компетентностей та необхідністю забезпечення сумісності інформаційних систем вітчизняного бізнесу.

Окремого наукового осмислення потребує взаємозв'язок цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємств з формуванням потенціалу інноваційної екосистеми відновлення економіки України. Результативність відновлювальних процесів залежить від наявності фінансових ресурсів і виробничих потужностей, але також і від здатності підприємств взаємодіяти з науковими установами, закладами освіти, технологічними

стартапами, інвесторами, іншими учасниками інноваційної екосистеми. Така взаємодія потребує довіри, захищеного обміну даними, належного захисту інтелектуальної власності та прозорості управлінських процесів, що безпосередньо пов'язано з рівнем цифровізації економічної безпеки. Попри очевидну взаємозалежність цих процесів, потребують подальшого дослідження механізми інтеграції цифрових безпекових інструментів у систему інноваційної взаємодії та визначення їхнього внеску в підвищення стійкості підприємств і відновлення національної економіки. Відповідно, актуалізується дослідження напрямів цифрової трансформації економічної безпеки підприємств та обґрунтування її ролі у формуванні потенціалу інноваційної екосистеми відновлення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Гарантування економічної безпеки підприємств за глобальної цифрової трансформації набуває особливої актуальності з огляду на посилення технологічних, інформаційних, фінансових та операційних ризиків господарської діяльності. У дослідженні Б. Дергалюка [6] розкрито вплив цифрової трансформації на систему економічної безпеки підприємства та обґрунтовано значення інформаційної і цифрової безпеки в сучасному економічному середовищі. С. Муравський [11, с. 62-70] і Р. Толпежніков [12, с. 136-145] акцентують увагу на необхідності узгодження цифрових ініціатив зі стратегічними цілями підприємства, удосконалення управління ризиками та адаптації методичних підходів до оцінювання економічної безпеки з урахуванням кіберзагроз, витоку даних і технологічних збоїв. О. Халіна та В. Шмагало [14] розглядають стратегічні засади розвитку економічної безпеки підприємств в умовах цифрових трансформацій, зокрема через інтеграцію сучасних цифрових технологій. Водночас О. Осадча та В. Роздопченюк [13] обґрунтовують роль цифровізації як інструменту автоматизації управлінських процесів, підвищення прозорості інформації та своєчасного реагування на загрози. У сукупності зазначені дослідження формують теоретичне підґрунтя для трактування цифрової трансформації не лише як засобу підвищення ефективності діяльності підприємства, а і як чинника якісної перебудови механізмів гарантування його економічної безпеки.

Вагомий внесок у дослідження взаємозв'язку цифровізації та економічної безпеки зроблено у працях, присвячених методичному забезпеченню управління безпековими процесами, розвитку інформаційних систем і формуванню цифрових комунікацій. Так, М. Кравченко та Ф. Немировський [7, с. 219-227] пропонують інтегрований підхід до оцінювання економічної безпеки підприємств на основі методів CRITIC і DEMATEL, який охоплює інформаційну, інноваційну, кадрову, кібербезпекову та управлінську складові. Такий підхід створює можливості для визначення ключових чинників впливу на безпековий стан підприємства та встановлення пріоритетів управлінського реагування. В. Лопатовський та Є. Дубич [9] висвітлюють аспекти формування системи цифрових комунікацій підприємства крізь призму економічної безпеки бізнесу, тоді як Л. Любохинець та І. Лісовський [10, с. 16-24] зосереджуються на формуванні системи економічної безпеки в умовах цифровізації бізнес-відносин. Водночас А. Буряк та О. Маслій [1] акцентують увагу на європейському досвіді зміцнення економічної безпеки на засадах кіберстійкості, а Л. Кривонос та ін. [8, с. 141-166] розглядають цифрові технології в системі управління державною економічною безпекою.

Окремий напрям наукових досліджень становлять праці, у яких економічна безпека підприємств розглядається у взаємозв'язку з ресурсним забезпеченням, структурними змінами національної економіки та розвитком інноваційного потенціалу. Т. Васильців та ін. [2, с. 161-172] досліджують функціональні складові економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України, наголошуючи на його значенні для економічного розвитку держави. У праці [3] висвітлюються проблемні аспекти та пріоритети зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва. У подальших дослідженнях Т. Васильців та ін. [4, с. 64-68] розкривають методико-прикладні аспекти управління ресурсним забезпеченням у системі економічної безпеки промислових підприємств.

Важливе значення для формування концептуальних засад дослідження має також проблематика становлення інноваційних екосистем і використання цифрових технологій для повоєнного відновлення економіки України. Так, Н. Гражевська та А. Чигиринський [5, с. 17-24] розглядають розвиток підприємницьких цифрових екосистем як чинник повоєнного відновлення економіки, що актуалізує питання взаємодії підприємств, цифрових платформ та інших учасників інноваційного середовища. А. Череп та ін. [15] досліджують цифровізацію бізнес-процесів як чинник гарантування соціально-економічної безпеки в умовах сучасних євроінтеграційних викликів.

Відтак, узагальнення наукових напрацювань засвідчує, що цифрова трансформація здатна створювати додаткові можливості для підвищення стійкості підприємств, розвитку партнерств і прискорення інноваційного відновлення економіки. Однак недостатньо розробленим залишається питання інтеграції системи економічної безпеки підприємств у механізми формування потенціалу інноваційної екосистеми відновлення України. Відповідно, посилюється необхідність обґрунтування цілісного підходу, який поєднує цифрові технології, управління ризиками, захист ресурсів, розвиток інноваційних компетентностей та міжорганізаційну взаємодію в контексті забезпечення довгострокової економічної стійкості.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування науково-прикладних рішень в частині перебігу процесів цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємств у контексті формування потенціалу інноваційної екосистеми відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інструментарій цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємств охоплює сукупність цифрових технологій, програмних рішень, аналітичних методів та організаційно-управлінських засобів, спрямованих на своєчасне виявлення загроз, оцінювання ризиків, захист інформаційних ресурсів і забезпечення безперервності господарської діяльності. Відповідно, практичну цінність має інтеграція інструментів моніторингу та прогнозування, кіберзахисту, автоматизованого управління ресурсами, аналітичної підтримки рішень і контролю безпекових процесів.

Саме комплексне застосування цих інструментів дає змогу підвищити оперативність реагування на внутрішні й зовнішні загрози, посилити адаптивну спроможність підприємств та створити організаційно-технологічні передумови для їхньої участі в інноваційній екосистемі відновлення економіки України. Основні складові такого інструментарію систематизовано на рис. 1.

Цифрова трансформація системи економічної безпеки підприємств передбачає комплексне застосування технологічних, аналітичних, організаційно-управлінських та інформаційних інструментів, спрямованих на підвищення спроможності суб'єктів господарювання ідентифікувати загрози, оцінювати ризики, захищати ресурси та забезпечувати безперервність діяльності. Реалізація цього процесу потребує формування інтегрованої системи управління економічною безпекою, яка забезпечує взаємозв'язок між моніторингом загроз, кіберзахистом, управлінням ресурсами, інноваційним розвитком і контролем результативності управлінських рішень.

Власне, цифровізацію моніторингу загроз і прогнозування ризиків розглядаємо першим вектором політики в цій сфері, інструментарій якої охоплює технології *Big Data*, штучний інтелект, машинне навчання, автоматизовані системи раннього запобігання та цифрові панелі індикаторів економічної безпеки. Використання цих інструментів дає змогу обробляти значні масиви внутрішньої та зовнішньої інформації, виявляти нетипові зміни фінансових показників, прогнозувати порушення постачання, оцінювати нестабільність попиту та ідентифікувати потенційні загрози діяльності підприємства. Важливим елементом є сценарне моделювання, яке забезпечує оцінювання наслідків різних варіантів розвитку подій, зокрема енергетичних обмежень, втрати ключових контрагентів, руйнування інфраструктури або зміни умов фінансування. У результаті формується інформаційна основа для своєчасного реагування на ризики та обґрунтування превентивних управлінських рішень.

Другим напрямом варто вважати формування цифрової та кібербезпекової стійкості підприємства. Його інструментарій охоплює системи управління інформаційною безпекою, багатофакторну автентифікацію, шифрування даних, розмежування прав доступу, системи виявлення вторгнень, а також технології централізованого моніторингу подій безпеки *SIEM* та захисту кінцевих пристроїв *EDR/XDR*. Важливе значення мають регулярне резервне копіювання, тестування захищеності інформаційних систем, аудит кіберризиків і підготовка персоналу до виявлення фішингових атак та інших форм кіберзагроз. Організаційною основою цього напряму можуть бути міжнародні стандарти *ISO/IEC 27001* та *ISO 22301*, які забезпечують систематизацію процесів управління інформаційною безпекою та безперервністю діяльності. Для українських підприємств, що функціонують в умовах воєнних загроз, особливо актуальним є створення резервних цифрових середовищ, захист критичних даних і розроблення процедур відновлення діяльності після технологічних збоїв або кіберінцидентів.

Третій напрям передбачає інтелектуалізацію управління ресурсами та безперервністю бізнес-процесів на основі інтегрованих *ERP*-систем, цифрового контролінгу, технологій Інтернету речей, цифрових двійників і систем управління ланцюгами постачання *SCM*. *ERP*-рішення забезпечують централізований облік та узгодження фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, тоді як цифрові інструменти контролінгу дають змогу оперативно виявляти відхилення від планових показників, контролювати ліквідність і визначати потенційні дефіцити фінансування. Застосування *IoT*-датчиків сприяє моніторингу стану обладнання, запасів та енергоспоживання, а цифрові двійники дають змогу моделювати виробничі процеси й оцінювати наслідки можливих порушень. Водночас *SCM*-системи забезпечують відстеження руху матеріальних потоків, оцінювання надійності постачальників і пошук альтернативних каналів постачання. Поєднання цих інструментів підвищує прозорість ресурсного забезпечення, зменшує операційні втрати та посилює здатність підприємства адаптуватися до перебоїв у виробничій діяльності.

Четвертий напрям пов'язаний з інтеграцією економічної безпеки в цифрове інноваційне управління. Його реалізація передбачає використання платформ управління інноваціями, цифрових середовищ співпраці підприємств з науковими установами та стартапами, систем управління інтелектуальною власністю, а також інструментів оцінювання технологічних і комерційних ризиків. Такі рішення забезпечують контроль доступу до результатів досліджень, захист конфіденційної інформації, координацію спільних проєктів і відстеження етапів розроблення та комерціалізації нових продуктів. Особливого значення набуває створення захищених каналів обміну даними між учасниками інноваційної екосистеми, що дає змогу поєднувати технологічні компетентності, фінансові ресурси та наукові розробки без необґрунтованого збільшення безпекових ризиків. У контексті відновлення економіки України цей напрям сприяє залученню підприємств до кооперацийних проєктів, технологічної модернізації та формування нових ланцюгів створення вартості.

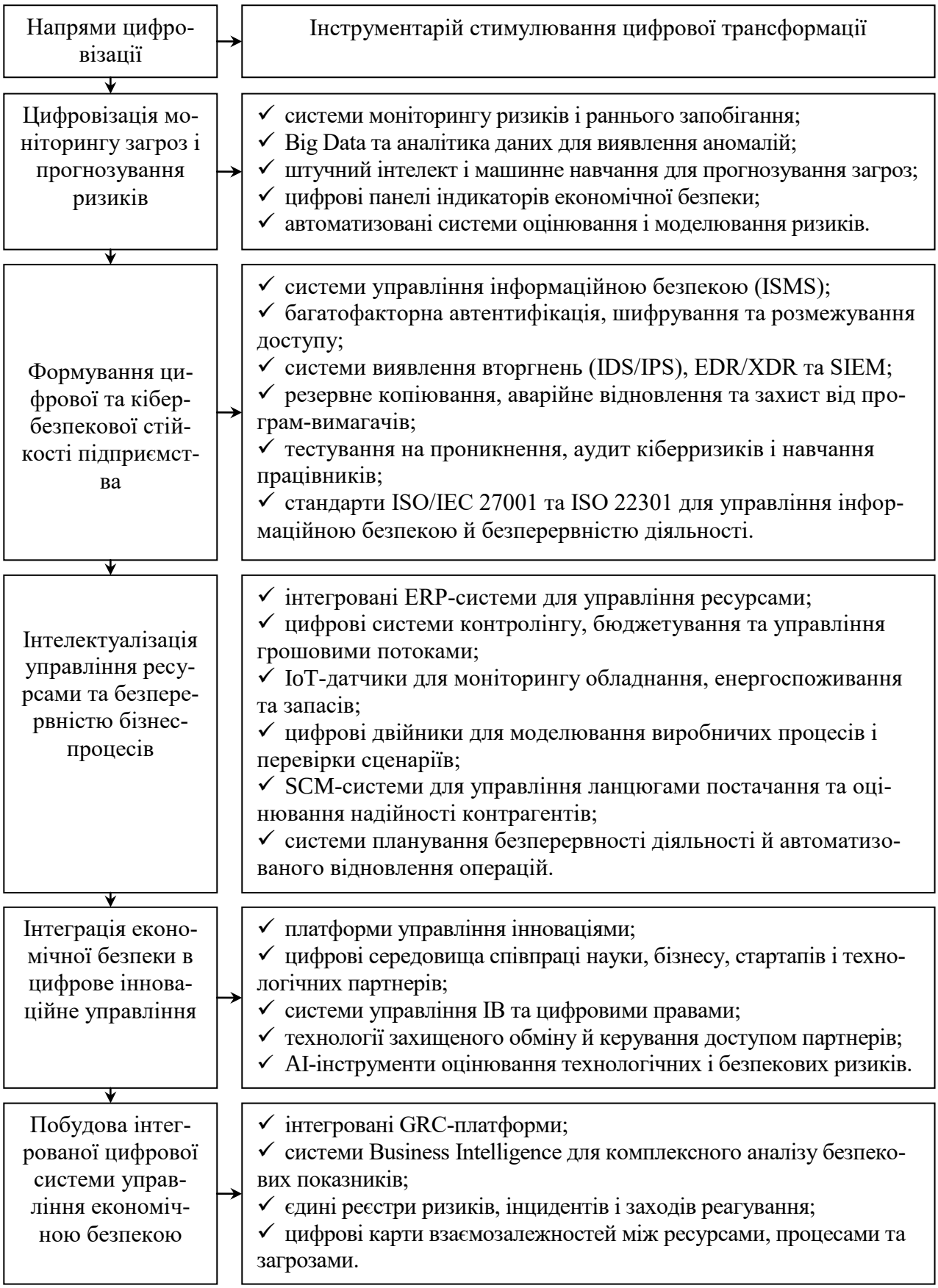


Рис. 1. Інструментарій цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємств
Джерело: авторська розробка.

П’ятий напрям охоплює побудову інтегрованої цифрової системи управління економічною безпекою на основі *GRC*-платформ, інструментів Business Intelligence, цифрових реєстрів ризиків, автоматизованого внутрішнього контролю та комплаєнсу. Такі системи забезпечують консолідацію інформації про фінансову, кадрову, виробничу, інформаційну, інноваційну й ринкову безпеку підприємства, даючи змогу оцінювати взаємозалежність окремих загроз і визначати пріоритетність заходів реагування. Використання ключових індикаторів ризику та показників результативності створює можливості для відстеження змін безпекового стану, оцінювання ефективності цифрових рішень і коригування управлінських процедур. У підсумку формується цілісна система, в якій цифрові технології використовуються не лише для автоматизації окремих операцій, а й для узгодження стратегічних і поточних рішень у сфері економічної безпеки.

Таким чином, результативність цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємств визначається як кількістю впроваджених технологій, так і рівнем їх інтеграції в управлінські процеси, здатністю забезпечувати своєчасне виявлення загроз і підтримувати інноваційний розвиток. Поєднання зазначених напрямів створює передумови для формування адаптивної цифрової архітектури економічної безпеки, яка сприяє збереженню ресурсного потенціалу підприємств, підвищенню їхньої стійкості та розвитку співпраці з іншими учасниками інноваційної екосистеми, що особливо важливо для відновлення економіки України, оскільки забезпечує одночасне посилення захищеності бізнесу, його технологічної спроможності та готовності до функціонування в умовах високої невизначеності.

Взаємозв’язок цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємств і формування потенціалу інноваційної екосистеми відновлення економіки України доцільно розглядати як двосторонній процес. З одного боку, цифрові технології посилюють спроможність підприємств протидіяти загрозам, зберігати ресурси та забезпечувати безперервність діяльності. З іншого, розвинена інноваційна екосистема створює для підприємств доступ до технологій, знань, фінансування, партнерств і компетентностей, необхідних для цифрової модернізації та зміцнення економічної безпеки (рис. 2).

Взаємозв’язок цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємств і формування потенціалу інноваційної екосистеми відновлення економіки України проявляється через сукупність взаємопов’язаних механізмів, які поєднують захист ресурсів, технологічний розвиток, міжорганізаційну взаємодію та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Цифровізація безпекових процесів створює передумови для активнішого залучення підприємств до інноваційної діяльності, тоді як розвинена інноваційна екосистема забезпечує доступ до технологій, знань, компетентностей і ресурсів, необхідних для модернізації системи економічної безпеки. У цьому контексті доцільно виокремити чотири провідні взаємозв’язки.

Перший – безпеково-інноваційний зв’язок – відображає взаємозалежність захищеності підприємства та його спроможності розробляти, впроваджувати й комерціалізувати інновації. Цифрова трансформація системи економічної безпеки передбачає застосування інструментів кіберзахисту, контролю доступу до інформації, шифрування даних, моніторингу цифрових загроз. Їх використання знижує ризики втрати технологічних розробок, несанкціонованого поширення комерційної інформації та порушення прав на результати інноваційної діяльності. Водночас належний рівень безпеки підвищує готовність підприємств до участі у спільних дослідницьких проєктах, технологічному трансфері та міжнародному співробітництві.



Рис. 2. Взаємозв'язки цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємств та формування потенціалу інноваційної екосистеми відновлення економіки України

Джерело: авторська розробка.

Для формування інноваційної екосистеми відновлення України безпеково-інноваційний зв'язок має принципове значення, оскільки забезпечує умови для безпечної взаємодії бізнесу, наукових установ, університетів і технологічних компаній. За рахунок цього економічна безпека стає і умовою збереження інноваційного потенціалу, і водночас чинником розширення можливостей його реалізації.

Другий – кооперaційно-мережевий зв'язок – характеризує роль цифрових інструментів економічної безпеки у формуванні стійких партнерств між учасниками інноваційної екосистеми. Цифрові платформи, системи управління партнерствами та захищені середовища обміну даними створюють можливості для координації спільних проєктів, узгодження технологічних рішень і використання взаємодоповнювальних ресурсів підприємств, наукових організацій, стартапів та інвесторів. Водночас цифрові механізми перевірки контрагентів, розмежування доступу до інформації й контролю виконання договірних зобов'язань сприяють зниженню ризиків недобросовісної поведінки, витоку даних і порушення технологічної співпраці. На етапі відновлення економіки України такий зв'язок набуде особливого значення через необхідність відновлення виробничих ланцюгів, залучення нових партнерів і розширення взаємодії між бізнесом та науково-технологічним сектором. У результаті цифрова трансформація економічної безпеки сприяє формуванню довіри між учасниками екосистеми, підвищує результативність кооперації та створює передумови для поширення інновацій.

Третій – інформаційно-аналітичний зв'язок – визначає значення цифрових даних та аналітичних технологій для одночасного зміцнення економічної безпеки підприємств і розвитку інноваційного потенціалу. Використання *Big Data*, штучного інтелекту, машинного навчання та систем *Business Intelligence* дає змогу інтегрувати інформацію про фінансовий стан підприємств, технологічні зміни, ринкову кон'юнктуру, ресурсні обмеження й потенційні загрози. На цій основі здійснюються раннє виявлення ризиків, прогнозування змін попиту, оцінювання перспективності інноваційних проєктів і визначення напрямів технологічної модернізації. Важливо, що аналітичні інструменти дають змогу не лише реагувати на загрози, а й виявляти можливості для розвитку нових продуктів, виробничих процесів і бізнес-моделей. У межах інноваційної екосистеми відновлення України інформаційно-аналітичний зв'язок сприяє обґрунтованішому спрямуванню інвестицій, визначенню пріоритетних технологічних напрямів і координації діяльності учасників відповідно до потреб економіки. Водночас ефективність такого механізму залежить від достовірності даних, сумісності інформаційних систем і дотримання вимог щодо захисту інформації.

Четвертий – ресурсно-інвестиційний зв'язок – відображає взаємний вплив цифрового управління економічною безпекою, ефективності використання ресурсів і спроможності підприємств залучати фінансування для інноваційного розвитку. Застосування *ERP*-систем, цифрового фінансового контролінгу, автоматизованого бюджетування та інструментів оцінювання інвестиційних ризиків забезпечує прозорість ресурсних потоків, своєчасне виявлення фінансових дисбалансів і підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Ресурсно-інвестиційний зв'язок створює передумови для ефективнішого використання власних коштів підприємств і підвищення довіри потенційних інвесторів та партнерів до їхніх проєктів. З іншого боку, інноваційна екосистема розширює можливості доступу до грантового фінансування, венчурного капіталу, технологічної інфраструктури й партнерських ресурсів. Для українських підприємств, які функціонують в умовах воєнних ризиків, обмеженості капіталу та необхідності відновлення виробничих потужностей, поєднання цих можливостей є важливою передумовою цифрової модернізації та технологічного оновлення. Відтак, ресурсно-інвестиційний зв'язок сприяє не лише зміцненню економічної безпеки окремих підприємств, а й нарощуванню сукупного інноваційного потенціалу економіки.

Відтак, є всі підстави констатувати, що визначені вище взаємозв'язки формують взаємодоповнювальну основу інтеграції цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємств у процес розвитку інноваційної екосистеми відновлення України. Їх реалізація забезпечує захищеність інновацій, розширення партнерської взаємодії, підвищення якості аналітичних рішень та ефективніше залучення ресурсів, тоді як сукупний результат полягає у створенні передумов для посилення стійкості підприємств, прискорення технологічної модернізації та формування нових механізмів відновлення національної економіки.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Цифрову трансформацію системи економічної безпеки підприємств потрібно розглядати ширше, аніж інструмент протидії сучасним загрозам, зокрема як важливу передумову формування інноваційного потенціалу відновлення економіки України. Її зміст полягає в інтеграції цифрових технологій, аналітичних інструментів і механізмів управління ризиками в процеси забезпечення фінансової, інформаційної, технологічної та операційної стійкості підприємств. Використання штучного інтелекту, *Big Data*, систем бізнес-аналітики, цифрового моніторингу й автоматизованого управління ресурсами розширює можливості своєчасного виявлення загроз, прогнозування ризиків і обґрунтування управлінських рішень, що набуває особливої вагомості за воєнних викликів, порушення господарських зв'язків, дефіциту інвестиційних ресурсів і необхідності прискореної модернізації національної економіки.

Ключовими напрямами цифрової трансформації системи економічної безпеки підприємств потрібно вважати цифровізацію моніторингу загроз і прогнозування ризиків, посилення кібербезпеки та безперервності діяльності, інтелектуалізацію управління ресурсами, інтеграцію безпекових

механізмів в управління інноваціями та формування комплексних цифрових систем менеджменту в сфері гарантування економічної безпеки бізнесу. Реалізація цих напрямів створює умови для захищеного обміну інформацією, збереження інтелектуальної власності, розвитку партнерств і залучення інвестицій. Водночас результативність цифрових перетворень залежить від якості даних, сумісності інформаційних систем, рівня цифрових компетентностей персоналу та здатності підприємств забезпечувати належний захист цифрової інфраструктури.

Формування потенціалу інноваційної екосистеми відновлення економіки України відбувається через взаємодію безпеково-інноваційного, кооперацийно-мережевого, інформаційно-аналітичного та ресурсно-інвестиційного механізмів. Їх узгоджене функціонування посилює спроможність суб'єктів господарювання до впровадження інновацій, налагодження співпраці з науковими установами, стартапами, інвесторами й іншими учасниками екосистеми, більш ефективного використання фінансових, технологічних та інформаційних ресурсів.

Перспективи подальших наукових досліджень в цій сфері пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання цифрової зрілості системи економічної безпеки підприємств, визначенням індикаторів її впливу на інноваційну активність і обґрунтуванням практичних механізмів інтеграції підприємств у цифрові інноваційні мережі повоєнного відновлення України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Буряк А. А., Маслій О. А. European approaches to enhancing the state's economic security through the development of cyber resilience. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 11. С. 53-62. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-7

2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Васильців В. Г. Характеристики функціональних складових економічної безпеки сектору інформаційно-комунікаційних технологій України. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. 1. С. 161-172. URL: https://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127714

3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., 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. № 28. С. 49-55. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-07

4. Васильців Т., Лупак Р., Микитин О. Методико-прикладні аспекти управління ресурсним забезпеченням в системі економічної безпеки промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 338. № 1. С. 64-68. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-8

5. Гражевська Н. І., Чигиринський А. Розвиток підприємницьких цифрових екосистем як чинник повоєнного відновлення економіки України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2022. № 2(219). С. 17-24. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/219-2/3

6. Дергалюк Б. В. Вплив цифрової трансформації на забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 65-68. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287057

7. Кравченко М., Немировський Ф. Assessing the economic security of enterprises under digital transformation: an integrated CRITIC–DEMATEL framework. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 35. С. 219-227. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352405

8. Kryvonos L., Logvynenko S., Zhurba O., Kukin I., Pynda Y. Digital technologies in the system of state economic security management. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2026. Vol. 14. № 1. P. 141-166. DOI: https://doi.org/10.21533/pen.v14.i1.1527

9. Лопатовський В. Г., Дубич Є. Б. Формування системи цифрових комунікацій підприємства: аспекти економічної безпеки бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С. 69-75. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-9

10. Любохинець Л. С., Лісовський І. В. Формування системи економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації бізнес-відносин. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 4. С. 16-24. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-2

11. Muravskyi S., Tolpezhnikov R. Digital transformation and its impact on enterprise economic security. *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*. 2024. № 28. P. 62-70. DOI: https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-62-70

12. Muravskyi S., Tolpezhnikov R. Methodological approaches to assessing enterprise economic security in the context of digital transformation. *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*. 2025. № 30. P. 136-145. DOI: https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-30-136-145

13. Осадча О., Роздопченюк В. Цифровізація бізнес-процесів підприємства як інстрмент економічної безпеки. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія "Економічні науки"*. 2025. Вип. 1(109). С. 136-148. DOI: https://doi.org/10.31713/ve1202513

14. Халіна О., Шмагало В. Стратегія розвитку економічної безпеки підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-138

15. Череп А. В., Дашко І. М., Огренич Ю. О. Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах як фактор забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах сучасних євроінтеграційних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36

REFERENCES

1. Buriak, A. A. and Maslii, O. A. (2025), European approaches to enhancing the states economic security through the development of cyber resilience, *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, № 11, s. 53-62, DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-7

2. Vasyltsiv, T. H., Lupak, R. L. and Vasyltsiv, V. H. (2017), Kharakterystyky funktsionalnykh skladovykh ekonomichnoi bezpeky sektoru informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii Ukrainy, *Ekonomichnyi dyskurs*, vyp. 1, s. 161-172, available at: https://ed.pdatu.edu.ua/article/view/127714

3. Vasyltsiv, T. H., Lupak, R. L., Rudkovskyi, O. V. and Berezivskyi, Ya. P. (2021), Problemni aspekty, priorytety ta zasoby zmitsnennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky subiektiv maloho pidpryiemnytstva v Ukraini, *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, № 28, s. 49-55, DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-07

4. Vasyltsiv, T., Lupak, R. and Mykytyn, O. (2025), Metodyko-prykladni aspekty upravlinnia resursnym zabezpechenniam v systemi ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpryiemstv, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky*, t. 338, № 1, s. 64-68, DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-8

5. Hrazhevska, N. I. and Chyhyrynskyi, A. (2022), Rozvytok pidpryiemnytskykh tsyfrovykh ekosystem yak chynnyk povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, № 2(219), s. 17-24, DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/219-2/3

6. Derhaliuk, B. V. (2023), Vplyv tsyfrovoi transformatsii na zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva, *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, № 26, s. 65-68, DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287057

7. Kravchenko, M. and Nemyrovskyi, F. (2025), Assessing the economic security of enterprises under digital transformation: an integrated CRITIC–DEMATEL framework, *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»,* № 35, s. 219-227, DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352405

8. Kryvonos, L., Logvynenko, S., Zhurba, O., Kukin, I. and Pynda, Y. (2026), Digital technologies in the system of state economic security management, *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, no. 14(1), p. 141-166, available at: https://doi.org/10.21533/pen.v14.i1.1527

9. Lopatovskyi, V. H. and Dubych, Ye. B. (2022), Formuvannia systemy tsyfrovykh komunikatsii pidpryiemstva: aspekty ekonomichnoi bezpeky biznesu, *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, tom 7, № 4, s. 69-75, DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-9

10. Liubokhynets, L. S. and Lisovskyi, I. V. (2022), Formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva v umovakh tsyfrovizatsii biznes-vidnosyn, *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, № 4, s. 16-24, DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-2

11. Muravskyi, S. and Tolpezhnikov, R. (2024), Digital transformation and its impact on enterprise economic security, *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*, no. 28, p. 62-70, available at: https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-28-62-70

12. Muravskyi, S. and Tolpezhnikov, R. (2025), Methodological approaches to assessing enterprise economic security in the context of digital transformation, *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*, no. 30, p. 136-145, available at: https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-30-136-145

13. Osadcha, O. and Rozdopcheniuk, V. (2025), Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv pidpryiemstva yak instrment ekonomichnoi bezpeky, *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Seriia "Ekonomichni nauky"*, vyp. 1(109), s. 136-148, DOI: https://doi.org/10.31713/ve1202513

14. Khalina, O. and Shmahalo, V. (2025), Stratehiia rozvytku ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv v umovakh tsyfrovykh transformatsii, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 73, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-138

15. Cherep, A. V., Dashko, I. M. and Ohrenych, Yu. O. (2024), Didzhytalizatsiia biznes-protsesiv na pidpryiemstvakh yak faktor zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky v umovakh suchasnykh yevrointehratsiinykh vyklykiv, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 64, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36

Стаття надійшла: 07.09.2026
Стаття прийнята: 02.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК 338.46:004

Семак Б. Б.,
bbsemak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2198-3790, Researcher ID: E-7511-2019,
д. е. н., проф., проректор з наукової роботи, професор кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Гаврилюк О. М.,
gavruliykoleh@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-9254-5073,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОБГРУНТУВАННЯ ПРИНЦИПІВ РОЗШИРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. *У сучасних умовах роль та значення цифрової трансформації підприємств змінюється і вона вже давно перестала сприйматися як виключно технологічний процес. Цифрову трансформацію необхідно розглядати не як набір технологій та засобів їх реалізації, а як цілісну систему, котра формує нову логіку діяльності підприємств та поєднує у собі створення споживчої цінності, більш ефективні способи організації взаємодії із споживачами, оптимальне ресурсне забезпечення, механізми прийняття управлінських рішень і характер конкурентної поведінки. У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади розширення потенціалу підприємств сфери обслуговування на основі цифрової трансформації їх діяльності. Актуальність дослідження зумовлена посиленням конкурентного тиску та споживчих очікувань, зростанням ролі цифрових технологій у формуванні клієнтського досвіду та необхідністю пошуку нових джерел забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Визначено, що цифрова трансформація є не лише процесом технологічного оновлення, а й системною зміною бізнес-моделей, організаційних процесів, механізмів взаємодії зі споживачами та підходів до управління ресурсами підприємства. Розкрито сутність потенціалу підприємств сфери обслуговування як інтегрованої сукупності цифрових ресурсів, компетентностей, організаційних можливостей і динамічних здатностей, що забезпечують створення споживчої цінності та досягнення стратегічних цілей. Обґрунтовано принципи його розширення в умовах цифрової трансформації, зокрема системності, клієнтоцентричності, цифрової інтеграції, адаптивності, інноваційності, персоналізації, проактивності, безперервного навчання та інформаційної безпеки. Встановлено взаємозв'язок між упровадженням цифрових рішень, розвитком компетентностей персоналу, удосконаленням сервісних процесів і підвищенням якості обслуговування. Запропоновано розглядати розширення сервісного потенціалу як послідовний перехід від масового обслуговування до сегментованого, персоналізованого та проактивного сервісу. Доведено, що реалізація визначених принципів сприятиме формуванню адаптивної системи управління, посиленню клієнтської лояльності, раціоналізації використання ресурсів і створенню стійких конкурентних переваг для сервісних підприємств. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання обґрунтованих положень під час розроблення стратегій цифрової трансформації та програм розвитку потенціалу підприємств сфери обслуговування.*

Ключові слова: цифрова трансформація, підприємства сфери обслуговування, потенціал підприємства, цифровізація, принципи розвитку потенціалу, клієнтоцентричність, персоналізація послуг, цифрові технології, конкурентоспроможність.

Semak B. B.,
bbsemak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2198-3790, Researcher ID: E-7511-2019,
Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Research, Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Gavruliyk O.M.,
gavruliykoleh@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-9254-5073,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

© Семак Б. Б., Гаврилюк О. М.

SUBSTANTIATION OF PRINCIPLES OF EXPANDING THE POTENTIAL OF SERVICE ENTERPRISES BASED ON DIGITAL TRANSFORMATION OF THEIR ACTIVITIES

Abstract. *In modern conditions the role and significance of digital transformation of enterprises is changing and it has long ceased to be perceived as an exclusively technological process. Digital transformation should be considered not as a set of technologies and means of their implementation, but as a holistic system that forms a new logic of enterprise activity and combines the creation of consumer value, more effective ways of organizing interaction with consumers, optimal resource provision, mechanisms for making managerial decisions and the nature of competitive behavior. The article substantiates the theoretical and methodological principles of expanding the potential of service enterprises based on the digital transformation of their activities. The relevance of the study is due to the intensification of competitive pressure and consumer expectations, the growth of the role of digital technologies in shaping customer experience and the need to find new sources of ensuring the competitiveness of service enterprises. It is determined that digital transformation is not only a process of technological renewal, but also a systemic change in business models, organizational processes, mechanisms for interacting with consumers and approaches to managing enterprise resources. The essence of the potential of service enterprises as an integrated set of digital resources, competencies, organizational capabilities and dynamic capabilities that ensure the creation of consumer value and the achievement of strategic goals is revealed. The principles of its expansion in the conditions of digital transformation are substantiated, in particular, systematicity, customer-centricity, digital integration, adaptability, innovation, personalization, proactivity, continuous learning and information security. The relationship between the implementation of digital solutions, the development of personnel competencies, the improvement of service processes and the improvement of service quality is established. It is proposed to consider the expansion of service potential as a consistent transition from mass service to segmented, personalized and proactive service. It is proven that the implementation of the identified principles will contribute to the formation of an adaptive managerial system, strengthening customer loyalty, rationalizing the use of resources and creating sustainable competitive advantages for service enterprises. The practical significance of the study lies in the possibility of using substantiated provisions when developing digital transformation strategies and programs for developing the potential of service enterprises.*

Keywords: digital transformation, service enterprises, enterprise potential, digitalization, principles of potential development, customer-centricity, personalization of services, digital technologies, competitiveness.

JEL Classification: O33, M15, L80
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-03

Постановка проблеми. У сферах, пов'язаних із обслуговуванням споживачів на ринках товарів і послуг, цифрова трансформація тривалий час розглядалася як виключно технологічний процес, котрий забезпечував для суб'єктів економічної діяльності упровадження інноваційних інформаційних систем, програмних продуктів, хмарних сервісів чи засобів автоматизації. Така трансформація передбачала технологічне оновлення діяльності підприємства з метою здобуття додаткових конкурентних переваг та завоювання більшої частки ринку. Однак у сучасних умовах роль та значення цифрової трансформації змінюється і вона вже давно перестала сприйматися як виключно технологічний процес. Цифрову трансформацію необхідно розглядати не як набір технологій та засобів їх реалізації, а як цілісну систему, котра формує нову логіку діяльності підприємств та поєднує у собі створення споживчої цінності, більш ефективні способи організації взаємодії із споживачами, оптимальне ресурсне забезпечення, механізми прийняття управлінських рішень і характер конкурентної поведінки.

Особливо актуальними такі зміни стали для підприємств сфери обслуговування, діяльність яких безпосередньо пов'язана з формуванням клієнтського досвіду, швидкістю реакції на зміни попиту, персоналізацією пропозиції та інтенсифікацією взаємодії із споживачами за допомогою цифрових каналів комунікації.

Однією з ключових особливостей функціонування підприємств сфери обслуговування є те, що результат їх діяльності значною мірою формується у процесі безпосередньої взаємодії із споживачем та під впливом його попереднього досвіду. Характерне для багатьох сучасних підприємств сфери обслуговування системне застосування цифрових технологій впливає не тільки на внутрішні операції, але й на сам механізм створення споживчої цінності. Такі елементи цифрової трансформації, як канали інтернет-комунікацій, CRM-системи, корпоративні мобільні застосунки, платформи електронної комерції, штучний інтелект (ШІ), аналітика великих баз даних, хмарні технології, автоматизовані системи управління, Інтернет речей та інші інструменти, об'єктивно формують цілий ряд передумов для розширення можливостей підприємства сфери обслуговування щодо залучення, обслуговування та утримання споживачів.

У ряді сучасних наукових публікацій цифрова трансформація діяльності підприємств розглядається передусім як процес оновлення бізнес-моделей,

організаційних структур, ресурсного забезпечення та впровадження нових компетентностей в управління бізнесом. Зокрема, P. C. Verhoef та співавтори у своїй статті розмежовують три етапи, а саме: *оцифрування,* котре полягає у переведенні аналогової інформації підприємства у цифровий формат, стандартизацію ряду бізнес-процесів для зниження витрат, *цифровізацію,* котра передбачає вдосконалення бізнес-процесів на основі IT-технологій, залучення agile-команд фахівців та збільшення прибутковості бізнесу і власне *цифрову трансформацію,* котра передбачає масштабну зміну бізнес-моделі та системну перебудову усієї діяльності підприємства [1, с. 892]. Ми погоджуємося з думкою авторів і вважаємо, що на усіх трьох етапах принципово важливу роль відіграють цифрові компетентності менеджерів усіх рівнів, що впливає на розуміння необхідності цифрової трансформації та визначення її вектору з врахуванням особливостей діяльності та наявних ресурсів конкретного підприємства.

З іншого боку, K. S. R. Warner і M. Wäger у своєму дослідженні здатності до цифрової трансформації компаній, що тривалий час працюють на ринку, трактують її не як одноразовий акт оновлення програмного забезпечення, а як фундаментальну стратегію безперервного оновлення усіх сфер діяльності підприємства, в основі якої – механізм забезпечення організаційної гнучкості та адаптивності до змінних умов оточуючого середовища [2, с. 331-336]. Загалом погоджуючись із авторами, ми вважаємо, що для підприємств сфери обслуговування не до кінця дослідженим залишається питання: яким чином цифровізація конкретно розширює потенціал підприємства і через які механізми запроваджені технологічні зміни трансформуються у нові функціональні можливості та конкурентні переваги?

Враховуючи сучасні підходи, доцільним вбачається зміщення фокусу наукового пошуку від трактування цифрової трансформації як окремого напряму модернізації підприємства сфери обслуговування до її розгляду як механізму розширення його потенціалу. У такому розумінні цифрова трансформація є не кінцевою метою, а необхідною передумовою вдосконалення бізнес-процесів на основі нових знань та цифрових технологій, результатом якої стає розширення функціональних можливостей підприємства та управлінських компетенцій його менеджерів. Це дає підстави для наукового обгрунтування важливості формування цілісної концепції взаємозв'язку цифрової трансформації та потенціалу підприємств сфери обслуговування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перелік напрямів сучасних наукових досліджень цифрової трансформації підприємств сфери обслуговування є дуже широким і охоплює вивчення сутності цифрової трансформації, дослідження цифрових сервісів і клієнтського досвіду, визначення ресурсних і організаційних передумов цифрової трансформації, встановлення необхідних цифрових компетенцій персоналу, оцінку впливу цифровізації на ефективність і конкурентоспроможність тощо.

Дослідження цифрової трансформації підприємств малого та середнього бізнесу у Китаї, проведене L. Li, F. Su, W. Zhang та J.-Y. Mao, показало, що її реалізація пов'язана з оновленням управлінського мислення, розвитком соціального капіталу, формуванням цифрових компетентностей працівників та інтеграцією цифрових технологій у щоденні бізнес-процеси [3]. Отже, цифрова трансформація потребує від підприємства не тільки інвестицій у технології, але й розвитку його людського та організаційного потенціалу. Загалом погоджуючись із цим твердженням, вважаємо доцільним розширити його, наголосивши на тому, що викликані цифровою трансформацією зміни в управлінні бізнесом та компетенціях персоналу повинні розглядатися як складові єдиного процесу перетворення ресурсів у нові функціональні можливості підприємства.

У науковій праці S. Nadkarni та R. Prügl на основі систематизації даних 58 профільних досліджень було сформулювано інтегроване визначення цифрової трансформації як керованої суб'єктами бізнесу організаційної перебудови, що відбувається під впливом технологічних змін [4, с. 239-244]. Висновки цих авторів підтверджують необхідність застосування саме системного підходу як основи успішної цифрової трансформації підприємства. На нашу думку, ця системність повинна бути поширена й на категорію потенціалу. Цифровий потенціал підприємства сфери обслуговування не може існувати та розвиватися ізольовано від ресурсного, кадрового, маркетингового, інформаційно-аналітичного та організаційно-управлінського компонентів.

Автори A. Moker, P. Brosi та I. M. Welpe провели дослідження процесу цифровізації надання послуг, що вимагають одночасного виробництва та споживання (неподільних процесів). Автори науково обгрунтували важливість внутрішньої та зовнішньої підтримки інновацій на сервісному підприємстві [6, с. 1149-1155]. Їхні результати є особливо релевантними для досліджуваної нами сфери послуг, де технологічна модернізація повинна бути узгоджена з організацією безпосереднього контакту із споживачем. Відповідно, цифровізація сфери послуг не повинна розглядатися лише як передавання функцій персоналу цифровим пристроям та обладнанню. Вона повинна забезпечувати підвищення функціональної спроможності та ефективності сервісного підприємства на його шляху до створення споживчої цінності.

В українській науковій літературі дослідження проблем цифрової трансформації підприємств різних сфер діяльності також набули системного розвитку. Зокрема, Р. М. Бугріменко та П. В. Смірнова проаналізували вплив цифрової трансформації на діяльність підприємства та пов'язують її з інноваціями та необхідністю адаптації до новітніх умов бізнес-середовища [14]. У свою чергу, вважаємо за необхідне доповнити, що цифрова трансформація сама по собі для багатьох вітчизняних підприємств

сфери обслуговування розглядається як стратегія інноваційного розвитку їх бізнесу, а адаптація до умов бізнес-середовища виступає у сучасних реаліях триваючої війни як передумова його виживання.

Вивчаючи проблеми управління цифровою трансформацією підприємств, І. О. Губарєва, Н. В. Бєлікова та О. В. Ягольницький розглядають цифровізацію бізнес-процесів підприємств як її головний драйвер [15]. Підтримуємо думку цих авторів, котрі пропонують використовувати цифрову трансформацію підприємств для досягнення цілей економічного зростання України в період повоєнного відновлення через послідовну цифровізацію бізнес-процесів, узгодження управлінських стратегій із цифровими можливостями та формування інноваційних бізнес-моделей.

У науковій статті Л. В. Вербівської та О. В. Буринської акцентується увага на аналізі впровадження цифрових інструментів у підприємницькій діяльності для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу [16]. Вважаємо, що для цілої низки підприємств – надавачів послуг, бізнес яких сильно залежить від постійної онлайн-присутності, цифрова трансформація у сучасних умовах є основою формування їх конкурентоспроможності.

Проведений аналіз ряду зарубіжних та вітчизняних наукових публікацій показує, що сучасні дослідження достатньо ґрунтовно розкривають сутність цифрової трансформації підприємств сфери обслуговування, цифрових компетенцій персоналу, цифрових бізнес-моделей, клієнтського досвіду та сервісних інновацій. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання розробки дієвого механізму цифрової трансформації для розширення сукупного потенціалу підприємств сфери обслуговування, що, на наш погляд, заслуговує більш детального опрацювання та наукового обґрунтування.

Постановка завдання. Метою написання даної статті є формування та наукове обґрунтування основних принципів розширення потенціалу підприємств сфери обслуговування на основі цифрової трансформації їх діяльності та розроблення авторської моделі взаємозв'язку цифровізації, трансформації бізнес-процесів, ресурсного забезпечення, розширення функціональних можливостей, нарощування потенціалу, адаптивності та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати ряд завдань, а саме: уточнити роль цифрової трансформації у розвитку потенціалу підприємств сфери обслуговування, систематизувати основні компоненти потенціалу підприємств цієї сфери, визначити механізм перетворення цифрових ресурсів підприємства у його функціональні можливості, обґрунтувати взаємозв'язок між окремими компонентами потенціалу, обґрунтувати концептуальну модель розширення потенціалу підприємства сфери обслуговування на основі цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потенціал підприємства сфери обслуговування доцільно трактувати не як перелік наявних у нього ресурсів, а як певну сукупність цих ресурсів у їх поєднанні із здібностями, компетентностями та функціональними можливостями персоналу, які підприємство здатне оперативно мобілізувати для створення клієнтської цінності, адаптації до змін в оточуючому середовищі та досягнення стратегічних цілей розвитку бізнесу.

Якщо у традиційній економіці потенціал підприємств сфери обслуговування значною мірою визначався матеріальними ресурсами, кваліфікованим персоналом, достатніми обсягами фінансування, нерухомістю для потреб бізнесу, обладнанням та сформованими каналами збуту, то цифрова економіка додала до нього нові джерела формування цінності на основі використання Big Data, цифрових платформ, спеціалізованого програмного забезпечення, цифрових компетентностей персоналу, цифрових каналів взаємодії із споживачами та бізнес-партнерами, клієнтських баз даних, автоматизованих систем прийняття рішень та цифрових екосистем. Відтак цифрова трансформація діяльності підприємства сфери обслуговування повинна не просто формувати передумови для ефективнішого використання вже наявного потенціалу, але у першу чергу сприяти його розширенню.

Враховуючи специфіку функціонування підприємств сфери обслуговування, ми пропонуємо наступну послідовність етапів цифрової трансформації їх діяльності:

– цифровізація на основі технологічного оновлення та автоматизації усіх або окремих бізнес-процесів;

– формування цифрових ресурсів (для взаємодії із споживачами, для управління бізнесом, для проведення оплат і розрахунків, для маркетингу й аналітики);

– розширення функціоналу усіх підрозділів підприємства через цифровізацію, що перетворює його на гнучку технологічну екосистему;

– нарощування потенціалу за рахунок пришвидшення бізнес-процесів, обслуговування більшої кількості споживачів із меншими витратами, забезпечення вищої якості сервісу за рахунок використання більш точних маркетингових даних про потреби споживачів;

– підвищення адаптивності та конкурентоспроможності на основі оперативного пристосовування послуг, внутрішніх процесів та бізнес-моделі загалом до постійних змін у оточуючому середовищі.

Кожен етап у запропонованій нами послідовності цифрової трансформації має самостійне економічне значення та роль. На нашу думку, існує принципова відмінність між цифровізацією та цифровою трансформацією підприємства. Цифровізація відповідає на питання "Які інноваційні цифрові технології підприємство використовує?", тоді як цифрова трансформація – "Які нові можливості та

конкурентні переваги підприємство отримує завдяки їх запровадженню?".

На основі узагальнення ряду наукових підходів пропонується розглядати потенціал підприємства сфери обслуговування як багатовимірну систему, що складається з дев'яти взаємопов'язаних компонентів. Ми вирішили визначити зміст та механізми, необхідні для розширення потенціалу підприємства сфери обслуговування по кожному з компонентів цього потенціалу (табл. 1).

Принциповим положенням пропонованої нами концепції цифрової трансформації підприємств сфери обслуговування є те, що цифровий потенціал не повинен розглядатися як заміна інших компонентів потенціалу. Навпаки, він повинен виконувати інтегруючу та мультиплікативну функцію. Наприклад, цифровий потенціал підсилює маркетинговий потенціал через CRM і персоналізацію, клієнтський – через цифровий досвід споживача, інноваційний –через доступ до даних та цифрових платформ, інформаційно-аналітичний – через Big Data та ШІ, а стратегічний – через можливість швидшого прогнозування змін в оточуючому середовищі підприємства.

Таким чином можна стверджувати, що між компонентами потенціалу формується мережевий характер взаємодії. Зміна одного з елементів може спричиняти зміни в інших і ці зміни можуть бути як позитивними, так і негативними для підприємства. Водночас важливо наголосити, що недостатній розвиток навіть одного або двох компонентів може обмежувати реалізацію всього потенціалу підприємства.

Таблиця 1

Зміст та механізми розширення компонентів потенціалу підприємства сфери обслуговування в умовах цифрової трансформації

№ з/п	Компоненти потенціалу	Зміст	Механізми розширення потенціалу
1	Ресурсний	матеріальні, фінансові, трудові та нематеріальні ресурси	цифрове управління ресурсами, хмарні технології, автоматизація
2	Маркетинговий	можливості дослідження ринку, сегментації, просування та позиціонування	цифровий маркетинг, CRM, таргетинг, персоналізація
3	Інноваційний	здатність створювати та впроваджувати нові послуги й технології	ШІ, цифрові платформи, цифрове прототипування, інновації, керовані даними
4	Клієнтський	здатність залучати, обслуговувати та утримувати споживачів	омніканальність, мобільні додатки, персоналізація, аналіз потреб споживачів
5	Логістичний	здатність забезпечувати регулярний рух ресурсів, замовлень та інформації	інтернет речей, автоматизоване планування, цифровий моніторинг
6	Інформаційно-аналітичний	здатність збирати, обробляти та використовувати інформацію	Big Data, ШІ-аналітика, прогнозування
7	Організаційно-управлінський	здатність оперативно координувати діяльність і приймати рішення	планування ресурсів, управління бізнес-процесами, цифрові платформи, електронний документообіг
8	Цифровий	цифрова інфраструктура, технології, компетентності та дані	хмарні сервіси, ШІ, Інтернет речей, кібербезпека, цифрові платформи
9	Стратегічний	здатність визначати довгострокові напрями розвитку	цифрова стратегія, сценарне планування, побудова цифрової екосистеми

Джерело: розроблено авторами.

Ключовим напрямом нарощування потенціалу є розширення функціоналу підприємства через цифровізацію. Саме вона забезпечує перехід від ресурсного підходу до результативного. Однак цифровий ресурс сам по собі не забезпечує конкурентних переваг для підприємства. Наприклад, наявність CRM-системи на підприємстві не гарантує формування клієнтського потенціалу. Економічний результат виникає тоді, коли підприємство використовує CRM для сегментації споживачів за чітко обраними критеріями, здійснює прогнозування їх купівельної поведінки, формує для них персоналізовані пропозиції та досягає більшої їх лояльності.

Таким чином, доцільно виділити чотири послідовні рівні, котрі формують передумови для розширення потенціалу підприємства сфери послуг внаслідок цифрової трансформації – цифровий ресурс, цифрові компетентності, функціональні можливості, досягнутий високий потенціал. Саме такий підхід дозволяє пояснити, чому однакові технології можуть забезпечувати різний ефект для різних підприємств сфери обслуговування. Підприємство може володіти значним запасом цифрових ресурсів та залучити персонал з високим рівнем цифрових компетенцій, проте все це не призведе до бажаного розширення потенціалу, поки на підприємстві не відбудеться структурна перебудова усієї оргнізаційної структури управління та адаптація бізнес-процесів внаслідок впровадження цифрових інструментів та механізмів.

Для підприємств сфери обслуговування особливу роль відіграє клієнтський вимір цифрової трансформації. Для багатьох видів послуг безпосередня взаємодія із споживачами має набагато більше значення, ніж на товарних ринках, де реалізується матеріальна продукція. У виробничому секторі цифровізація може бути орієнтована переважно на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів підприємств, тоді як у сфері обслуговування вона одночасно змінює процес створення та споживання цінності у формі послуги, тобто її вплив є набагато глибшим.

Окрім власне клієнтського виміру, в умовах цифрової трансформації підприємства сфери обслуговування змінюється сама логіка формування його потенціалу. Згідно з цією логікою відбувається перехід від масового обслуговування до проактивного, а проміжними етапами між першим і другим є сегментоване та персоналізоване обслуговування. У цій моделі формування потенціалу через цифрову трансформацію доцільно розглядати не просто як зміну способів взаємодії із споживачем послуги, а як еволюцію сервісного потенціалу підприємства – від здатності забезпечувати стандартизоване обслуговування широкої аудиторії до здатності прогнозувати індивідуальні потреби споживача та задовольняти їх ще до моменту його безпосереднього звернення до підприємства.

Традиційна модель обслуговування передбачає реакцію підприємства на сформований попит з боку споживача. Водночас цифрова модель дозволяє прогнозувати потребу, виявляти потенційні проблеми та формувати персоналізовану пропозицію заздалегідь ще до етапу безпосереднього звернення споживача. Тому клієнтський потенціал у цифровому середовищі необхідно визначати не тільки як кількість залучених споживачів або рівень їх лояльності, а як здатність сервісного підприємства оперативно ідентифікувати, аналізувати, прогнозувати та персоналізувати взаємодію з різними ринковими сегментами.

Аналогічна трансформація відбувається і у маркетинговому потенціалі. Якщо традиційний маркетинг значною мірою ґрунтується на періодичних маркетингових дослідженнях за визначеними сценаріями, то цифровий маркетинг вимагає безперервного моніторингу купівельної поведінки споживачів у режимі реального часу. У такому випадку підприємство отримує можливість оперативно реагувати на попит, коригувати асортимент послуг, їх ціни та обирати більш ефективні канали просування і комунікації із споживачами.

Інформаційно-аналітичний потенціал при цьому стає своєрідною “нервовою системою” у системі цифрової трансформації підприємства сфери обслуговування. Дані про продажі, поведінку споживачів, канали комунікації, отримані прибутки у розрізі різних видів послуг та вплив чинників оточуючого середовища інтегруються в єдине інформаційне поле. Це дозволяє здійснити перехід від управління бізнесом сервісного підприємства на основі досвіду та інтуїції менеджерів до більш прогресивної концепції менеджменту на основі даних (data-driven management).

На основі проведених досліджень пропонується концептуальна модель розширення потенціалу підприємства сфери обслуговування на основі цифрової трансформації. Дана модель визначає низку послідовних етапів, котрі проходить підприємство, менеджери якого поставили собі за мету розширити його потенціал, використовуючи інструменти та механізми цифрової трансформації (рис. 1). При тому, що дана модель загалом є придатною для застосування різними за профілем пропонованих послуг підприємствами, у випадку необхідності вона може бути адаптована під особливості конкретних видів обслуговування та умови їх надання.

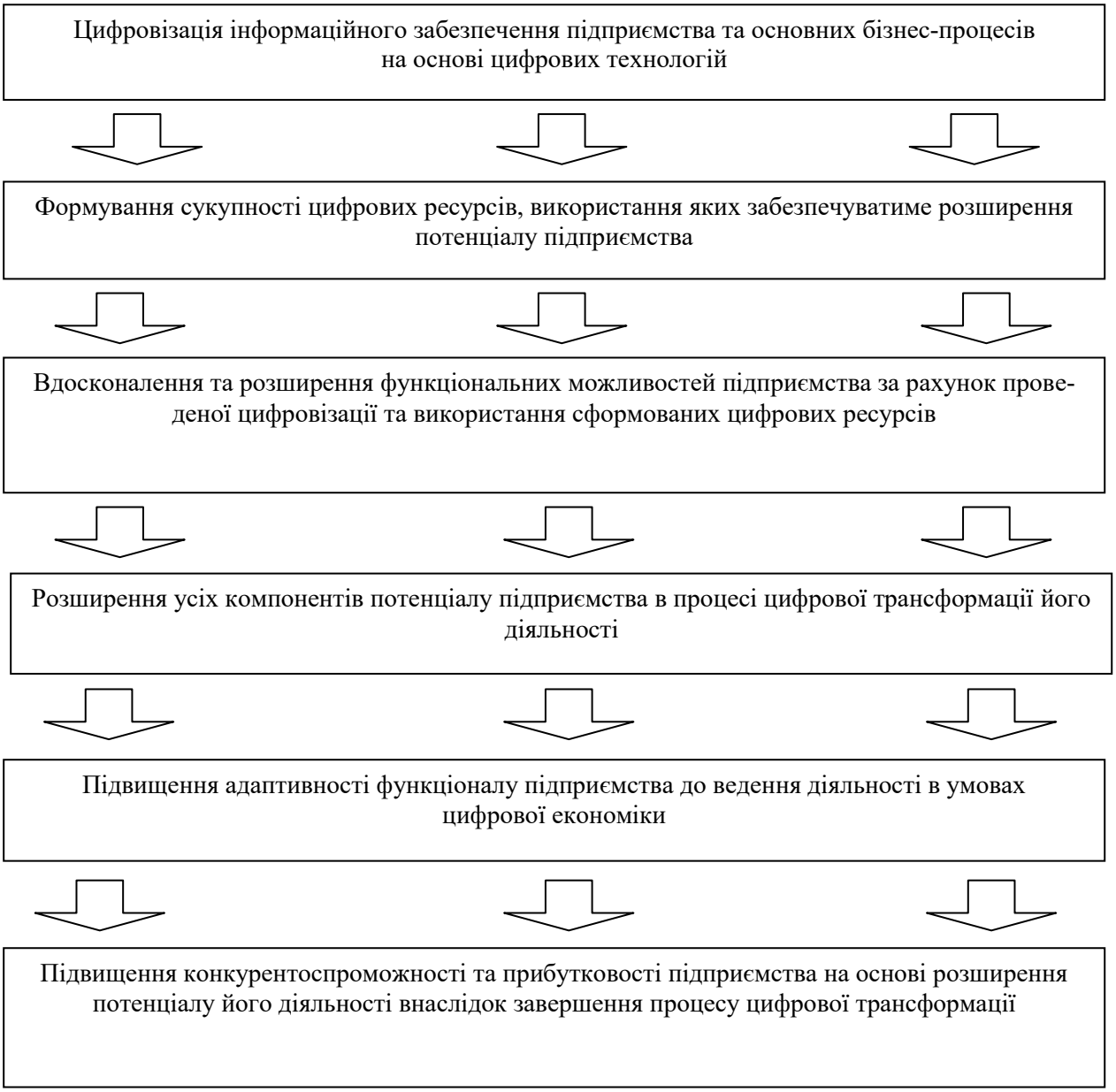


Рис. 1. Концептуальна модель розширення потенціалу підприємства сфери обслуговування на основі цифрової трансформації

Джерело: сформовано авторами.

Запропонована концептувальна модель має не лінійний, а циклічний характер. Її запровадження передбачає постійне підвищення адаптивності підприємства сфери обслуговування до змінних ринкових умов, що відкриває нові можливості для подальшої цифровізації. Наприклад, накопичення даних про споживачів створює передумови для розвитку ШІ-аналітики, її використання породжує нові функціональні можливості підприємства, котрі змінюють бізнес-процеси, а трансформовані бізнес-процеси, у свою чергу, генерують нові дані. Таким чином, звершується попередній цикл цифрової трансформації, котрий закладає передумови для наступного циклу і увесь процес повторюється знову, посилюючи з кожним завершеним циклом ринкові позиції підприємства. Це дає підстави сформулювати принципову тезу – цифрова трансформація підприємства сфери обслуговування повинна оцінюватися не за кількістю впроваджених цифрових технологій, а за приростом його функціональних можливостей, операційної ефективності і, відповідно, розширенням потенціалу.

Практичне застосування запронованої нами концептуальної моделі повинно ґрунтуватися на певних принципах (табл. 2).

Таблиця 2

Принципи практичного застосування концептуальної моделі розширення потенціалу підприємства сфери обслуговування на основі цифрової трансформації його діяльності

№ з/п	Назва принципу	Сутність принципу
1	Системності	передбачає одночасне врахування технологічних, організаційних, кадрових, маркетингових і стратегічних змін та інновацій
2	Клієнтоцентричності	означає орієнтацію цифрових рішень на створення додаткової цінності для споживача
3	Функціональної результативності	полягає в тому, що ефективність цифровізації визначається не кількістю запроваджених цифрових інструментів, а новими функціями, які підприємство зможе виконувати на їх основі
4	Інтегрованості	передбачає взаємозв'язок цифрових технологій із традиційними ресурсами та компетентностями персоналу
5	Динамічності	означає безперервне оновлення цифрових компетентностей і бізнес-процесів
6	Даних як стратегічного ресурсу	передбачає розгляд інформації та даних не як наслідку діяльності, а як самостійного ресурсу формування потенціалу підприємства
7	Адаптивності	орієнтує підприємство на здатність швидко перебудовувати бізнес-процеси відповідно до змін ринкового попиту, технологій та конкурентного середовища
8	Кібербезпеки та довіри	вимагає інтегрування захисту персональних даних споживачів, конфіденційності та цифрової безпеки у всі етапи цифрової трансформації підприємства

Джерело: сформовано авторами.

Наукова новизна запропонованої концептуальної моделі та принципів її застосування полягає у розвитку теоретико-методологічного положення, відповідно до якого цифрова трансформація розглядається не як окремий напрям технологічної модернізації, а як всеохоплюючий механізм розширення багатокомпонентного потенціалу підприємства сфери обслуговування. На відміну від досліджень, які акцентують увагу на технологічній складовій цифрової трансформації, запропонована модель дозволяє поєднати ресурсний, процесний, компетентнісний, клієнтоцентричний та стратегічний підходи. Результати проведеного дослідження дозволяють трактувати цифровий потенціал як інтегруючий, а не ізольований компонент загального потенціалу підприємства сфери обслуговування. Він інтегрується з іншими компонентами потенціалу та суттєво покращує їх якість і функціональні можливості.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Внаслідок проведених досліджень можна зробити висновок, що цифрову трансформацію підприємств сфери обслуговування доцільно розглядати як системний процес якісної зміни ресурсів, бізнес-процесів, компетентностей персоналу, способів взаємодії із споживачами та механізмів створення споживчої цінності. Її економічний зміст полягає не стільки у впровадженні перспективних цифрових технологій, скільки у формуванні на їх основі нових функціональних можливостей підприємства для успішної діяльності в умовах цифрової економіки.

У статті запропоновано розглядати процес розширення потенціалу підприємств сфери обслуговування в умовах цифрової трансформації як послідовність етапів, котрі можна окреслити як: цифровізація, цифрова трансформація бізнес-процесів, формування цифрових ресурсів, розширення функціоналу підприємства, нарощування усіх компонентів потенціалу, підвищення ринкової адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід можна обгрунтувати встановленням причинно-наслідкового зв'язку між технологічними змінами та стратегічними результатами діяльності підприємства.

Сукупний потенціал підприємства сфери обслуговування пропонується розглядати як багатовимірну систему компонентів, що включає ресурсний, маркетинговий, інноваційний, клієнтський, логістичний, інформаційно-аналітичний, організаційно-управлінський, цифровий та стратегічний потенціали. Їх взаємодія забезпечує синергетичний ефект, а науково та практично обгрунтований розвиток окремо цифрового потенціалу здатний одночасно підсилювати декілька інших компонентів сукупного потенціалу підприємства.

Практична значущість запропонованої моделі розширення потенціалу підприємства сфери обслуговування на основі цифрової трансформації його діяльності обгрунтовується можливістю її використання як основи для формування ефективних цифрових стратегій, визначення пріоритетів інвестування у цифрові технології, оцінювання рівня цифрової зрілості та діагностики окремих компонентів потенціалу. Запропонований підхід також може бути використаний для побудови інтегральної системи оцінювання цифрового потенціалу та його впливу на адаптивність підприємства до зміни ринкових умов.

Перспективними напрямами подальших досліджень вбачається розроблення методики кількісного оцінювання кожного компоненту потенціалу, визначення системи показників цифрової зрілості підприємств сфери обслуговування, моделювання взаємозв'язку між інвестиціями у цифрову трансформацію та приростом потенціалу, а також емпірична перевірка запропонованої моделі на підприємствах різних сфер обслуговування. Особливого значення набуває подальше дослідження ефектів впливу ШІ, генеративних моделей, цифрових платформ та автоматизованої аналітики на трансформацію клієнтського, маркетингового та інформаційно-аналітичного потенціалів. У цьому контексті перспективним напрямом буде формування методології динамічного управління потенціалом підприємства сфери обслуговування, в якій цифрова трансформація виступатиме не окремим функціональним напрямом, а постійно діючим механізмом його стратегічного розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
2. Warner K. S. R., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 52, No. 3. P. 326-349. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.
3. Li L., Su F., Zhang W., Mao J.-Y. Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*. 2018. Vol. 28, No. 6. P. 1129-1157. DOI: 10.1111/isj.12153.
4. Nadkarni S., Prügl R. Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*. 2021. Vol. 71. P. 233-341. DOI: 10.1007/s11301-020-00185-7.
5. Mazumder S., Garg S. Decoding digital transformational outsourcing: The role of service providers' capabilities. *International Journal of Information Management*. 2021. Vol. 58. Article 102295. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102295.
6. Moker A., Brosi P., Welpe I. M. How to digitalize inseparable service processes: The enabling role of internal and external support for innovation. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 1145-1167. DOI: 10.1007/s40685-020-00119-9.
7. Setzke D. S., Riasanow T., Böhm M., Krcmar H. et al. Pathways to Digital Service Innovation: The Role of Digital Transformation Strategies in Established Organizations. *Information Systems Frontiers*. 2023. Vol. 25. P. 1017-1037. DOI: 10.1007/s10796-021-10112-0.
8. Chin H., Marasini D. P., Lee D. Digital transformation trends in service industries. *Service Business*. 2023. Vol. 17, No. 1. P. 11-36. DOI: 10.1007/s11628-022-00516-6.
9. Kandampully J., Bilgihan A., Bujisic M., Kaplan A., Burke Jarvis C., Shukla Y. Service transformation: How can it be achieved? *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 136. P. 219-228. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.07.033.
10. Heredia J., Castillo-Vergara M., Geldes C., Carbajal Gamarra F. M., Flores A., Heredia W. How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the "new normal". *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. Vol. 7, No. 2. Article 100171. DOI: 10.1016/j.jik.2022.100171.
11. Homburg C., Wielgos D. M. The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. Vol. 50. P. 666-688. DOI: 10.1007/s11747-022-00858-7.
12. Schymanietz M., Jonas J. M., Möslein K. M. Exploring data-driven service innovation-aligning perspectives in research and practice. *Journal of Business Economics*. 2022. Vol. 92. P. 1167-1205. DOI: 10.1007/s11573-022-01095-8.
13. Буяк Л. А. Методи та моделі впливу цифровізації на трансформацію бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 25-34. DOI: 10.32782/2522-1256-2023-39-03.
14. Бугріменко Р. М., Смірнова П. В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-29.
15. Губарєва І. О., Бєлікова Н. В., Ягольницький О. В. Управління цифровою трансформацією підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-46.
16. Вербівська Л. В., Буринська О. В. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-84.

REFERENCES

1. Verhoef, P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong, J. Q., Fabian N. and Haenlein M. (2021), Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*, vol. 122, p. 889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
2. Warner, K. S. R. and Wäger M. (2019), Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal, *Long Range Planning*, vol. 52, no. 3, p. 326-349. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.
3. Li L., Su F., Zhang W. and Mao, J.-Y. (2018), Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective, *Information Systems Journal*, vol. 28, no. 6, p. 1129-1157. DOI: 10.1111/isj.12153.
4. Nadkarni S. and Prügl R. (2021), Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research, *Management Review Quarterly*, vol. 71, p. 233-341. DOI: 10.1007/s11301-020-00185-7.
5. Mazumder S. and Garg S. (2021), Decoding digital transformational outsourcing: The

role of service providers' capabilities, *International Journal of Information Management*, vol. 58, Article 102295. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102295.

6. Moker A., Brosi P. and Welpe, I. M. (2020), How to digitalize inseparable service processes: The enabling role of internal and external support for innovation, *Business Research*, vol. 13, p. 1145-1167. DOI: 10.1007/s40685-020-00119-9.

7. Setzke, D. S., Riasanow T., Böhm M., Krcmar H. et al. (2023), Pathways to Digital Service Innovation: The Role of Digital Transformation Strategies in Established Organizations, *Information Systems Frontiers*, vol. 25, p. 1017-1037. DOI: 10.1007/s10796-021-10112-0.

8. Chin H., Marasini, D. P. and Lee D. (2023), Digital transformation trends in service industries, *Service Business*, vol. 17, no. 1, p. 11-36. DOI: 10.1007/s11628-022-00516-6.

9. Kandampully J., Bilgihan A., Bujisic M., Kaplan A., Burke Jarvis C. and Shukla Y. (2021), Service transformation: How can it be achieved?, *Journal of Business Research*, vol. 136, p. 219-228. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.07.033.

10. Heredia J., Castillo-Vergara M., Geldes C., Carbajal Gamarra, F. M., Flores A. and Heredia W. (2022), How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the "new normal", *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 7, no. 2, Article 100171. DOI: 10.1016/j.jik.2022.100171.

11. Homburg C. and Wielgos, D. M. (2022), The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 50, p. 666-688. DOI: 10.1007/s11747-022-00858-7.

12. Schymanietz M., Jonas, J. M. and Möslein, K. M. (2022), Exploring data-driven service innovation-aligning perspectives in research and practice, *Journal of Business Economics*, vol. 92, p. 1167-1205. DOI: 10.1007/s11573-022-01095-8.

13. Buiak, L. A. (2023), Metody ta modeli vplyvu tsyfrovizatsii na transformatsiiu biznesu, *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, № 39, s. 25-34. DOI: 10.32782/2522-1256-2023-39-03.

14. Buhrimenko, R. M. and Smirnova, P. V. (2024), Vplyv rozvytku tsyfrovoi transformatsii na diialnist pidpryiemstva, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-29.

15. Hubarieva, I. O., Bielikova, N. V. and Yaholnytskyi, O. V. (2024), Upravlinnia tsyfrovoiu transformatsiieiu pidpryiemstva, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-46.

16. Verbivska, L. V. and Burynska, O. V. (2024), Vykorystannia tsyfrovykh tekhnolohii u pidpryiemnytskii diialnosti, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-84.

Стаття надійшла: 16.09.2026
Стаття прийнята: 12.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

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

УДК 657.1:004.42]:339.138:004.738.5

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

Пуш В. Р.,
pusviktoria38@gmail.com,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

РОЛЬ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОПТИМІЗАЦІЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ

Анотація. *У статті досліджено роль програмного забезпечення в оптимізації обліково-аналітичної системи підприємств сфери інтернет-торгівлі. Встановлено, що такі особливості електронної торгівлі, як багатоканальність продажів, висока динамічність товарних потоків, необхідність обробки даних у режимі реального часу та інтеграції з маркетплейсами й платіжними системами, потребують нового та більш якісного підходу до побудови облікової та аналітичної підсистем управління. Узагальнено сучасні проблемні аспекти функціонування обліково-аналітичних систем підприємств e-commerce, зокрема розрізненість даних, ризики виникнення інформаційної небезпеки, складність оцінювання показників юніт-економіки та недостатню адаптивність традиційних методичних підходів до специфіки сучасного цифрового бізнес-середовища. Розкрито роль програмного забезпечення та його впровадження з метою вирішення зазначених проблем через побудову архітектурної моделі обліково-аналітичної системи. Запропоновано циклічний підхід до оптимізації обліково-аналітичної системи, що охоплює діагностику, вибір і конфігурацію програмного забезпечення, інтеграцію джерел даних, автоматизацію процесів та оцінювання ефективності. Розглянуто методику оцінювання ефективності програмного забезпечення на основі системи зважених критеріїв (функціональність, інтегрованість, вартість володіння, безпека, масштабованість, аналітичні можливості) та інтегрального показника ефективності. Акцентовано, що в Україні програмне забезпечення у контексті автоматизації бухгалтерського обліку постійно оновлюється та вдосконалюється. Вводячи на ринок оригінальний продукт, суб'єкти бізнесу вивчають накопичений досвід і успішно реалізують інноваційні рішення у своїх розробках. Програмні продукти з автоматизації облікових процесів в умовах сьогодення користуються значним попитом як на малих, так і на великих підприємствах. Отримані результати даного дослідження є актуальними і пропонованими до розгляду підприємствами, які провадять діяльність у сфері інтернет-торгівлі під час вибору, впровадження та оцінювання програмних рішень для обліково-аналітичного забезпечення управлінської діяльності.*

Ключові слова: обліково-аналітична система, програмне забезпечення, інтернет-торгівля, електронна комерція, автоматизація обліку, ERP-система, цифровізація, ефективність програмного забезпечення.

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

Push V. R.,
pusviktoria38@gmail.com,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

THE ROLE OF SOFTWARE IN OPTIMIZATION OF THE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEM OF INTERNET TRADE ENTERPRISES

Abstract. *The article explores the role of software in optimizing the accounting and analytical system of enterprises in the field of online trading. It is established that such features of electronic commerce as multi-channel sales, high*

© Воронко Р. М., Пуш В. Р.

dynamics of commodity flows, the necessary data in real time and integration with marketplaces and payment systems require a new and higher-quality approach to building an accounting and analytical management subsystem. The article summarizes the current problematic aspects of the functioning of accounting and analytical systems of e-commerce enterprises, in particular, data fragmentation, risks of information security, the adequacy of unit economy indicators assessment and insufficient adaptability of traditional methodological approaches to the specifics of the modern digital business environment. The role of software and its implementation are revealed with the solution of these problems through the construction of an architectural model of the accounting and analytical system. A cyclical approach to optimizing the accounting and analytical system is proposed, covering diagnostics, selection and configuration of software, integration of data sources, automation of processes and efficiency assessment. The methodology for assessing the efficiency of software based on a system of weighted criteria (functionality, integration, cost of ownership, security, scalability, analytical capabilities) and an integral performance indicator is considered. It is emphasized that in Ukraine, software in the context of accounting automation is constantly updated and improved. By introducing an original product to the market, business entities develop the accumulated experience and successfully implement innovative solutions in their developments. Software products for automating accounting processes in today's conditions are used in significant demand by both small and large enterprises. The results of this study are relevant and are proposed for consideration by enterprises operating in the field of online trading when selecting, implementing, and evaluating software solutions for accounting and analytical support of management activities.

Keywords: accounting and analytical system, software, online trading, e-commerce, accounting automation, ERP system, digitalization, software efficiency.

JEL Classification: M41, O33, L81, L86
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-04

Постановка проблеми. Розвиток інтернет-торгівлі в Україні та поза її межами супроводжується динамічним зростанням обсягів онлайн-продажів, розширенням каналів збуту (власні інтернет-магазини, маркетплейси, соціальні мережі) та новими викликами в частині організації логістичних і фінансових потоків. Електронна комерція забезпечує повний цикл бізнес-операцій − від замовлення товару чи послуги до проведення розрахунків із використанням цифрових технологій, а її сектори поділяються залежно від учасників взаємодії: B2B (Business-to-Business), B2C (Business-to-Consumer), B2G (Business-to-Government), G2B (Government-to-Business), C2C (Consumer-to-Consumer), C2G (Consumer-to-Government), B2E (Business-to-Employee), E2E (Exchange-to-Exchange) [8, с. 24-25].

Із настанням пандемії COVID-19 доцільним стало виокремлення ще однієї форми інтернет-торгівлі – D2C (Direct-to-Customer), яка за своєю сутністю є особливою категорією форми B2C. Основна її характеристика полягає в тому, що клієнт має змогу безпосередньо взаємодіяти з брендом, що забезпечує залучення нових споживачів без залучення посередницьких структур.

Даний аспект об'єктивно ускладнює традиційну систему бухгалтерського обліку, орієнтовану переважно на офлайн-форми ведення торговельної діяльності.

В умовах сьогодення в Україні ускладнена специфіка ведення обліку у сфері інтернет-торгівлі особливо проявляється у контексті аспектів діяльності суб'єктів малого підприємництва та фізичних осіб-підприємців, для яких важливим є належне документальне оформлення онлайн-операцій, розрахунків і доходів від електронної торгівлі [12].

У таких умовах обліково-аналітична система підприємства перестає виконувати роль суто реєстраційного інструмента і перетворюється на комплексний механізм інформаційного забезпечення управлінських рішень, що функціонує в режимі реального часу. Хоча поряд з тим виникає низка проблем: невизначеність та складність організації бухгалтерського обліку й внутрішнього контролю, переорієнтація інформаційних потоків із паперових носіїв у електронну форму, а також недостатня компетентність персоналу в особливостях функціонування сучасних інформаційних технологій [9]. Додатковими викликами є необхідність значних інвестицій у технологічну інфраструктуру, проблеми ціноутворення в умовах відкритості інформації та зростання ризиків порушення інформаційної безпеки й фінансового шахрайства [9].

Тому актуальності набуває дослідження ролі програмного забезпечення, здатного інтегрувати розрізнені джерела даних інтернет-торгівлі в єдину обліково-аналітичну систему, автоматизувати бізнес-процеси та забезпечити управлінський персонал якісною аналітичною інформацією для прийняття економічно вигідних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання обліково-аналітичного забезпечення діяльності підприємств в умовах цифровізації є предметом активних наукових дискусій. Так, вчені Мацьків Г. В., Ціцька Н. Є. та Мирончук З. П. у своєму дослідженні, присвяченому обліково-аналітичному забезпеченню електронної комерції в аграрному бізнесі, проаналізували порядок відображення в системі рахунків бухгалтерського обліку операцій зі створення та використання підприємством вебсайту, а також запропонували систему рахунків для обліку доходів, витрат і фінансових результатів з урахуванням специфіки традиційної та електронної торгівлі [11].

Значний внесок у дослідження процесів цифровізації облікових процесів малих підприємств

зробили у своїй праці Годнюк І. та Забчук В., де розглянули порядок впровадження ПРРО, хмарних сервісів та ERP-систем у практику ведення фінансового обліку та оцінили їх вплив на ефективність облікових операцій [2]. Також вони зазначили, що у контексті воєнних реалій в Україні цифровізація набуває значення інструмента підвищення економічної стійкості підприємств, а впровадження національних програмних продуктів та використання блокчейн-технологій можуть стати основою для забезпечення прозорості та достовірності даних бухгалтерського обліку.

Шепель І. у своєму науковому дослідженні здійснила порівняльний аналіз облікових програм та перспектив їх розвитку, зокрема еволюції від локальних систем до сучасних хмарних та інтелектуальних платформ [17].

Також вона зазначила, що іноземні програмні системи порівняно з вітчизняними вирізняються ширшим спектром функціональних можливостей, удосконаленими засобами проведення фінансового аналізу, а також високим рівнем інтеграції з іншими інформаційними системами підприємства. Їх використання в Україні здебільшого передбачає необхідність додаткового налаштування та локалізації, що може супроводжуватися додатковими витратами на впровадження та технічне обслуговування.

У роботах Білоус О. С., Кундеус О. М., Руденко С. В. та Погрібняк Д. С. висвітлені питання трансформації бухгалтерського обліку в умовах цифрової трансформації економіки [1; 14]. А от вплив таких цифрових інновацій, як хмарні технології, програмні роботи, штучний інтелект, блокчейн, великі дані та інтернет речей, на зменшення ймовірності помилок і скорочення витрат часу на обробку даних обґрунтовано в дослідженні Євсєєвої О. О., Іванової Н. А та Скорби О. А. [5].

Також важливим напрямом наукових досліджень є застосування інноваційних цифрових технологій в організації бухгалтерського обліку, формуванні звітності та аудиті підприємств, що відображено в роботі Лободи Н. О., Петришин Л. П. і Чабанюк О. М. [10].

Роль ERP-систем як інтеграційних платформ, що забезпечують користувачів необхідними відомостями з єдиної бази даних, а також перспективи використання блокчейну, хмарних сервісів та ШІ-технологій для виконання рутинних операцій відображено в роботі Голячук Н. В. [3].

У дослідженні Папіш В. узагальнено методичні підходи до аналізу та практичного впровадження інформаційних технологій у фінансовий, податковий і статистичний облік суб'єктів господарювання, а саме: системний, процесний, економічний та порівняльний підходи до оцінювання ефективності їх впровадження [13].

Питання оптимізації процесу формування фінансової звітності в умовах цифровізації облікових процесів та відповідної трансформації методичних підходів розглядаються також у праці Іванчук Н. і Колодяжної В. [6].

Поряд із тим аналіз наукових джерел засвідчує, що більшість досліджень зосереджена на загальних аспектах цифровізації бухгалтерського обліку або на окремих галузях, тоді як комплексне визначення ролі програмного забезпечення саме в оптимізації обліково-аналітичної системи підприємств, діяльність яких є дотичною до сфери інтернет-торгівлі, а також методика оцінювання ефективності такого програмного забезпечення залишаються недостатньо розробленими, що й зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі програмного забезпечення в оптимізації обліково-аналітичної системи підприємств сфери інтернет-торгівлі та розроблення підходу до такої оптимізації й оцінювання ефективності відповідного програмного забезпечення, що є значущим для прийняття суб'єктами бізнесу економічно вигідних управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах динамічної цифрової трансформації економіки України бізнесу притаманне безперервне та стрімке зростання можливостей суб'єктів господарської діяльності, що призводить до посилення глобальної конкуренції та покращення якості товарів і послуг. Зміни способів організації, керування бізнесом і активне впровадження систем автоматизованого управління процесами постачання та збуту продукції поглиблюються і стимулюють розвиток електронної комерції та інтернет-торгівлі зокрема. Такий вид торгівлі має як переваги, так і певні ризики. Порівняльна характеристика цих аспектів наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика переваг та недоліків у провадженні діяльності у сфері інтернет-торгівлі

Переваги	Недоліки
Здійснення покупки у будь-який зручний спосіб	Необхідність постійної онлайн-присутності
Зниження собівартості товару	Низький рівень захисту покупок
Охоплення більшої цільової аудиторії	Ризики шахрайства з боку продавців і покупців
Широкий асортимент товарів	Недовіра до якості продукції
Зменшення витрат на оренду торгових приміщень	Обмежені можливості фізичної оцінки товару

Примітка. Табл. 1 складена на основі джерела [7].

Таблиця 2

Вплив функціонального потенціалу сучасних інтернет-технологій на забезпечення ефективності та результативності процесів онлайн-продажу

Інтернет-технологія	Функціональний потенціал	Вплив на забезпечення ефективності та результативності процесів онлайн-продажу
Штучний інтелект	Дає змогу аналізувати інформацію з оперативним оновленням даних та підтримує автоматизацію процесів	Прискорює процес опрацювання запитів, забезпечує автоматизацію рекомендацій
Безпечні платіжні сервіси	Гарантує безпеку транзакцій із застосуванням багатофакторної автентифікації та шифрування	Знижує рівень шахрайства, зміцнює довіру клієнтів
Системи управління контентом	Управляє процесами створення та розміщення цифрового контенту	Оперативно оновлює асортимент та орієнтує інформацію на цільову аудиторію
Хмарні обчислення	Зберігає та здійснює обробку даних на віддалених серверах	Зменшує витрати на інфраструктуру та підвищує гнучкість роботи

Примітка. Табл. 2 складена на основі джерела [16].

В умовах сьогодення роль новітніх інформаційних технологій відображається в їх можливості підвищувати ефективність кожного етапу реалізації − від залучення потенційних клієнтів до комплексного супроводу після безпосереднього продажу товарів. Успішність діяльності передових цифрових торговельних платформ значною мірою зумовлена впровадженням сучасних програмних рішень (чатботів, створених на основі штучного інтелекту, адаптивного вебдизайну, технологій аналізу масивних даних), які дозволяють розробляти персоналізовані пропозиції для клієнтів. Особливості впливу функціонального потенціалу сучасних інтернет-технологій на забезпечення ефективності та результативності процесів онлайн-продажу окреслені в табл. 2.

Обліково-аналітична система підприємств інтернет-торгівлі є сукупністю взаємопов'язаних елементів обліку, контролю та аналізу, що забезпечують збір, обробку, накопичення та інтерпретацію інформації про господарську діяльність з метою підготовки управлінських рішень [15].

На відміну від традиційної форми торгівлі, де інформаційні потоки є переважно лінійними (закупівля − зберігання − продаж), в інтернет-торгівлі дані надходять одночасно з кількох джерел: власного вебсайту або інтернет-магазину, маркетплейсів (через програмні інтерфейси − API), платіжних систем і ПРРО, а також систем управління складом і логістикою.

На рис. 1 представлена узагальнена схема обліково-аналітичної системи підприємства інтернет-торгівлі, ключовим елементом якої є модуль інтеграції даних, що виконує функції збору, нормалізації та передавання інформації з різнорідних джерел до облікового ядра (ERP або бухгалтерської системи) й аналітичного модуля (BI-платформи, дашборди).

Основою для прийняття управлінських рішень щодо ціноутворення, розробки стратегії управління запасами, маркетингової та фінансової політики є результати аналітичної обробки даних. При чому саме зворотний зв'язок від управлінської ланки формує нові вимоги до налаштування обліково-аналітичної системи.

Функціонування обліково-аналітичних систем підприємств, діяльність яких є дотичною до інтернет-торгівлі, супроводжується низкою проблем, що мають як технологічний, так і організаційний характер. Їх значення і наслідки для суб'єктів підприємницької діяльності та роль програмного забезпечення у їх вирішенні наведено в табл. 3.

Згідно з даними таблиці більшість проблем обліково-аналітичних систем інтернет-торгівлі має спільну основу, а саме: недостатній рівень узгодженості відокремлених програмних середовищ, у яких відбуваються процеси формування та обробки даних.

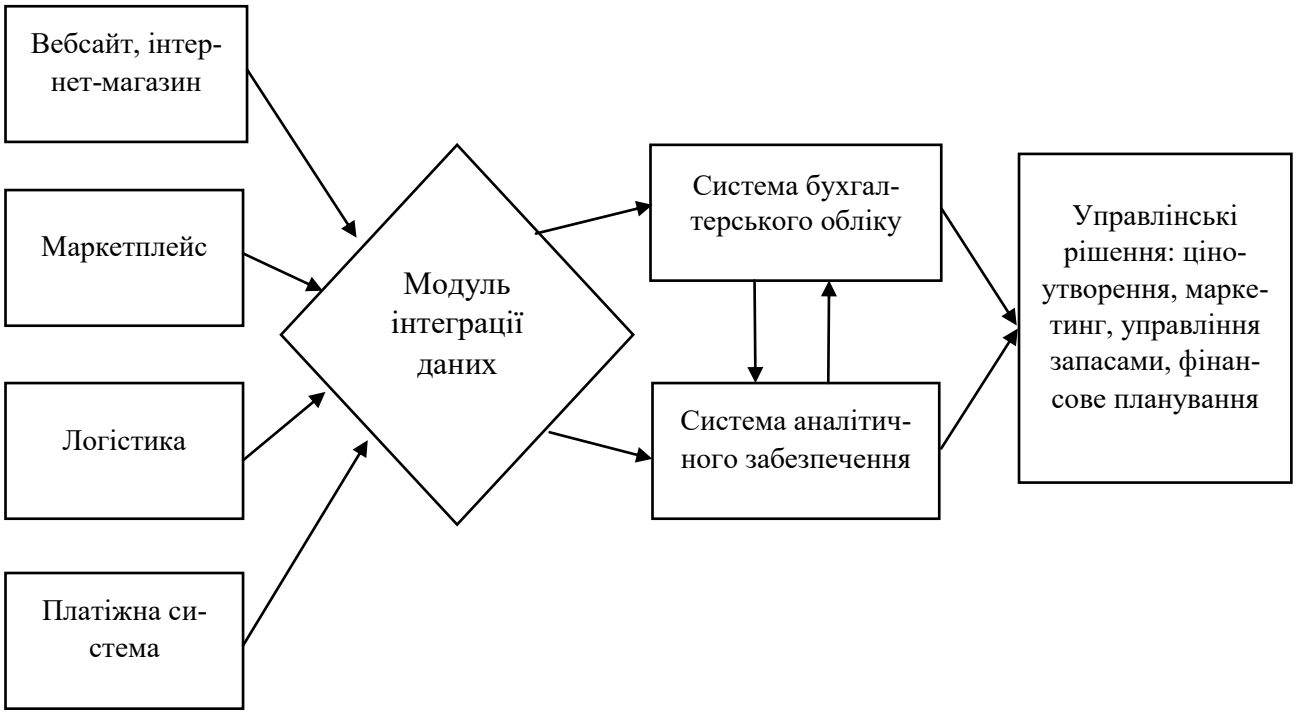


Рис. 1. Схема обліково-аналітичної системи підприємства інтернет-торгівлі

Джерело: складено авторами.

Таблиця 3

Сучасні проблеми обліково-аналітичної системи підприємств інтернет-торгівлі та роль програмного забезпечення в їх вирішенні

Проблема обліково-аналітичної системи	Наслідки для підприємства	Роль програмного забезпечення у вирішенні
Відсутність можливості здійснення оперативного контролю над рухом товарних запасів у режимі реального часу	Перепродажі, “зависання” товарів з низькою оборотністю, втрачений прибуток	WMS-модулі та ERP з наскрізним обліком запасів і автоматичним резервуванням
Складність розрахунку юніт-економіки (CAC, LTV, маржинальність з урахуванням комісій маркетплейсів)	Викривлення оцінки рентабельності товарних позицій	Аналітичні (BI) модулі з можливістю багатовимірного аналізу собівартості й витрат
Низька адаптивність традиційних методик обліку до специфіки інтернет-торгівлі	Невідповідність облікової політики реальним бізнес-процесам на підприємстві	Гнучке налаштування облікових регістрів та звітних форм у сучасних ERP/хмарних системах
Ризики виникнення інформаційної небезпеки та витоку фінансових і клієнтських даних	Фінансові втрати, ризики формування негативного іміджу, порушення чинного законодавства щодо захисту даних	Шифрування, розмежування прав доступу, резервне копіювання у хмарних обліково-аналітичних платформах
Недостатність кваліфікованих фахівців, компетентних в роботі з інтегрованими цифровими системами	Неповне використання функціоналу програмного забезпечення, помилки конфігурування	Інтуїтивні інтерфейси, автоматизація рутинних операцій, вбудовані підказки та навчальні модулі
Відокремленість облікових даних (сайт, маркетплейси, каса, склад)	Подвійне введення даних, розбіжності інформації щодо залишків, затримка у формуванні звітності	API-інтеграція та middleware-рішення для автоматичної синхронізації потоків даних

Примітка. Табл. 3 складена на основі джерел [2; 3; 9; 11].

Таблиця 4

Порівняльна характеристика основних класів програмного забезпечення обліково-аналітичної системи підприємств інтернет-торгівлі

Клас ПЗ/приклади	Основне призначення	Модель розгортання	Інтеграція з e-commerce	Типовий сегмент користувачів
Бухгалтерські системи (MASTER:Бухгалерія,, “Вправно”, ISpro)	Ведення регламентованого обліку та звітності	Хмарна або локальна	Через модулі-конектори або API	Малий і середній бізнес
ERP-системи (SAP Business One, Odoo, Microsoft Dynamics 365)	Комплексне управління майном	Хмарна або гібридна	Вбудовані e-commerce-конектори	Середній і великий бізнес
Платформи інтернет-торгівлі (Shopify, WooCommerce, Prom.ua, OpenCart)	Управління вітриною, замовленнями, каталогом	Переважно хмарна	Нативна; додаткові API до облікових систем	Усі сегменти
BI-платформи та аналітичні дашборди (Power BI, Google Data Studio, вбудована аналітика ERP)	Візуалізація, прогнозування, управлінська звітність	Хмарна	Підключення до баз даних, API маркетплейсів	Усі сегменти, що потребують аналітики
Системи управління складом та логістикою	Контроль залишків, резервування, маршрутизація доставки	Хмарна або локальна	API до ERP та облікових систем і маркетплейсів	Компанії з власними складами або фулфілментом

Примітка. Табл. 4 складена на основі проведених досліджень.

В сучасному ринковому середовищі існує широкий спектр програмних рішень, які реалізують різні функції в межах обліково-аналітичної системи суб’єктів бізнесу в сфері інтернет-торгівлі − від спеціалізованих бухгалтерських програм до комплексних ERP-систем. Упродовж останнього десятиліття на українському ринку програмного забезпечення з’явилася низка облікових комп’ютерних програм, розрахованих на суб’єктів господарювання різного масштабу та галузевої спрямованості [4, с. 5].

Узагальнену порівняльну характеристику основних класів такого програмного забезпечення відображено в табл. 4.

Роль інтеграції програмного забезпечення полягає перш за все у забезпеченні наскрізного руху даних між системами, що дає можливість уникнути дублювання введення даних та підвищити достовірність облікової інформації. Сучасні хмарні технології гарантують доступ, безпеку, контроль і резервне копіювання даних, що дає змогу суттєво економити час на виконанні цих операцій та здійснювати автоматичне виправлення помилок [5].

ERP-системи як інтеграційні платформи надають користувачам доступ до інформації з єдиної бази даних, тоді як перспективними напрямами подальшого розвитку інтеграційних процесів визнано застосування блокчейн-технологій для підвищення рівня захисту фінансових даних і запобігання шахрайству, а також технологій штучного інтелекту для виконання рутинних операцій, розпізнавання документів, прогнозування фінансових результатів і управління ризиками [3].

В обліково-аналітичній системі підприємства інтернет-торгівлі програмне забезпечення виконує щонайменше три визначальні функції: реєстраційну (фіксація господарських операцій), інтеграційну (об’єднання розрізнених джерел даних) та аналітичну (перетворення даних на управлінську інформацію). Саме комплексна реалізація даних функцій, а не впровадження окремих програмних продуктів є передумовою реальної оптимізації обліково-аналітичної системи.

На основі проведеного аналізу доцільним є створення моделі оптимізації обліково-аналітичної системи підприємства інтернет-торгівлі (рис. 2), яка передбачає послідовне проходження шести етапів:

1) діагностику поточного стану облікової та аналітичної підсистем;

2) формування вимог і вибір (або конфігурацію) програмного забезпечення;

3) інтеграцію джерел даних;

4) автоматизацію облікових і аналітичних процесів;

5) оцінювання ефективності за системою ключових показників;

6) коригування та масштабування рішення.

Циклічність даної моделі відображає визначальну особливість обліково-аналітичних систем інтернет-торгівлі − необхідність постійної адаптації до змінюваних обсягів продажів, нових каналів збуту та вимог чинного законодавства.



Рис. 2. Циклічна модель оптимізації обліково-аналітичної системи підприємства інтернет-торгівлі
Джерело: складено авторами.

Порівняно з класичними підходами, які передбачають впровадження програмного забезпечення як проєкту разового характеру, дана модель визначає оптимізацію обліково-аналітичної системи як безперервного управлінського процесу. Її основною перевагою є передбачений етап оцінювання ефективності, результати якого напряму визначають аспекти подальшого коригування системи, що сприяє налагодженню зворотного зв'язку та забезпечує адаптивність моделі до змін економічного середовища.

Практичне застосування моделі передбачає, зокрема, ілюстративне порівняння динаміки ключових операційних показників обліково-аналітичної системи до та після впровадження й інтеграції програмного забезпечення (рис. 3). Дані рисунка мають умовний характер і базуються на узагальненні тенденцій, ілюструючи напрями та порядок очікуваних змін.

Вибір спеціалізованого програмного рішення потребує систематизованої методики оцінювання, яка враховувала б специфіку цифрового комерційного середовища. Наведена формула відображає методику, яка формується на основі розрахунку інтегрального показника ефективності програмного забезпечення (Іеф):

$$\text{Іеф} = \Sigma(w_i * K_i), i = 1 \dots 6, \quad (1)$$

де w_i – ваговий коефіцієнт і-го критерію ($\Sigma w_i = 1$);

K_i – оцінка програмного забезпечення за і-м критерієм у балах (за шкалою від 1 до 10), що визначається експертним шляхом або на основі тестової експлуатації системи.

Перелік критеріїв, їх інформаційний зміст та запропоновані вагові коефіцієнти окреслені в табл. 5.

З метою підвищення об'єктивності практичного застосування даної методики доцільно також сформувати шкалу оцінювання рівня відповідності програмного продукту вимогам суб'єктів бізнесу (табл. 6).

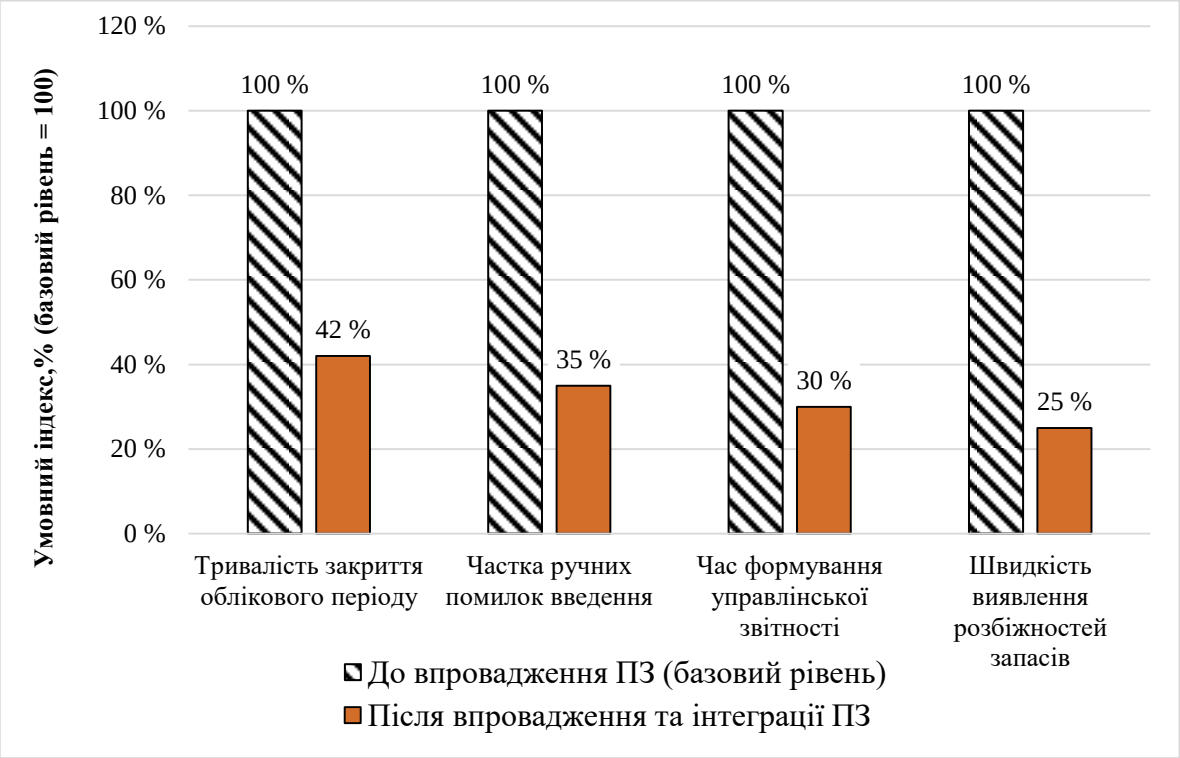


Рис. 3. Динаміка ключових показників до та після впровадження програмного забезпечення
Джерело: складено авторами на основі [4; 5; 17].

Таблиця 5

Система критеріїв оцінювання ефективності програмного забезпечення обліково-аналітичної системи підприємства інтернет-торгівлі

Критерій	Зміст критерію	Ваговий коефіцієнт, w_i	Шкала оцінки, балів
Інтегрованість ($К_1$)	Наявність та якість API/конекторів до маркетплейсів, платіжних систем, CRM	0,22	1-10
Функціональна повнота ($К_2$)	Відповідність функціоналу потребам обліку, аналітики та звітності підприємства	0,20	1-10
Безпека даних ($К_3$)	Рівень захисту фінансової та клієнтської інформації, відповідність вимогам чинного законодавства	0,16	1-10
Аналітичні можливості ($К_4$)	Наявність вбудованих BI-інструментів, прогнозної аналітики, дашбордів	0,16	1-10
Сукупна вартість володіння ($К_5$)	Витрати на впровадження, ліцензування, супровід у розрахунку на період окупності	0,14	1-10
Масштабованість ($К_6$)	Здатність системи витримувати зростання обсягів операцій і кількості каналів продажу	0,12	1-10
Разом	х	1,00	х

Примітка. Табл. 5 складена на основі проведених досліджень.

Таблиця 6

Шкала оцінювання рівня відповідності програмного продукту вимогам суб'єктів бізнесу

Діапазон отриманих балів	Характеристика рівня відповідності
1-3	Низький рівень відповідності програмного продукту вимогам підприємства
4-6	Середній рівень, за якого система виконує базові функції, однак потребує додаткових налаштувань або інтеграцій
7-8	Високий рівень відповідності
9-10	Дуже високий рівень, за якого програмне рішення практично повністю забезпечує потреби підприємства за відповідним критерієм

Примітка. Табл. 6 складена на основі проведених досліджень.

Визначальною особливістю представленої системи критеріїв є те, що вона не розглядає ефективність програмного забезпечення виключно як економії витрат або швидкості виконання бухгалтерських операцій. Для суб'єкта бізнесу, діяльність якого є дотичною до інтернет-торгівлі, набагато важливішим є забезпечення безперервного інформаційного потоку даних між усіма структурними елементами цифрової інфраструктури. Тому найбільший коефіцієнт (0,22) доцільно надати критерію інтегрованості.

Такий розподіл є обґрунтованим з огляду на специфіку торгівлі в цифровому комерційному середовищі. Одне підприємство має змогу одночасно здійснювати продаж товарів через власний вебсайт, декілька маркетплейсів і соціальні мережі, використовувати окремі сервіси оплати, CRM, складську систему та зовнішні логістичні платформи. За відсутності якісної інтеграції навіть функціонально потужне програмне забезпечення не зможе забезпечити формування єдиного інформаційного середовища, а частина операцій залишатиметься виконуваною вручну. Як наслідок, з великою ймовірністю можливі дублювання інформації, несвоєчасне оновлення залишків, розбіжності між даними різних систем та зниження оперативності управління звітністю на підприємствах.

Наступною за значущістю складовою виокремлено функціональну повноту (0,20). Її суть полягає в тому, що програмне забезпечення повинно не просто автоматично виконувати окремі бухгалтерські операції, а й створювати умови для існування взаємопов'язаного циклу обліку, контролю, аналізу та звітності. Водночас надмірна функціональність програм сама по собі не може бути ознакою високої ефективності: якщо значна частина модулів не використовується підприємством або потребує складного додаткового налаштування, практична цінність такого програмного рішення зменшується.

Вагові коефіцієнти безпеки даних (0,16) та аналітичних можливостей (0,16) визначено на одному рівні, що пояснюється подвійною роллю сучасної обліково-аналітичної системи. З одного боку, вона повинна сприяти належному рівню захисту фінансової та клієнтської інформації, а з іншого, − перетворювати накопичені масиви даних на інформацію, придатну для прийняття ефективних управлінських рішень. Тому зберігання великого обсягу даних без можливості їх швидкого аналізу не забезпечує суб'єктам господарювання значних економічних вигод від цифровізації.

Критерій сукупної вартості володіння (0,14) необхідно оцінювати в ширшому контексті, ніж лише за розміром ліцензійної плати. Дешевше програмне забезпечення може виявитися менш вигідним, якщо воно потребує значних витрат на розроблення додаткових інтеграцій, технічну підтримку, ручне перенесення інформації або подальшу заміну системи. Тому у процесі вибору програмного забезпечення раціонально враховувати загальний обсяг витрат протягом життєвого циклу рішення.

Найменший коефіцієнт (0,12) має критерій масштабованості, проте це не засвідчує про його другорядне значення. Для підприємств, які перебувають на стадії активного зростання або розглядають вихід на нові ринки збуту та розширення географії продажу, його значення може суттєво підвищуватися. У такому разі запропонована система оцінювання ефективності програмних рішень може бути оптимізована відповідно до ключових напрямів розвитку конкретного суб'єкта господарювання.

Така методика дає можливість переходу від суб'єктивного вибору програмного продукту до більш формалізованого співставлення альтернатив. Її практична цінність відображається в можливості одночасного врахування технологічних, економічних, інформаційних та аналітичних властивостей програмного забезпечення. Причому інтегральний показник важливо розглядати не як абсолютну оцінку якості програмного продукту, а як підхід до вибору рішення, яке найбільшою мірою відповідає потребам конкретного підприємства торгівлі в електронних мережах.

Розподіл вагових коефіцієнтів окреслює першочерговість критерію інтегрованості з цифровими сервісами (0,22) та функціональної повноти (0,20), що відповідає висновку про відокремленість даних як важливу проблему обліково-аналітичних систем інтернет-торгівлі. Разом з тим, критерії безпеки даних (0,16) та аналітичних можливостей (0,16) отримали вагове значення, що відповідає їх зростаючій значущості в умовах цифровізації економічного середовища.

Інтегральний показник Іеф набуває значень від 1 до 10 і дає змогу здійснювати порівняльне ранжування альтернативних програмних рішень (табл. 7).

Таблиця 7

Порівняльне ранжування альтернативних програмних рішень за значенням інтегрального показника

Значення інтегрального показника (Іеф)	Оцінка відповідності
7,6-10,0	Висока відповідність програмного забезпечення потребам обліково-аналітичної системи підприємства інтернет-торгівлі
5,0-7,5	Задовільна відповідність, що потребує доопрацювання окремих модулів (найчастіше − інтеграційних)
< 5	Недоцільність упровадження без суттєвої адаптації рішення

Примітка. Табл. 7 складена на основі проведених досліджень.

Дана методика є універсальною щодо масштабу підприємств, адже вагові коефіцієнти можуть коригуватися відповідно до їх стратегічних орієнтирів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В умовах сучасного економічного середовища програмне забезпечення відіграє визначальну роль в оптимізації обліково-аналітичної системи суб'єктів бізнесу сфери інтернет-торгівлі, виконуючи реєстраційну, інтеграційну та аналітичну функції. Сучасними проблемами функціонування таких систем є відокремленість облікових даних, ризики інформаційної безпеки, складність оцінювання юніт-економіки та недостатня адаптивність традиційних облікових методик до специфіки торгівлі в електронних мережах.

У результаті проведеного дослідження було розроблено та обґрунтовано циклічну модель оптимізації обліково-аналітичної системи, яка, на відміну від традиційних одноразових проєктів упровадження, розглядає оптимізацію як безперервний управлінський процес, що охоплює діагностику, вибір програмного забезпечення, інтеграцію джерел даних, автоматизацію процесів, оцінювання ефективності та подальше коригування системи. Також було розглянуто методику оцінювання ефективності програмного забезпечення на основі інтегрального показника, що враховує 6 зважених критеріїв: інтегрованість, функціональну повноту, безпеку даних, аналітичні можливості, сукупну вартість володіння та масштабованість.

Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованої моделі та методики підприємствами інтернет-торгівлі під час прийняття рішень щодо вибору, впровадження та подальшого вдосконалення програмного забезпечення обліково-аналітичної системи.

Подальші дослідження будуть спрямовані на розкриття можливостей практичного використання запропонованої методики на прикладі конкретних підприємств різного масштабу, доопрацювання вагових коефіцієнтів критеріїв ефективності, а також дослідження впливу технологій штучного інтелекту та блокчейну на трансформацію обліково-аналітичних систем підприємств інтернет-торгівлі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білоус О. С., Кундеус О. М. Трансформація бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4(83). С. 56-61. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.056.
2. Годнюк І., Забчук В. Цифровізація облікових процесів у малих підприємствах: сучасні ІТ-рішення та їх ефективність. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 239-249. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6204/6565657508.
3. Голячук Н. В. Цифрові інструменти трансформації бухгалтерського обліку і звітності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 4. С. 7-14. DOI: https://doi.org/10.60022/3(4)-1S. URL: https://journals.csr.com.ua/ index.php/sustainability/uk/article/download/461/519/1472.
4. Долбнєва Д. В., Романів Є. М. Основи роботи і функціональні можливості системи IT-Enterprise з ведення обліку, звітності та оподаткування: навчально-методичний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2019. 149 с. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/Posibnyk-IT-Bukhhalteriia-Dolbnieva-Romaniv-.pdf.
5. Євсєєва О. О., Іванова Н. А., Скорба О. А. Вплив цифрових інновацій на ефективність бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 1. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1.
6. Іванчук Н., Колодяжна В. Удосконалення методики складання фінансової звітності підприємства в умовах цифровізації обліку. *Економіка та суспільство*. 2026. № 88. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-8. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/8365.
7. Кондіус І.С. Електронний посібник з електронного бізнесу. Луцьк: ЛНТУ. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Кондіус%20І.С.%20Електронний%20посібник%20з%20Електронного%20бізнесу/page6.html.
8. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Електронна комерція та інтернет-торгівля : навч.-метод. посіб. Київ : Аграр Медіа Груп. 2021. 454 с. URL: http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5706/1/2021-Kraus_Elektronna_komertsiia_2021_compressed.pdf.
9. Кудлаєва Н. В., Косташ Т. В., Михалків А. А. Вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14635426. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/150.
10. Лобода Н. О., Петришин Л. П., Чабанюк О. М. Інноваційні цифрові технології в організації обліку, звітності та аудиті підприємств. *Фінансовий простір*. 2025. № 4(58). С. 101-118. URL: https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/ article/view/1047.
11. Мацьків Г. В., Ціцька Н. Є., Мирончук З. П. Обліково-аналітичне забезпечення електронної комерції в аграрному бізнесі. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 105-109. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/ index.php/journal/article/view/459.
12. Облік ФОП у сфері E-commerce. *Бухгалтер ФОП*. URL: https://fop911.com.ua/oblik-fop-u-sferi-e-commerce/.
13. Папіш В. Підходи до формування та практичної імплементації інформаційних технологій у фінансовий, податковий та статистичний облік господарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-245.

URL: https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/8261.

14. Руденко С. В., Погрібняк Д. С. Бухгалтерський облік в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 265-269. URL: https://journals.khnu.km.ua/ vestnik/wp-content/uploads/2021/07/2021-1-%D0%95%D0%9D-46.pdf.

15. Ушакова І. О., Плеханова Г. О. Інформаційні системи та технології на підприємстві: конспект лекцій. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 128 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1938_42342768.pdf.

16. Черняк В. В., Дзюбенко Л. М., Чередниченко В. В. Дослідження впливу інтернет-технологій на розвиток електронної комерції та онлайн-торгівлі. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/163/169.

17. Шепель І. Цифровізація бухгалтерського обліку: порівняльний аналіз облікових програм та перспективи розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 2(59). С. 186-195. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1849/1793.

REFERENCES

1. Bilous, O. S. and Kundeus, O. M. (2023), Transformatsiia bukhhalterskoho obliku v umovakh tsyfrovoi ekonomiky, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, № 4(83), s. 56-61. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.056.

2. Hodniuk I. and Zabchuk V. (2024), Tsyfrovizatsiia oblikovykh protsesiv u malykh pidpryiemstvakh: suchasni IT-rishennia ta yikh efektyvnist, *Ekonomichnyi analiz*, t. 34, № 4, s. 239-249, available at: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6204/6565657508.

3. Holiachuk, N. V. (2026), Tsyfrovi instrumenty transformatsii bukhhalterskoho obliku i zvitnosti, *Aktualni problemy staloho rozvytku*, t. 3, № 4, s. 7-14. DOI: https://doi.org/10.60022/3(4)-1S, available at: https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/uk/article/download/461/519/1472.

4. Dolbnieva, D. V. and Romaniv, Ye. M. (2019), Osnovy roboty i funktsionalni mozhlyvosti systemy IT-Enterprise z vedennia obliku, zvitnosti ta opodatkuvannia: navchalno-metodychnyi posibnyk, Liha-Pres, Lviv, 149 s., available at: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/Posibnyk-IT-Bukhhalteriia-Dolbnieva-Romaniv-.pdf.

5. Yevsieieva, O. O., Ivanova, N. A. and Skorba, O. A. (2024), Vplyv tsyfrovykh innovatsii na efektyvnist bukhhalterskoho obliku v Ukraini, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, № 1, available at: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1.

6. Ivanchuk N. and Kolodiazhna V. (2026), Udoskonalennia metodyky skladannia finansovoi zvitnosti pidpryiemstva v umovakh tsyfrovizatsii obliku, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 88. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-8, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/8365.

7. Kondius, I. S., Elektronnyi posibnyk z elektronnoho biznesu, LNTU, Lutsk, available at: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Кондіус%20І.С.%20Електронний%20посібник%20з%20Електронного%20бізнесу/page6.html.

8. Kraus, K. M., Kraus, N. M. and Manzhura, O. V. (2021), Elektronna komertsiia ta internet-torhivlia : navch.-metod. posib., Ahrar Media Hrup, Kyiv, 454 s., available at: http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5706/1/2021-Kraus_Elektronna_komertsiia_2021_compressed.pdf.

9. Kudlaieva, N. V., Kostash, T. V. and Mykhalkiv, A. A. (2025), Vplyv tsyfrovykh tekhnolohii na transformatsiiu systemy bukhhalterskoho obliku v Ukraini, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14635426, available at: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/150.

10. Loboda, N. O., Petryshyn, L. P. and Chabaniuk, O. M. (2025), Innovatsiini tsyfrovi tekhnolohii v orhanizatsii obliku, zvitnosti ta audyti pidpryiemstv, *Finansovyi prostir*, № 4(58), s. 101-118, available at: https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/1047.

11. Matskiv, H. V., Tsitska, N. Ye. and Myronchuk, Z. P. (2020), Oblikovo-analitychne zabezpechennia elektronnoi komertsii v ahrarnomu biznesi, *Ekonomichnyi prostir*, № 153, s. 105-109, available at: https://prostir.pdaba.dp.ua/ index.php/journal/article/view/459.

12. Oblik FOP u sferi E-commerce, *Bukhhalter FOP*, available at: https://fop911.com.ua/oblik-fop-u-sferi-e-commerce/.

13. Papish V. (2026), Pidkhody do formuvannia ta praktychnoi implementatsii informatsiinykh tekhnolohii u finansovyi, podatkovyi ta statystychnyi oblik hospodarskykh pidpryiemstv, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-245, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/8261.

14. Rudenko, S. V. and Pohribniak, D. S. (2021), Bukhhalterskyi oblik v umovakh tsyfrovizatsii, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, № 1, s. 265-269, available at: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/ uploads/2021/07/2021-1-%D0%95%D0%9D-46.pdf.

15. Ushakova, I. O. and Plekhanova, H. O. (2009), Informatsiini systemy ta tekhnolohii na pidpryiemstvi: konspekt lektsii, Vyd. KhNEU, Kharkiv, 128 s., available at: https://duikt.edu.ua/ uploads/l_1938_42342768.pdf.

16. Cherniak, V. V., Dziubenko, L. M. and Cherednychenko, V. V. (2025), Doslidzhennia vplyvu internet-tekhnolohii na rozvytok elektronnoi komertsii ta onlain-torhivli, *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, № 7, available at: https://www.

a-economics.com.ua/index.php/home/ article/view/163/169.

17. Shepel I. (2026), Tsyfrovizatsiia bukhhalterskoho obliku: porivnialnyi analiz oblikovykh prohram ta perspektyvy rozvytku, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 2(59), s. 186-195, available at: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1849/1793.

Стаття надійшла: 02.09.2026
Стаття прийнята: 05.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

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

УДК 005.21:005.334:621

Васильківський Д. М.,
vasylkivskyid@khmnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-4949-078X,
д.е.н., проф., проректор із науково-педагогічної роботи, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. *У статті обґрунтовано актуальність формування механізму стратегічного управління ризиками машинобудівних підприємств, діяльність яких в умовах повномасштабної війни, енергетичних обмежень, розривів логістичних ланцюгів і дефіциту кадрів супроводжується постійним впливом невизначеності на досягнення стратегічних цілей. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення механізму стратегічного управління ризиками машинобудівних підприємств на засадах ефективності в умовах нестабільного середовища. Уточнено зміст понять «стратегічне управління ризиками машинобудівного підприємства» та «механізм стратегічного управління ризиками» з акцентом на інтеграції ризик-менеджменту в стратегічне управління, розгляді ризику одночасно як загрози і можливості та економічній обґрунтованості управлінських рішень. На основі галузевих даних визначено, що стан машинобудування характеризується структурною двоїстістю: зростання, зумовлене оборонним замовленням, поєднується з нерівномірним завантаженням потужностей і залежністю від обмеженого кола замовників. Стратегічні ризики галузі систематизовано у сім груп, для кожної з яких визначено ключові індикатори ризику та пріоритетні стратегії реагування. Сформовано механізм у складі цільової, функціональної, забезпечувальної та оцінювально-коригувальної підсистем. Обґрунтовано використання коефіцієнта ефективності заходів реагування, який співвідносить очікуване зменшення втрат і додатковий ефект від використання можливостей із витратами, та доповнено його принципом стратегічного імперативу для ризиків, що загрожують виживанню підприємства. Запропоновано трирівневе оцінювання результативності механізму (економічний і стратегічний рівні та рівень резильєнтності) і визначено етапи його впровадження. Зроблено висновок, що реалізація механізму забезпечує перехід від реактивного реагування на загрози до проактивного управління ризиковою позицією підприємства. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделі оптимізації портфеля заходів реагування за бюджетних обмежень і методики кількісного визначення ризик-апетиту.*

Ключові слова: стратегічне управління ризиками, механізм управління, машинобудівне підприємство, ефективність, нестабільне середовище, ризик-апетит, ключові індикатори ризику, резильєнтність.

Vasylkivskyi D. M.,
vasylkivskyid@khmnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-4949-078X,
Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi

FORMATION OF A STRATEGIC RISK MANAGEMENT MECHANISM FOR MACHINE-BUILDING ENTERPRISES BASED ON EFFICIENCY PRINCIPLES IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT

Abstract. *The article substantiates the relevance of forming a strategic risk management mechanism for machine-building enterprises whose activities amid the full-scale war, energy constraints, disrupted logistics chains and labor shortages are accompanied by the constant impact of uncertainty on the achievement of strategic objectives. The purpose of the article is to theoretically substantiate and develop a mechanism of strategic risk management of machine-building enterprises based on efficiency principles in an unstable environment. The content of the concepts "strategic risk management of a machine-building enterprise" and "strategic risk management mechanism" is clarified with an emphasis on integrating risk management into strategic management, treating risk as both a threat and an opportunity, and ensuring the economic justification of management decisions. Based on industry data, it is determined that the state of machine building is characterized by structural duality: growth driven by defence orders is combined with uneven capacity utilization and dependence on a limited number of customers. The strategic risks of the industry are grouped*

© Васильківський Д. М.

into seven groups, and key risk indicators and priority response strategies are defined for each of them. A mechanism consisting of the target, functional, supporting, and evaluation and adjustment subsystems is formed. The use of an efficiency coefficient of risk response measures, which relates the expected reduction of losses and the additional effect of exploiting opportunities to the costs, is substantiated and complemented by the principle of strategic imperative for risks that threaten the survival of the enterprise. A three-level assessment of the mechanism performance (economic and strategic levels and the level of resilience) is proposed, and the stages of its implementation are determined. It is concluded that the implementation of the mechanism ensures the transition from reactive responses to threats to proactive management of the risk position of the enterprise. Further research should be directed at developing a model for optimizing the portfolio of response measures under budget constraints and a method for quantifying risk appetite.

Key words: strategic risk management, management mechanism, machine-building enterprise, efficiency, unstable environment, risk appetite, key risk indicators, resilience.

JEL Classification: D81, G32, L25, L64, M10
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-05

Постановка проблеми. Машинобудування належить до базових галузей національної економіки: воно визначає технологічний рівень інших секторів, забезпечує обороноздатність держави та формує основу несировинного експорту. Повномасштабна війна докорінно змінила умови функціонування машинобудівних підприємств. Руйнування і вимушена релокація виробничих потужностей, розриви логістичних ланцюгів, енергетичний дефіцит, втрата кваліфікованих кадрів і нестабільність фінансових надходжень поєднуються з новими можливостями, зумовленими оборонним замовленням і потребами повоєнної відбудови [1; 9; 10]. За таких умов ризик перестає бути епізодичним явищем і стає сталою характеристикою середовища, а якість управління ризиками безпосередньо визначає здатність підприємства досягати стратегічних цілей і зберігати конкурентні позиції.

Водночас ризик-менеджмент на вітчизняних промислових підприємствах здебільшого залишається фрагментарним і реактивним: він зосереджений на окремих операційних і фінансових загрозах, слабко пов'язаний зі стратегічним плануванням, а результативність заходів реагування рідко вимірюється кількісно [4; 5]. Показово, що, за результатами інтерв'ю з керівниками українських компаній різних галузей, заходи з планування ризиків і забезпечення безперервності діяльності на момент повномасштабного вторгнення мала лише близько половини з них, переважно ті, що дотримувалися міжнародних стандартів [19]. Отже, актуальним науково-практичним завданням є формування механізму стратегічного управління ризиками машинобудівних підприємств, який поєднував би стратегічну спрямованість, здатність адаптуватися до шоків та економічну обґрунтованість управлінських рішень на засадах ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя дослідження становлять праці з економічної ризикології та міжнародні стандарти ризик-менеджменту. В. Вітлінський і Г. Великоіваненко обґрунтували трактування ризику як економічної категорії, що відображає невизначеність і конфліктність ухвалення рішень, обтяжених як можливими загрозами, так і невикористаними можливостями [3]. Стандарт ISO 31000:2018 визначає ризик як вплив невизначеності на цілі, а концепція COSO 2017 інтегрує управління ризиками з вибором стратегії та управлінням результативністю, запроваджуючи категорію ризик-апетиту [13; 16]. Р. Каплан і А. Майкс запропонували розмежовувати ризики, яким можна запобігти, стратегічні та зовнішні ризики, кожна група яких потребує окремого підходу – від регламентного контролю до сценарного моделювання [18].

Емпіричні дослідження підтверджують вартісний ефект інтегрованого управління ризиками, але засвідчують його залежність від контексту. Р. Хойт і А. Лібенберг на вибірці страхових компаній США оцінили премію ринкової вартості від застосування інтегрованого ризик-менеджменту приблизно у 20% [15, p. 795]. Л. Гордон зі співавторами довели, що вплив системи управління ризиками на результативність визначається її відповідністю невизначеності середовища, рівню конкуренції, розміру та складності організації [14]. П. Бромілі та співавтори наголошують на суперечливості емпіричних доказів і потребі у вимірниках внеску ризик-менеджменту в досягнення цілей [12]. Для машинобудування значущими є висновки щодо ризиків цифровізації виробництва в концепції Індустрії 4.0 [20] та концепція життєздатності взаємопов'язаних мереж постачання за тривалих і масштабних збурень [17].

У вітчизняній науці сутність, підходи та методи управління ризиками підприємства систематизувала Н. Захарова, виокремивши уникнення, нейтралізацію, передавання та утримання ризику як базові методи впливу [6]. Н. Рязанова розглядає формування системи управління ризиками промислових підприємств як послідовність організаційних та аналітичних процедур від ідентифікації до контролю [11]. Етапи ідентифікації ризиків стратегічних рішень підприємств машинобудування уточнено в дослідженні [7]. А. Гордійчук виявив, що машинобудівним підприємствам бракує дієвих механізмів контролю ризиків та інтегрованих систем їх оцінювання на етапах планування і проєктування [5], а також довів, що найвищої ефективності ризик-менеджмент досягає за інтегрованого застосування моделей COSO ERM,

PDC, RIDM і матриці ризиків, хоча класичний підхід COSO ERM в умовах криз і воєнних ризиків може бути надто інерційним [4, с. 460]. Т. Пуліна та співавтори обґрунтовують для машинобудівних підприємств у воєнний час перехід до адаптивної моделі управління [9] та ризик-орієнтованого корпоративного управління стратегічним розвитком зі сценарним плануванням і цифровим моніторингом [10]. С. Опацька, В. Йохансен і А. Гордон показали, що війна як криза з невизначеним моментом завершення вимагає поєднання імпровізаційних реакцій із системними практиками передбачення та готовності [19].

Разом з тим, у наявних працях недостатньо розкрито питання побудови цілісного механізму стратегічного управління ризиками машинобудівних підприємств, у якому стратегічні цілі, ризик-апетит і вибір заходів реагування були б пов'язані єдиними критеріями економічної ефективності. На необхідність розроблення організаційно-економічного механізму управління ризиками та системи індикаторів ефективності ризик-менеджменту для машинобудівних підприємств прямо вказують і сучасні галузеві дослідження [4, с. 465]. Саме цим невирішеним аспектам загальної проблеми присвячено статтю.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення механізму стратегічного управління ризиками машинобудівних підприємств на засадах ефективності в умовах нестабільного середовища. Для досягнення мети поставлено такі завдання: уточнити зміст понять «стратегічне управління ризиками» та «механізм стратегічного управління ризиками»; проаналізувати сучасні умови функціонування машинобудування як джерело ризиків і можливостей; систематизувати стратегічні ризики машинобудівних підприємств та індикатори їх моніторингу; сформувати структуру механізму й обґрунтувати критерії ефективності заходів реагування; визначити етапи впровадження механізму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відправною точкою дослідження є розмежування традиційного та стратегічного підходів до управління ризиками. Традиційний підхід спрямований на мінімізацію окремих, переважно операційних і фінансових, загроз через функціонально відокремлені процедури контролю та страхування. Стратегічний підхід, закладений у концепції COSO 2017 і стандарті ISO 31000:2018, розглядає ризик як невід'ємну складову вибору та реалізації стратегії: невизначеність впливає на досягнення довгострокових цілей і створення вартості, а ризик водночас є і загрозою, і можливістю [13; 16]. На нашу думку, для машинобудівного підприємства саме стратегічний підхід є визначальним, оскільки рішення щодо портфеля продукції, ринків збуту, розміщення виробництва чи модернізації мають тривалий горизонт реалізації та високу капіталомісткість.

З урахуванням наведених положень ми уточнили зміст поняття «стратегічне управління ризиками машинобудівного підприємства» як безперервного, інтегрованого у стратегічний менеджмент процесу ідентифікації, оцінювання, вибору та реалізації заходів впливу на ризики і можливості, що визначають досягнення стратегічних цілей, спрямованого на забезпечення прийнятного співвідношення ризику, дохідності та стійкості за економічно обґрунтованих витрат. Відповідно, механізм стратегічного управління ризиками ми розглядаємо як сукупність взаємопов'язаних підсистем, принципів, методів та інструментів, за допомогою яких суб'єкти управління цілеспрямовано впливають на ризикову позицію підприємства й узгоджують її з ризик-апетитом і стратегічними цілями. Засади ефективності при цьому означають, що кожен захід реагування має бути обґрунтований зіставленням очікуваного ефекту з витратами, а механізм загалом – оцінюватися за внеском у досягнення цілей, а не за кількістю ідентифікованих ризиків чи формальною відповідністю регламентам [12; 14].

Необхідність такого механізму підтверджують тенденції розвитку галузі. На відміну від промисловості загалом, машинобудівні виробники протягом перших двох років повномасштабної війни наростили обсяги виробництва й реалізації продукції, а частка прибуткових підприємств галузі у 2023 р. перевищувала середній показник по промисловості; ключовим чинником зростання стало державне оборонне замовлення [1]. У січні-вересні 2023 р. обсяг реалізації у виробництві машин і устаткування становив 34,7 млрд грн, автотранспортних засобів – 37,2 млрд грн, інших транспортних засобів – 47,5 млрд грн, з яких 15,5 млрд грн (майже третина) припадало на військовий транспорт [8]. Водночас відновлення залишається нерівномірним: у серпні 2024 р. 43% машинобудівних підприємств працювали з майже повним, повним або вищим за довоєнний рівнем завантаженням потужностей, тоді як 16% – менш ніж на половину довоєнних потужностей або не працювали взагалі [2].

Отже, ми визначили, що сучасний стан галузі характеризується структурною двоїстістю: зростання, зумовлене оборонним попитом, поєднується з нерівномірним завантаженням потужностей, вразливістю цивільних сегментів і залежністю від обмеженого кола замовників. Така двоїстість формує специфічний профіль ризиків, у якому концентраційні, безпекові та ресурсні ризики переплітаються з можливостями технологічного оновлення. Утримання досягнутої динаміки потребує комплексного управління ресурсами на тлі енергетичної кризи, дефіциту трудових ресурсів і нестабільності фінансових надходжень [1], а тривалий виробничий цикл, висока капіталомісткість і складні кооперaційні зв'язки обмежують здатність підприємств до швидкої перебудови [9; 10].

Для побудови механізму принципово важливо визначити об'єкт управління. Спираючись на розмежування ризиків за природою їх виникнення [18] та результати галузевих досліджень [5; 9; 10], ми систематизували стратегічні ризики машинобудівних підприємств у сім груп і для кожної з них визначили ключові індикатори ризику (key risk indicators, KRI) та пріоритетні стратегії реагування (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація стратегічних ризиків машинобудівних підприємств в умовах нестабільного середовища

Група ризиків	Основні прояви	Ключові індикатори (KRI)	Стратегії реагування
Безпекові (воєнні)	Руйнування та пошкодження виробничих потужностей і складів, вимушена релокація, обмеження діяльності в прифронтових регіонах	Частка потужностей у зонах підвищеної загрози,%; тривалість простоїв, год/міс.; частка незастрахованих активів,%	Розосередження та дублювання критичних операцій, захист персоналу, страхування воєнних ризиків, плани безперервності діяльності
Енергетичні та інфраструктурні	Відключення електроенергії, пошкодження мереж, зростання тарифів на енергоносії	Частка власної генерації у споживанні,%; втрати робочого часу через відключення, год/міс.; частка енерговитрат у собівартості,%	Власна та резервна генерація, накопичувачі енергії, енергоефективна модернізація, гнучкі графіки виробництва
Логістичні та постачальницькі	Розриви коопераційних зв'язків, втрата постачальників, подовження строків і подорожчання доставки	Частка позицій з одним постачальником,%; середня затримка постачань, днів; забезпеченість критичними комплектуючими, днів	Диверсифікація постачальників, локалізація комплектуючих, страхові запаси, альтернативні маршрути
Кадрові	Мобілізація та міграція працівників, дефіцит інженерних кадрів і кваліфікованих робітників	Плинність персоналу,%; кількість вакантних критичних посад; частка ключових фахівців без дублера,%	Бронювання працівників, програми утримання, внутрішня підготовка і наставництво, залучення нових категорій працівників
Ринкові та експортні	Залежність від обмеженого кола замовників, коливання цивільного попиту, бар'єри виходу на ринки ЄС	Частка найбільшого замовника у виручці,%; частка експорту до ЄС,%; забезпеченість портфелем замовлень, міс.	Диверсифікація портфеля замовлень між оборонним і цивільним сегментами, сертифікація за стандартами ЄС, участь у проєктах відбудови
Фінансові	Нестабільність надходжень, затримки розрахунків, обмежений доступ до кредитних ресурсів, валютні коливання	Коефіцієнт поточної ліквідності; частка простроченої дебіторської заборгованості,%; співвідношення боргу та EBITDA	Формування резервних фондів, управління оборотним капіталом, використання державних програм підтримки і гарантій
Технологічні та кіберризики	Зношеність обладнання, технологічне відставання, кібератаки на виробничі та інформаційні системи	Ступінь зносу основних засобів,%; частка інвестицій в оновлення у виручці,%; кількість кіберінцидентів за період	Технологічна модернізація, цифровізація виробництва, кіберзахист і резервування даних

Джерело: сформовано автором за [5; 9; 10; 18; 20].

Запропоноване групування поєднує ризики, яких підприємство не може уникнути, але здатне пом'якшити їхні наслідки (безпекові, енергетичні), з ризиками, що виникають унаслідок самих стратегічних рішень (ринкові, фінансові, технологічні). Прив'язка кожної групи до вимірюваних індикаторів перетворює ризик на керовану категорію: порогові значення KRI, узгоджені з ризик-апетитом, стають сигналами для ухвалення управлінських рішень. Водночас енергетичні обмеження посилюють кадрові та фінансові ризики, а розриви постачання – ринкові, тому ризики доцільно оцінювати й у сценарних комбінаціях [17].

На основі проведеного аналізу ми сформували механізм стратегічного управління ризиками машинобудівного підприємства на засадах ефективності, що складається з чотирьох взаємопов'язаних підсистем: цільової, функціональної, забезпечувальної та оцінювально-коригувальної (рис. 1).



Рис. 1. Механізм стратегічного управління ризиками машинобудівного підприємства на засадах ефективності

Джерело: сформовано автором за [4; 10; 13; 16].

Функціонування механізму ґрунтується на принципах стратегічної інтегрованості, економічної ефективності, адаптивності, превентивності, безперервності та узгодженості інтересів стейкхолдерів. Цільова підсистема трансформує стратегічні цілі в систему кількісних обмежень: ризик-апетит визначає загальний обсяг ризику, який підприємство готове прийняти заради досягнення цілей, а толерантність до ризику – допустимі відхилення за групами ризиків і цільові значення KRI [13]. Функціональна підсистема реалізує замкнений цикл управління – від сканування середовища до моніторингу індикаторів і раннього запобігання; під час оцінювання, крім імовірності та масштабу наслідків, доцільно враховувати швидкість прояву ризику та його взаємозв'язки з іншими ризиками, що важливо для каскадних воєнних шоків [13; 17]. Забезпечувальна підсистема охоплює організаційне (ризик-комітет, власники ризиків), інформаційно-аналітичне (цифровий реєстр ризиків, інтегрований з ERP- та BI-системами), кадрове, фінансове (резервні фонди, страхування) та нормативно-методичне забезпечення [10; 20].

Центральним елементом механізму є вибір заходів реагування за критерієм ефективності. Ми обґрунтували використання коефіцієнта ефективності заходу реагування, який співвідносить сукупний очікуваний ефект від його реалізації з витратами:

$$E_i = \frac{\Delta L_i + \Delta V_i}{C_i},$$

де E_i – коефіцієнт ефективності i-го заходу реагування; ΔL_i – очікуване зменшення втрат унаслідок реалізації заходу, грн; ΔV_i – додатковий економічний ефект від використання пов'язаних із ризиком можливостей, грн; C_i – сукупні витрати на реалізацію заходу (капітальні, поточні, страхові премії, альтернативні витрати), грн.

Очікуване зменшення втрат визначається як різниця очікуваних втрат до та після реалізації заходу:

$$\Delta L_i = p_i^0 \cdot L_i^0 - p_i^1 \cdot L_i^1,$$

де $p_i{}^0$, $p_i{}^1$ – імовірність настання ризикової події до та після реалізації заходу; $L_i{}^0$, $L_i{}^1$ – масштаб втрат у разі настання події до та після реалізації заходу, грн.

Захід вважається економічно доцільним за умови $E_i > 1$, а пріоритетність заходів визначається за спаданням значень коефіцієнта в межах бюджету на управління ризиками. На нашу думку, в умовах воєнного стану це правило потребує доповнення принципом стратегічного імперативу: для ризиків, реалізація яких загрожує виживанню підприємства (знищення критичних потужностей, тривала зупинка виробництва, втрата ключових фахівців), першочерговим є приведення залишкового ризику в межі толерантності, навіть якщо $E_i < 1$. Відтак відбір заходів здійснюється у дві черги: спочатку

забезпечується дотримання обмежень виживання, потім решта ресурсів розподіляється за критерієм ефективності. Такий підхід узгоджується з висновками щодо контекстуальної залежності ефекту інтегрованого ризик-менеджменту [14] та його позитивного впливу на вартість компаній [15].

Оцінювально-коригувальна підсистема забезпечує зворотний зв'язок і передбачає трирівневе оцінювання: економічний рівень характеризує співвідношення ефектів і витрат за сукупним портфелем заходів, стратегічний – ступінь досягнення цільових показників за дотримання ризик-апетиту, рівень резильєнтності – здатність підприємства зберігати й відновлювати виробничу діяльність після шоків (тривалість відновлення, частка збереженого випуску, стабільність виконання контрактних зобов'язань). Результати оцінювання використовуються для коригування стратегії, ризик-апетиту та порогових значень KRI, що перетворює механізм на систему, здатну до навчання [4; 19].

Впровадження механізму, на нашу думку, доцільно здійснювати поетапно: діагностичний етап (оцінювання зрілості наявної системи управління ризиками, формування реєстру ризиків і визначення їх власників); цільовий (затвердження заяви про ризик-апетит із кількісними обмеженнями – граничною часткою найбільшого замовника у виручці, мінімальним рівнем ліквідності, допустимою тривалістю простоїв); організаційно-інструментальний (створення ризик-комітету, інтеграція реєстру ризиків з ERP-системою, розроблення базового, песимістичного й оптимістичного сценаріїв); реалізаційний (формування бюджету заходів з інструментів, наведених у табл. 1, за принципом стратегічного імперативу та критерієм ефективності); контрольно-адаптаційний (щоквартальний перегляд реєстру та позачергове переоцінювання ризиків після значних шоків, що відповідає вимозі швидкості управлінських рішень у воєнний час [19]). Реалізація механізму дає змогу перейти від реактивного реагування на загрози до проактивного управління ризиковою позицією та забезпечити узгодженість ризик-менеджменту зі стратегічними цілями підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У результаті дослідження теоретично обґрунтовано та розроблено механізм стратегічного управління ризиками машинобудівних підприємств на засадах ефективності. Ми уточнили зміст понять «стратегічне управління ризиками машинобудівного підприємства» та «механізм стратегічного управління ризиками», які, на відміну від традиційного підходу, поєднують орієнтацію на стратегічні цілі, одночасне врахування загроз і можливостей та вимогу економічної обґрунтованості управлінських впливів. Визначено, що стан машинобудування характеризується структурною двоїстістю: зростання, зумовлене оборонним попитом, поєднується з нерівномірним завантаженням потужностей і концентраційними ризиками. Стратегічні ризики галузі ми згрупували у сім груп з визначенням ключових індикаторів ризику та пріоритетних стратегій реагування. Ми сформували механізм у складі цільової, функціональної, забезпечувальної та оцінювально-коригувальної підсистем, що ґрунтується на шести принципах управління. Обґрунтовано використання коефіцієнта ефективності заходів реагування, доповненого принципом стратегічного імперативу, здійснено трирівневе оцінювання результативності механізму та запропоновано п'ять етапів його впровадження.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання машинобудівними підприємствами для побудови системи стратегічного ризик-менеджменту, формування заяви про ризик-апетит і обґрунтування бюджету заходів реагування. Перспективами подальших досліджень є розроблення економіко-математичної моделі оптимізації портфеля заходів реагування за бюджетних обмежень, методики кількісного визначення ризик-апетиту, а також апробація запропонованого механізму на машинобудівних підприємствах Хмельницької області.

ЛІТЕРАТУРА

1. Абушов Т. А. Стан машинобудування в Україні через призму управління ресурсами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. № 5. С. 151-156. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-20.

2. Ангел Є., Бетлій О. Секторальний аналіз: машинобудування. Київ : Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2024. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/CEP/Sectoral_report_machine_building_UKR.pdf.

3. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.

4. Гордійчук А. П. Інтегровані моделі управління ризиками промислових підприємств: концепція, структура та практична реалізація. *Бізнес Інформ*. 2025. № 11. С. 455-466. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-455-466.

5. Гордійчук А. П. Управління ризиками на машинобудівних підприємствах: деякі проблеми, шляхи вирішення. *Innovation and Sustainability.* 2024. № 1. С. 93-103. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.93.103.

6. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203-209. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209.

7. Капустник С. К. Проблематика ідентифікації ризиків стратегічних рішень підприємств галузі машинобудування. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка.* 2017. Вип. 1(49), т. 1. С. 159-167.

8. Моісєєв В. Стан українського машинобудування у лютому 2024 року. *The Page.* 2024. URL: https://thepage.ua/ua/economy/stan-ukrayinskogo-mashinobuduvannya-u-lyutomu-2024-roku.

9. Пуліна Т. В., Алексєєнко О. М., Алексєєнко В. О. Адаптивне управління машинобудівним підприємством в умовах воєнного стану.

Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2026. № 1(35). С. 176-186. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-12.

10. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Остопарченко Р. М. Удосконалення корпоративного управління стратегічним розвитком підприємств машинобудування в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2026. № 216. С. 90-98. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.216.90-98.

11. Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1. С. 63-71. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7.

12. Bromiley P., McShane M., Nair A., Rustambekov E. Enterprise risk management: review, critique, and research directions. *Long Range Planning*. 2015. Vol. 48, No 4. P. 265-276. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005.

13. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. COSO, 2017.

14. Gordon L. A., Loeb M. P., Tseng C.-Y. Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy.* 2009. Vol. 28, No 4. P. 301-327. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006.

15. Hoyt R. E., Liebenberg A. P. The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*. 2011. Vol. 78, No 4. P. 795-822. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x.

16. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 16 p.

17. Ivanov D., Dolgui A. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research.* 2020. Vol. 58, No 10. P. 2904-2915. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727.

18. Kaplan R. S., Mikes A. Managing risks: a new framework. *Harvard Business Review.* 2012. Vol. 90, No 6. P. 48-60.

19. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management.* 2024. Vol. 32, No 1. e12513. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513.

20. Tupa J., Simota J., Steiner F. Aspects of risk management implementation for Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*. 2017. Vol. 11. P. 1223-1230. DOI: https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.248.

REFERENCES

1. Abushov, T. A. (2024), Stan mashynobuduvannia v Ukraini cherez pryzmu upravlinnia resursamy, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 5, s. 151-156, DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-20.

2. Anhel, Ye. and Betlii, O. (2024), Sektoralnyi analiz: mashynobuduvannia, Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii, Kyiv, available at: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/CEP/Sectoral_report_machine_building_UKR.pdf.

3. Vitlinskyi, V. V. and Velykoivanenko, H. I. (2004), Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpryiemnytstvi : monohrafiia, KNEU, Kyiv, 480 s.

4. Hordiichuk, A. P. (2025), Intehrovani modeli upravlinnia ryzykamy promyslovykh pidpryiemstv: kontseptsiia, struktura ta praktychna realizatsiia. *Biznes Inform*. № 11, s. 455-466, DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-455-466.

5. Hordiichuk, A. P. (2024), Upravlinnia ryzykamy na mashynobudivnykh pidpryiemstvakh: deiaki problemy, shliakhy vyrishennia, *Innovation and Sustainability*, № 1, s. 93-103, DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.93.103.

6. Zakharova, N. Yu. (2023), Upravlinnia ryzykamy na pidpryiemstvi: sutnist, pidkhody ta metody, *Biznes Inform*, № 1, s. 203-209, DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209.

7. Kapustnyk, S. K. (2017), Problematyka identyfikatsii ryzykiv stratehichnykh rishen pidpryiemstv haluzi mashynobuduvannia, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia: Ekonomika*, vyp. 1(49), t. 1, s. 159-167.

8. Moisieiev, V. (2024), Stan ukrainskoho mashynobuduvannia u liutomu 2024 roku, The Page, available at: https://thepage.ua/ua/economy/stan-ukrayinskogo-mashinobuduvannya-u-lyutomu-2024-roku.

9. Pulina, T. V., Aleksieienko, O. M. and Aleksieienko, V. O. (2026), Adaptyvne upravlinnia mashynobudivnym pidpryiemstvom v umovakh voiennoho stanu, *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo: trendy rozvytku*, № 1(35), s. 176-186, DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-12.

10. Pulina, T. V., Teslenok, I. M. and Ostoparchenko, R. M. (2026), Udoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpryiemstv mashynobuduvannia v umovakh voiennoho stanu, *Ekonomichnyi prostir*, № 216, s. 90-98, DOI: https://doi.org/10.30838/EP.216.90-98.

11. Riazanova, N. O. (2022), Formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na promyslovykh pidpryiemstvakh, *Akademichnyi ohliad*, № 1, s. 63-71, DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-7.

12. Bromiley, P., McShane, M., Nair, A. and Rustambekov, E. (2015), Enterprise risk management: review, critique, and research directions, *Long Range Planning*, vol. 48, No 4, p. 265-276, DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005.

13. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017), Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, COSO.

14. Gordon, L. A., Loeb, M. P. and Tseng, C.-Y. (2009), Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective, *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 28, No 4, p. 301-327. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006.

15. Hoyt, R. E. and Liebenberg, A. P. (2011), The value of enterprise risk management, *Journal of Risk*

and Insurance, vol. 78, No 4, p. 795-822, DOI: https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x.

16. ISO 31000:2018 (2018), Risk management – Guidelines, International Organization for Standardization, Geneva, 16 p.

17. Ivanov, D. and Dolgui, A. (2020), Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak, *International Journal of Production Research*, vol. 58, No 10, p. 2904-2915, DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727.

18. Kaplan, R. S. and Mikes, A. (2012), Managing risks: a new framework, *Harvard Business Review*, vol. 90, No 6, p. 48-60.

19. Opatska, S., Johansen, W. and Gordon, A. (2024), Business crisis management in wartime: insights from Ukraine, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 32, No 1, e12513, DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513.

20. Tupa, J., Simota, J. and Steiner, F. (2017), Aspects of risk management implementation for Industry 4.0, *Procedia Manufacturing*, vol. 11, p. 1223-1230, DOI: https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.248.

Стаття надійшла: 23.08.2026
Стаття прийнята: 22.09.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК 657.411:657.6

Плеша В. І.,
pleshav@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0001-5321-9602,
Researcher ID: HZL-2181-2023,
старший викладач кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Бачинський В. І.,
bachivi@meta.ua, ORCID ID: 0000-0001-5071-9038,
к. е. н., проф., професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗА КОНЦЕПЦІЄЮ ШЕСТИ КАПІТАЛІВ: АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ, МЕТОДИКИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. *Трансформація сучасного бізнес-середовища під впливом цифровізації та посилення вимог ESG (Environmental, Social, Governance) зумовлює необхідність переосмислення класичних фінансово-центричних підходів до внутрішнього контролю. Концепція шести капіталів Міжнародної ради з інтегрованої звітності (IR) пропонує збалансовану рамку корпоративних ресурсів, проте інструменти практичного безперервного моніторингу за їхнім кругообігом на мікрорівні залишаються фрагментарними, що породжує ризики знецінення нефінансових активів підприємств. У дослідженні використано методи системно-структурного та порівняльного аналізу для дослідження розвитку концепцій Т. Стюарта, Л. Едвінссона та філософії тривимірної концепції (Triple Bottom Line); матричний метод – для проектування інтегрованої архітектури контролю; метод моделювання бізнес-процесів – для формування регламенту крос-функціональної взаємодії. Обґрунтовано трирівневу архітектуру стратегічного контролю, де інтегрована стратегія через контур BSC обумовлює вибір первинних методів перевірки. Розроблено уніфіковану загальну матрицю контролю шести капіталів, яка лінійно пов'язує об'єкти моніторингу, ключові KPI/метрики (зокрема FCF, OEE, eNPS, NPS, обсяги емісії CO_2), джерела первинних даних (ERP, CRM, HRIS, DLP) та специфічні процедури аудиту. Запропоновано Регламент міжфункціональної взаємодії (Cross-Functional Data Governance Regulation), що ліквідує проблему інформаційної ізольованості організаційних підрозділів між фінансовим відділом, HR, IT та екологічною службою. Застосування розробленого інструментарію дозволяє службам внутрішнього контролю своєчасно ідентифікувати неочевидне виснаження ресурсного потенціалу компанії та візуалізувати інтегрований стан капіталів на аналітичному дашборді керівника для прийняття стратегічних управлінських рішень.*

Ключові слова: Концепція шести капіталів, внутрішній контроль, збалансована система показників (BSC), матриця контролю, міжфункціональний регламент, сталий розвиток.

Plesha V. I.,
pleshav@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0001-5321-9602,
Researcher ID: HZL-2181-2023,
Senior Lecturer of the Department of Computer Science, Applied and Higher Mathematics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Bachynskyi V. I.,
bachivi@meta.ua, ORCID ID: 0000-0001-5071-9038,
Ph.D, Professor, Professor of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

INTEGRATED CONTROL SYSTEM BASED ON THE SIX CAPITALS CONCEPT: ASPECTS OF STRATEGY, METHOD AND ORGANIZATION

Abstract. *The transformation of the modern business environment under the influence of digitalization and the strengthening of ESG (Environmental, Social, Governance) requirements necessitates a rethinking of classical finance-centric approaches to internal control. The of Six Capitals Concept of the International Council on Integrated Reporting (IR) offers a balanced framework of corporate resources, however, the tools for practical continuous monitoring of*

© Плеша В. І., Бачинський В. І.

their circulation at the micro level remain fragmented, which creates risks of depreciation of non-financial assets of enterprises. The study uses the methods of system-structural and comparative analysis to study the development of the concepts of T. Stewart, L. Edvinsson and the philosophy of the three-dimensional concept (Triple Bottom Line); the matrix method – for designing an integrated control architecture; the method of business process modeling – for forming a regulation of cross-functional interaction. A three-level architecture of strategic control is substantiated, where an integrated strategy through the BSC contour determines the choice of primary verification methods. A unified general control matrix of six capitals has been developed, which linearly connects monitoring objects, key KPIs/metrics (in particular, FCF, OEE, eNPS, NPS, CO_2 emissions), primary data sources (ERP, CRM, HRIS, DLP) and specific audit procedures. A Cross-Functional Data Governance Regulation has been proposed, which eliminates the problem of information isolation of organizational units between the finance, HR, IT and environmental departments. The use of the developed toolkit allows internal control services to timely identify the non-obvious depletion of the company's resource potential and visualize the integrated state of capitals on the manager's analytical dashboard for making strategic managerial decisions.

Keywords: Six Capitals Concept, internal control, balanced scorecard (BSC), control matrix, implicit degradation, sustainable development.

JEL Classification: M41, M42, M14, L21, Q56
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-06

Постановка проблеми. У сучасній постіндустріальній економіці парадигма сталого розвитку (ESG) та процеси глобальної диджиталізації докорінно змінили архітектуру формування корпоративної вартості. Якщо в епоху індустріального капіталізму конкурентоспроможність підприємства визначалася виключно обсягом його матеріальних і монетарних ресурсів, то сьогодні ринкова капіталізація лідерів ринку переважно формується за рахунок прихованих, нефінансових активів. Концептуальним відображенням цього зсуву стало створення Міжнародної концептуальної основи інтегрованої звітності, яка під егідою Фонду МСФЗ (IFRS Foundation) кодифікувала систему шести капіталів: фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціально-реляційного та природного. Ця модель розглядає бізнес як відкриту систему, що функціонує в межах філософії *Triple Bottom Line* (триєдність економіки, соціуму та екології), де кожен капітал є динамічним запасом вартості, який постійно споживається, примножується або трансформується.

Проте, попри високий рівень теоретичного обґрунтування Концепції шести капіталів на макрорівні та у сфері зовнішньої публічної звітності, прикладний апарат їхнього внутрішнього моніторингу на мікрорівні залишається фрагментарним. Управлінська проблема полягає в тому, що сучасні підприємства функціонують в умовах методологічного та організаційного вакууму: системи внутрішнього контролю та аудиту досі залишаються "фінансово-центричними" і ретроспективними. Традиційні аудиторські процедури націлені на фіксацію історичних відхилень у минулих періодах і неспроможні оцінити поточний стан і динаміку нефінансових капіталів (наприклад, знецінення людського ресурсу через виснаження, втрату патентної захищеності інтелектуального капіталу чи кумулятивні кліматичні ризики природного капіталу).

Ця системна проблема потребує комплексного наукового вирішення:

1. У контексті теоретичних засад існує брак єдиного розуміння причинно-наслідкових зв'язків між кругообігом фінансових та нефінансових капіталів, що заважає керівництву бачити компанію як цілісну екосистему.
2. У стратегічному напрямі спостерігається відсутність інтеграції шести капіталів у діючі контури стратегічного менеджменту. Класична Збалансована система показників (BSC) Нортона та Каплана часто функціонує ізольовано від екологічних та соціальних факторів, що призводить до стратегічної сліпоти – ситуації, коли фінансові цілі досягаються за рахунок прихованого виснаження інших капіталів бізнесу (*trade-off ризики*).
3. Методична недосконаліть проявляється у відсутності уніфікованого інструментарію контролю (контрольних матриць), які б лінійно пов'язували об'єкти нефінансового моніторингу з конкретними вимірюваними KPI, специфічними джерелами даних (ERP, CRM, HRIS, DLP-системами) та чіткими контрольними процедурами (верифікація вуглецевого сліду або IT-тестування на вразливість тощо).
4. Організаційний контекст. Не вирішені питання інформаційної ізольованості організаційних підрозділів. Фінансовий відділ, HR-служба, IT-дирекція та інженери з охорони навколишнього середовища не мають єдиного корпоративного регламенту міжфункціональної взаємодії для регулярної консолідації нефінансових даних на інтегрованому аналітичному дашборді керівника.

Таким чином, об'єктивна необхідність подолання розриву між стратегічними намірами компанії та операційними технологіями внутрішнього контролю (аудиту) нефінансових ресурсів зумовлює високу актуальність, теоретичну та практичну значущість формування інтегрованої системи контролю за Концепцією шести капіталів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічне підґрунтя нефінансових факторів формування вартості підприємства розвивалося на перетині теорії інтелектуального капіталу

[1, 5, 9, 16], концепції сталого розвитку [1, 4, 8, 11, 14] та збалансованих систем показників [2, 3, 14, 20, 21].

Обґрунтування потреби в інтегрованій звітності для довгострокової стійкості бізнесу та необхідності адекватної системи контролю нефінансових показників здійснили зарубіжні вчені Robert Eccles та Michael Krzus. У контексті корпоративного управління процесами збереження соціального і природного капіталів та ролі внутрішнього контролю значний вагомий внесок у науку зробив Carol Adams.

Заслуговують на увагу наукові праці з проблем інтегрованих систем обліку, контролю, аудиту і звітності провідних українських науковців, які були першими в Україні щодо обґрунтування сутності інтегрованої звітності та концептуальних засад інтеграції обліку, контролю і аудиту нефінансових показників, зокрема проф. Голова С. Ф., проф. М. Корягіна, проф. Я. Крупки, проф. П. Куцика, проф. Н. Лоханової [7, 9, 10, 12, 13, 15, 19].

Попри значну кількість фундаментальних праць, поза увагою дослідників залишається прикладний аспект створення інтегрованої технології внутрішнього контролю на мікрорівні за Концепцією шести капіталів.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка прикладного організаційно-методичного інструментарію побудови інтегрованої системи внутрішнього контролю за трансформацією шести капіталів підприємства у середовищі Збалансованої системи показників (BSC) для забезпечення його довгострокової стійкості та запобігання неочевидному виснаженню нефінансових активів.

Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначеної наукової проблеми було сформульовано й вирішено такі конкретні завдання:

– дослідити теоретико-методологічний генезис Концепції шести капіталів у контексті еволюції нефінансових чинників вартості підприємства (від класичних трикомпонентних моделей інтелектуального капіталу Т. Стюарта та Л. Едвінссона до сучасної парадигми сталого розвитку *Triple Bottom Line* та стандартів Міжнародної ради з інтегрованої звітності IIRC/IFRS);

– концептуально обґрунтувати причинно-наслідкову ієрархію та логічний взаємозв'язок між рівнями інтегрованої стратегії підприємства, середовищем Збалансованої системи показників (BSC) як транслятора стратегічних цілей та безпосередньою методикою внутрішнього контролю капіталів;

– розробити уніфіковану загальну матрицю контролю шести капіталів (фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціально-реляційного та природного), яка лінійно інтегрує об'єкти контролю, ключові показники KPI/метрики, джерела первинних даних та специфічні контрольні (аудиторські) процедури;

– обґрунтувати організаційне забезпечення функціонування розробленої методики шляхом проектування Регламенту міжфункціональної взаємодії (*Cross-Functional Data Governance Regulation*), визначення ролей власників даних (*Data Owners*) та алгоритму їхньої консолідації на єдиному аналітичному дашборді керівника.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція шести капіталів є фундаментальною основою сучасної моделі інтегрованої звітності (Integrated Reporting), розробленої Міжнародною радою з інтегрованої звітності (IIRC, яка зараз є частиною фонду IFRS). Її сутність полягає в тому, що традиційний фінансовий облік та аналіз не здатні повноцінно відобразити реальну вартість підприємства, тому контроль та управління організацією мають охоплювати ширший спектр ресурсів. Для цього контроль має трансформуватися в інтегровану систему. Така траєкторія змін випливає з теоретичного аналізу еволюції та ключових етапів розвитку.

У нормативних та наукових джерелах визначено наступні передумови та етапи розвитку контролю формування, використання та трансформації капіталів до зростаючих обсягів для забезпечення сталого розвитку компаній України у сфері виробництва, торгівлі і послуг.

Перший етап охоплює період (до 1990-х років). Протягом цього етапу розвиток контролю був спричинений економічними передумовами. Зокрема, класична теорія розглядала лише фінансовий та виробничий капітали. Проте з початком постіндустріальної епохи частка нематеріальних активів у вартості бізнесу стрімко зросла, що породило теорії "інтелектуального капіталу" (Томас Стюарт, Лейф Едвінссон). Відповідно до цього з'явилася потреба контролю цієї форми капіталу.

Другий період (1990-2000-ні роки). Формується фундаментальна концепція сталого розвитку та сучасного корпоративного управління, її називають ще Концепцією потрійного критерію (Triple Bottom Line – люди, планета, прибуток). Автор концепції – John Elkington. Крім цього, виокремлюється модель сталого розвитку Форуму майбутнього *(Forum for the Future)*, де вперше було задекларовано 5 капіталів.

Третій етап (2010-ті - сьогодні): Етап глобальної стандартизації. У 2013 році Рада з міжнародної інтегрованої звітності (IIRC) випускає першу Міжнародну концептуальну основу інтегрованої звітності, додаючи шостий капітал – соціально-реляційний, адаптувавши систему під потреби інвесторів та внутрішнього контролю.

За визначенням Міжнародного стандарту інтегрованої звітності, капітал трактується як запаси вартості, які у формі вхідних потоків ресурсів залучаються у процес діяльності суб'єкта господарювання, збільшуються, зменшуються або трансформуються у позитивний (зростаючий) вихідний потік. Отже, після трансформації формується новий, якісно та кількісно змінений, результат використання шести капіталів.

У науковому контексті Концепція шести капіталів трансформується у парадигму нефінансового та інтегрованого контролю.

Дослідження проблем системи інтегрованого контролю науковцями відбувалося за наступними напрямами.

Перший напрям досліджень полягає у розширенні меж внутрішнього контролю. До функціональних обов'язків, і, відповідно, до завдань служби внутрішнього контролю включаються науково обґрунтовані процедури оцінювання ризиків втрати вартості нефінансових капіталів (людського, природного тощо).

Другий напрям досліджень стосується застосування критеріїв екологічного, соціального та корпоративного управління (контроль та ESG-критерії). Цей напрям виник внаслідок потреби постійного моніторингу процесів трансформації капіталів за критеріями ESG.

Отже, можемо констатувати, що сучасний бізнес рухається до інтегрованої звітності, де Концепція шести капіталів є базовою. Проте неможливо скласти якісний звіт без належної системи внутрішнього контролю. Ця проблема вирішується застосуванням BSC.

Сутнісна характеристика капіталів та об'єкти контролю за системою BSC наведені нами у табл. 1.

Розглянемо методику контролю за Концепцією шести капіталів з використанням збалансованої системи показників **(**BSC), запропонованої Робертом Нортоном та Девідом Капланом [2, с.71-79].

Доцільність нашого підходу щодо застосування BSC для вирішення проблем інтегрованої системи контролю має ряд незаперечних аргументів, наведемо їх.

1. Концепція шести капіталів (див. табл. 1) розширює розуміння багатства підприємства, але не дає інструментів для операційного контролю. Натомість BSC являє собою цілісний та ефективний управлінський інструмент трансформації абстрактних категорій капіталів у конкретні показники, а також дозволяє через її проекції фінансів, клієнтів, бізнес-процесів, навчання та розвитку структурувати, вимірювати і контролювати капітали.

2. Збалансована система показників ідеально підходить для подолання обмеженості традиційного контролю (фінансового та виробничого капіталу) та охоплення решти нефінансових капіталів, які в постіндустріальній економіці генерують переважний обсяг вартості капіталу. Окрім цього, вона від початку розроблялася для балансування фінансових і нефінансових показників.

3. Побудова стратегічних карт дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки, наочно контролювати ступінь впливу розвитку нефінансових капіталів на фінансовий результат та досягати ефекту синергії.

4. Збалансована система показників виступає методом внутрішнього контролю процесу формування ключових показників ефективності (KPI). Вона забезпечує менеджмент підприємства своєчасними і безперервними даними для складання інтегрованої звітності, гармонізує їх з Міжнародним стандартом інтегрованої звітності (IIRC).

Таблиця 1

Сутність та об'єкти контролю за Концепцією шести капіталів

Капітал	Сутність	Об'єкти контролю
Фінансовий *(Financial)*	Обсяг коштів, доступний для використання при виробництві товарів чи наданні послуг (акціонерний капітал, кредити, прибуток).	Ліквідність, платоспроможність, рентабельність, цільове використання коштів.
Виробничий *(Manufactured)*	Фізичні об'єкти (не фінансові), створені організацією або іншими суб'єктами для використання (будівлі, обладнання, інфраструктура).	Амортизація, капітальні інвестиції, технічний стан, ефективність використання ОЗ.
Інтелектуальний *(Intellectual)*	Нематеріальні активи, базовані на знаннях (патенти, авторські права, програмне забезпечення, процедури, протоколи, "гудвіл").	Захист прав інтелектуальної власності, кібербезпека, ефективність НДДКР (R&D).
Людський *(Human)*	Компетенції, навички, досвід, мотивація людей, їхня лояльність та здатність реалізовувати стратегію організації.	Плинність кадрів, витрати на навчання, безпека праці (ОП), KPI персоналу.
Соціально-реляційний *(Social & Relationship)*	Мережа зв'язків та взаємин між організацією, громадами, стейкхолдерами; репутація, бренд та рівень довіри.	Комплаєнс-ризики, корпоративна етика, бренд-аудит, взаємовідносини з регуляторами.
Природний *(Natural)*	Усі відновлювані та невідновлювані екологічні ресурси та процеси (вода, повітря, земля, мінерали, біорізноманіття).	Екологічний аудит, викиди CO_2, енергоефективність, сертифікація за стандартами ISO 14001.

Джерело: складено авторами.

Таблиця 2

Програма форм контролю за видами капіталів у проекції ЗСП

Проекція ЗСП	Вид капіталу	Напрями контролю в інтегрованій системі
Фінанси (Financial)	Фінансовий капітал	Рентабельність, грошові потоки, акціонерна вартість (контроль за потоками генерації прибутку та вартості)
Клієнти (Customer)	Соціально-репутаційний капітал	Лояльність клієнтів, бренд, довіра стейкхолдерів, соціальна відповідальність (контроль процесів лояльності та бренду)
Внутрішні процеси (Internal Processes)	Виробничий та Екологічний капітали	Ефективність обладнання, ресурсозбереження, екологічний слід, зменшення викидів (контроль продуктивності та ефективності використання виробничих потужностей, встановлення випадків простоїв, технологічності, точності та стабільності процесів, забезпечення якості)
Навчання та розвиток (Learning & Growth)	Людський та Інтелектуальний капітали	Кваліфікація персоналу, патенти, інноваційні технології, корпоративна культура (контроль плинності кадрів, витрат на навчання, безпеки праці, KPI персоналу)

Джерело: складено авторами/

У наукових джерелах [2, 3, 14, 20, 21] питання застосування збалансованої системи показників розглядаються переважно у контексті стратегічного менеджменту. Проте є також пропозиції щодо використання BSC для цілей формування нефінансових капіталів. Науковці С. Мушникова та І. Аберніхіна зауважують, що "збалансована система показників (ЗСП) виступає інтегральною платформою, яка дозволяє підприємствам формувати та реалізовувати економічний потенціал на основі не лише фінансових показників, а й стратегічно важливих нефінансових індикаторів – інновацій, клієнтського досвіду, внутрішніх процесів і людського капіталу" [17, с. 128].

Далі автори наголошують: "Особливо актуальною вона є в умовах інформаційної економіки, де нематеріальні активи, такі як знання, відносини з клієнтами чи внутрішня культура, відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності… Разом ці механізми формують основу для цілісного управління ресурсами та інтелектуальним капіталом підприємства, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей" [17, с. 130].

Розвиток людського та інтелектуального капіталу (проекція "Навчання та розвиток") впливає на оптимізацію виробничого та екологічного капіталу (проекція "Внутрішні бізнес-процеси"), підвищує соціально-репутаційний капітал компанії в очах споживачів (проекція "Клієнти"), збільшує прибуток та фінансовий капітал (проекція "Фінанси").

Головна проблема контролю нематеріальних капіталів (наприклад, екологічного чи людського) – складність їхнього вимірювання. Логіка дослідження якраз і полягає у розробці методики, яка за допомогою інструментарію Нортона-Каплана трансформує ці капітали у чіткі ключові показники ефективності (KPI), що піддаються моніторингу.

Нами побудована програма форм контролю за видами капіталів у проекції збалансованої системи показників (табл. 2).

У методиці внутрішнього контролю при інтеграції капіталів у класичну карту BSC перевіряються причинно-наслідкові зв'язки знизу вгору. Методика контролю причинно-наслідкових зв'язків з використанням стратегічних карт застосовується з метою виявлення ризиків "на випередження". Наприклад, якщо не досягається показник на нижньому рівні, контролер прогнозує падіння фінансового капіталу в майбутньому.

Суть підходу контролю причинно-наслідкових зв'язків за вектором "знизу - вгору" полягає у зміні цього вектору і логіки перевірки, за якими спочатку контролюються навчання та розвиток (Людський та Інтелектуальний капітали), далі внутрішні бізнес-процеси (Виробничий та Природний капітали), наступним є рівень контролю відносин підприємства з клієнтами та зовнішніми стейкхолдерами (Соціально-репутаційний капітал). Кінцевим рівнем контролю причинно-наслідкових зв'язків знизу вгору є проекція фінансів, де генерується прибуток та вартість (Фінансовий капітал).

На підставі наших досліджень конкретизуємо методику інтегрованого контролю з використанням інструментарію збалансованої системи показників (BSC) за проекціями та рівнями контролю: навчання та розвиток; внутрішні бізнес-процеси; клієнти та зовнішні стейкхолдери; проекція фінансів.

Проекція "Навчання та розвиток" є першою зоною контролю, в якій перевіряються заходи з формування і використання Людського та інтелектуального капіталу. Контролю підлягають питання кваліфікації, плинності ключових осіб (Key Persons), наявність патентів, угод про нерозголошення конфіденційної інформації NDA та індекс виснаження персоналу.

Це комплексний внутрішній контроль, який оцінює стабільність, інтелектуальний капітал та юридичну безпеку компанії, дає можливість переконатися, що бізнес не втратить спроможність функціонувати та заробляти у разі зміни персоналу чи юридичних спорів. Цей процес зазвичай є частиною інвестиційного або комерційного контролю (аудиту). Реалізуються завдання і виконуються контрольні процедури у розрізі трьох взаємопов'язаних блоків.

Перший блок "Кваліфікація та професійна відповідність персоналу" охоплює перевірку достатності знань персоналу та легітимності прав для виконання поточної діяльності. Перевіряється наявність обов'язкових дипломів, професійних сертифікатів, допусків до специфічних робіт, аналізуються матриці компетенцій компанії, відповідності працівників займаним посадам та їхнього реального досвіду реалізації схожих проєктів, наявність обов'язкових за законом спеціалістів (наприклад, сертифікованого бухгалтера, фахівця з фінансового моніторингу, комплаєнс-директора тощо).

У другому блоці "Ризики плинності та утримання ключових осіб" контролю підлягають питання залученості в компанію ключових осіб топ-менеджерів, провідних розробників, головних інженерів, науковців, на яких тримається бізнес-процес або прогресивна технологія, унікальності осіб, чиє раптове звільнення може зупинити роботу підприємства, оцінюється рівень залежності бізнесу від однієї людини. У цій зоні контролюються важливі змістовні складові елементи трудових контрактів, наявність умов щодо термінів попередження про звільнення, нерозголошення комерційних таємниць, визначення зобов'язань не переходити до конкурентів протягом певного часу. Важливою ділянкою контролю є також оцінка програм мотивації (стимулюючих програм, довгострокових бонусів чи часток у бізнесі, які фінансово утримують топ-персонал) та плану наступництва (дублери, підготовка резерву кадрів).

Третій блок – перевірка наявності та чистоти патентів. Цей етап оцінює технологічну незалежність компанії та ризики судових позовів за порушення чужих прав інтелектуальної власності. Тут враховуються юридична верифікація патентів, терміни їх дії та підтримання, умови створення, можливі ризики.

Суттєвого значення при контролі набувають питання реєстрації патентів, наявності власників та країни застосування. Контролюється вчасність сплати державних зборів за підтримання патентів, чи створені патенти працівниками під час виконання службових обов'язків і чи повністю права на ці винаходи перейшли від фізичної особи (розробника) до юридичної особи (компанії). Контролери оцінюють ризики порушення чинних патентів третіх осіб, що може призвести до заборони продажів або штрафів.

Логіка описаної проекції збалансованої системи показників (BSC) полягає у тому, що коли система внутрішнього контролю виявляє високу плинність або низькі витрати на навчання, це означає руйнування Людського капіталу, що автоматично призведе до збоїв на наступному рівні – внутрішніх бізнес-процесах (Виробничий та Природний капітали).

Проекція "Внутрішні бізнес-процеси (Виробничий та природний капітал)" охоплює зону інтегрованої системи контролю щодо ефективності обладнання, дотримання графіків ремонтів, екологічний комплаєнс (обсяги викидів CO_2, споживання води, енергоефективність (стандарти IFRS S2, GRI). Система контролю за цією проекцією встановлює залежність між першим рівнем "Кваліфікація та професійна відповідність персоналу" та рівнем "Внутрішні бізнес-процеси (Виробничий та природний капітал)", зокрема недостатньо кваліфікований персонал (перший рівень проекції) спричиняє аварії, псує обладнання та станки (*Виробничий капітал*) та допускає понаднормативні екологічні викиди (*Природний капітал*).

Третя проекція "Клієнти та зовнішні стейкхолдери (Соціально-репутаційний капітал)" охоплює зону контролю щодо питань оцінки індексів задоволеності клієнтів (NPS, CSI), динаміки скарг, судових позовів, репутаційні згадки в медіа та комплаєнс-ризики ланцюга постачання.

Інтегрований контроль ринкової стійкості, репутації та комплаєнсу є суттєво важливою частиною комплексного контролю (Due Diligence) підприємства. Цей блок оцінює, наскільки стабільними є відносини компанії із зовнішніми клієнтами, регуляторами, контрагентами та суспільством.

У цьому контексті розкриємо кожен напрямок контролю, його мету та ключові маркери ризику.

Оцінка індексів задоволеності клієнтів (NPS, CSI) дозволяє встановити комерційний стан бізнесу та спрогнозувати стабільність майбутніх доходів. Контроль за показником індексу лояльності клієнтів (NPS) виявляє готовність клієнтів рекомендувати компанію, встановлює прихильників та незадоволених клієнтів (зниження коефіцієнта свідчить про ризик швидкого відтоку клієнтів до конкурентів). За показником індексу задоволеності (CSI) оцінюється якість сервісу, швидкість доставки, зручність доставки товарів. Оцінка здійснюється з використанням методології збору інформації. Встановлюється репрезентативність опитування, відсутність маніпуляцій при зборі даних, вивчається динаміка показників за останні роки.

Причинно-наслідковий контроль між проекціями другого та третього рівнів виявляє зв'язок між ними, адже екологічна аварія чи брак продукції (друга проекція) миттєво втрачають довіру клієнтів, громади та інвесторів, знищуючи Соціально-репутаційний капітал (третя проекція).

Проекція "Фінанси (Фінансовий капітал)" надає можливість глибокого контролю традиційних оцінювальних показників прибутку компанії до вирахування відсотків, податків, амортизації та знецінення (EBITDA), рентабельності інвестицій (ROI - характеризує **фінансову ефективність або прибутковість здійснених вкладень)**, руху реальних грошових коштів (Cash Flow).

За цією проекцією втрата репутації компанії (проекція 3) призводить до розриву контрактів, падіння продажів та касових розривів, через що Фінансовий капітал втрачається внаслідок причин, виявлених на нижчих рівнях проекцій збалансованої системи показників (BSC).

Слід наголосити, що описана проекція дозволяє також встановити достовірність обліку в частині відображення нефінансових втрат у бухгалтерських проведеннях, зокрема нарахування резервів за МСБО 37, уцінка гудвілу за МСБО 36 тощо.

За результатами описаних підходів до процесу контролю можна запропонувати робочу матрицю внутрішнього контролю індикаторів ризику та контрольних процедур, побудовану за правилами збалансованої системи показників (BSC), за якою внутрішній контролер перевіряє збалансованість карти через систему ключових індикаторів ризику (KRIs) та контрольних процедур (табл. 3).

Отже, застосування системи BSC у поєднанні з системою інтегрованого контролю та Концепції шести капіталів якісно змінює роль внутрішнього контролю. Система контролю отримує динамічну модель контролю, за якою можна представити висновки керівництва компанії про суттєві ризики її діяльності; наприклад, коли компанія не інвестує кошти в екологічні процеси та навчання (Людський капітал), то за картою BSC видно, що це гарантовано трансформується у падіння ліквідності та збитки (Фінансовий капітал).

За логікою дослідження, варто поглибити розгляд проблемних питань, перейшовши до операційного рівня методики інтегрованої системи контролю капіталів.

Розробка методології контролю за шістьма капіталами підприємства - це масштабне і прогресивне завдання, яке перетворює класичний контроль із "фінансово-історичного" на стратегічний та інтегрований.

Розкривши методику контролю на операційному рівні, у підсумку важливим є завдання інтеграції та трансформації шести капіталів у інтегровану методику контролю.

Методика контролю шести капіталів дозволяє фокусуватися не просто на залишках (скільки грошей на рахунку чи скільки людей у штаті), а на ефективності їхнього взаємного обміну. У системі внутрішнього контролю знецінення капіталів виявляються приховані збитки. Наприклад, компанія показує рекордний прибуток (зростання фінансового капіталу), але при внутрішньому контролі зафіксовані масові звільнення через виснаження людського капіталу. Це означає, що фінансовий успіх є тимчасовим, і бізнес-модель рухається до кризи. Тому необхідно провести контроль ефективності трансформації капіталу та оцінити ефективність компанії у перетворенні нефінансових ресурсів у фінансову стабільність за рівнем коефіцієнта повернення інвестицій (ROI) від капіталу, внесеного у реальні контракти.

Загальна матриця інтегрованої системи контролю шести капіталів підприємства наведена на рис. 4.

Таблиця 3

Робоча матриця внутрішнього контролю індикаторів ризику та процедур контролю за стратегічною картою

Проекція карти (Нортон)	Інтегрований капітал	Ключовий індикатор ризику (KRI)	Контрольна процедура системи внутрішнього контролю
Фінанси	Фінансовий	Зниження коефіцієнта поточної ліквідності (< 1.2).	Стрес-тестування Cash-Flow моделей за песимістичним сценарієм.
Клієнти	Соціально-репутаційний	Падіння індексу NPS на > 5% або сплеск негативу в медіа.	Аудит системи обробки скарг клієнтів, комплаєнс-контроль гарячої лінії.
Процеси	Виробничий та Природний	Зростання викидів хімікатів понад ліміти; падіння OEE.	Тестування автоматичних IoT-датчиків гранично допустимої концентрації; контроль виконання планів ремонтів (ППР).
Навчання/Розвиток	Людський та Інтелектуальний	Плинність кадрів серед ключових осіб компанії > 15%; відсутність NDA.	Контроль кадрової безпеки, перевірка легітимності прав на інтелектуальну власність.

Джерело: складено авторами.

Таблиця 4

Загальна матриця інтегрованої системи контролю шести капіталів підприємства

Капітал	Об'єкти контролю	Ключові KPI	Джерела первинних даних	Методи і процедури контролю
Фінансовий *(Financial)*	Кошти, інвестиції, структура пасивів, дебіторська/кредиторська заборгованість, прибуток.	FCF (вільний грошовий потік), ROI/ROE, коефіцієнт абсолютної ліквідності, DSO (оборотність дебіторки).	Баланс (Ф-1), Звіт про фін. результати (Ф-2), Звіт про рух грошових коштів (Ф-3), виписки, бюджети.	План-факт аналіз, коефіцієнтний аналіз ліквідності та рентабельності, стрес-тестування казначейства.
Виробничий *(Manufactured)*	Будівлі, споруди, машини, верстати, логістичні склади, транспорт, незавершене будівництво.	OEE (ефективність обладнання), ступінь зносу ОЗ (%), коефіцієнт фондовіддачі, CapEx.	Інвентарні картки ОЗ, акти списання/ приймання, графіки ТО та ремонтів (MRO), технологічні журнали.	Фізична інвентаризація, оцінка завантаження потужностей, аудит кошторисів на ремонти та модернізацію.
Інтелектуальний *(Intellectual)*	Патенти, ліцензії, торгові марки, ТМ, софт, бази даних, ERP/CRM, внутрішні ноу-хау, R&D проєкти.	Частка НМА в активах, рівень комерціалізації R&D, кількість патентів, кількість IT-витоків даних.	Реєстр НМА, ліцензійні угоди, кошториси розробок (R&D), звіти IT-безпеки (DLP, SIEM).	Юридичний аудит патентної чистоти, тестування IT-систем на вразливість (Pen-test), моніторинг DLP-систем.
Людський *(Human)*	Компетенції, навички, рівень залученості й лояльності, безпека праці, кадровий резерв.	Turnover Rate (плинність кадрів), eNPS (лояльність персоналу), ROI навчання, LTIFR (коефіцієнт травматизму).	Штатний розпис, HR-платформи, оцінка 360°, матриці скілів, бюджети навчання, журнали охорони праці.	Комплексний HR-аудит, пульс-опитування задоволеності, інтерв'ю при звільненні (Exit Interview).
Соціально-реляційний *(Social & Relationship)*	Репутація бренду, довіра стейкхолдерів, зв'язки з клієнтами/GR, корпоративна етика, робота з громадами.	NPS (лояльність клієнтів), LTV (цінність клієнта), індекс репутаційного ризику, штрафи від регуляторів.	CRM-дані, офіційні скарги/позови, зовнішні маркетингові та репутаційні дослідження, етичні рапорти.	Моніторинг медіа-поля, комплаєнс-аудит, сертифікація ланцюжка постачальників, перевірка ліній етики.
Природний *(Natural)*	Енергоносії, вода, природна сировина, викиди парникових газів (CO_2), промислові відходи.	Питоме енергоспоживання на од. продукції, обсяг емісії CO_2 (в тоннах), % рециклінгу відходів, екоподатки.	Рахунки енергоносіїв, лічильники, екологічні декларації, дозволи на викиди, сертифікати ISO 14001, акти утилізації.	Натурний екологічний аудит, верифікація вуглецевого сліду (Scope 1-3), контроль лімітів природокористування.

Джерело: складено авторами.

Дотримуючись логічної та послідовної побудови методики інтегрованої системи контролю капіталів, завершимо дослідження розглядом аспектів організації цієї системи у контексті Концепції шести капіталів для ефективного застосування виконавцями – працівниками відповідних відділів, департаментів та служб, за якими закріплені функціональні обов'язки контролю формування та використання відповідних капіталів.

Організація інтегрованого контролю у досліджуваних компаніях (підприємства сфери виробництва, торгівлі та послуг) розглядається нами насамперед з позицій організаційної структури компаній та взаємодії структурних підрозділів (внутрішніх відділів підприємств, департаментів корпоративних товариств, служб холдингових компаній тощо). Теоретичний аналіз організаційних структур та міжфункціональної взаємодії у питаннях фінансового та нефінансового контролю капіталів дозволив виділити найбільш типові і притаманні для кожної організаційної структури компаній відділи, департаменти та служби: Фінансовий відділ; Департамент IT; відділи кадрів та HR-департаменти; Екологи (служба охорони праці (ОП) та служба екологічної безпеки (ЕБ)); відділи маркетингу та комплаєнс-служби (спеціального внутрішнього підрозділу компанії, який забезпечує **відповідність діяльності підприємства законодавству, внутрішнім регламентам, галузевим стандартам, етичним нормам та можливість превентивного попередження можливих відхилень та порушень**) тощо.

Зони відповідальності та ролі у взаємодії з питань організації контролю фінансового та нефінансових капіталів виділяються за видом капіталу, відділами, департаментами і службами; метриками та ключовими показниками ефективності (КПІ); термінами подання та форматом і способом передачі даних. Кінцевим інформаційним продуктом про капітали є дашборди та звіти керівників.

Міжфункціональна взаємодія відділів, департаментів та служб (генераторів та власників даних) у розрізі структури капіталів відбувається з дотриманням покрокового алгоритму консолідації та контролю (Workflow).

Алгоритм консолідації даних та їх контролю охоплює чотири етапи:

Етап 1. Закріплення власників даних (інформація передається на етап 2).

Етап 2. Здійснюється автоматизована консолідація даних (результати передають на етап 3).

Етап 3. Верифікація даних внутрішнім контролером (перевірені на достовірність результати передаються на етап 4).

Етап 4. Формується інтегрований звіт і передається органам управління (директору, правлінню, раді директорів тощо).

Для успішної реалізації методології інтегрованого контролю розроблено Регламент міжфункціональної взаємодії структурних підрозділів (Cross-Functional Data Governance Regulation). Його мета – автоматизувати та структурувати процес регулярного збору нефінансових та фінансових метрик, визначивши чіткі зони відповідальності, терміни та формати передачі даних (табл. 5).

Таблиця 5

Графік та матриця підготовки даних (Data Matrix)

Періодичність	Відділ, Департамент, Служба	Метрики / KPI	Терміни надання даних	Формат / Спосіб передачі
Щомісячно	Фінансовий відділ	FCF, ROI/ROE, Коефіцієнт ліквідності, DSO.	До 10 числа наступного місяця	Вивантаження з ERP (напр., SAP/1C) у BI-систему / Спільний реєстр
Щомісячно	Департамент IT	Кількість інцидентів витоку даних, аптайм ERP/CRM.	До 5 числа наступного місяця	Автоматичний звіт SIEM/DLP систем на email контролера
Щоквартально	HR-департамент	Turnover Rate, eNPS, ROI навчання, LTIFR.	До 15 числа після звітного кварталу	Заповнення уніфікованої форми в HRIS або Excel-шаблону
Щоквартально	Екологи (Служба ОП та ЕБ)	Питоме енергоспоживання, % рециклінгу, екоподатки.	До 20 числа після звітного кварталу	Акти обліку, екологічний звіт у внутрішню базу контролю
Піврічно / Щорічно	Маркетинг / Комплаєнс	NPS клієнтів, LTV, індекс репутаційного ризику, штрафи.	До 25 числа після звітного періоду	Результати аудитів, аналітичні записки на базі CRM

Джерело: складено авторами.

Процес збору даних координується Службою внутрішнього контролю організації, підприємства.

При наявності конфліктів їх вирішення та коригування даних може відбуватися відповідно до регламенту кожної компанії шляхом розробки карток відхилень (швидкого реагування). Картка надсилається відділом внутрішнього контролю у ті структурні підрозділи, де КПІ вийшов за червону зону.

Якщо дані між відділами суперечать один одному (наприклад, Фінансовий відділ фіксує менші витрати на закупівлю палива, ніж Екологічна служба зафіксувала за лічильниками), пріоритет мають первинні документи суворого обліку (акти виконаних робіт, податкові накладні тощо), верифіковані Фінансовим відділом.

Будь-які технічні коригування показників за минулі періоди здійснюються виключно через офіційну сервісну заявку в IT-департамент із обов'язковим погодженням керівника Служби внутрішнього контролю.

Таким чином, можна констатувати, що організація інтегрованого контролю капіталів у сучасних компаніях базується на міжфункціональній взаємодії профільних структурних підрозділів, чия діяльність регламентується чітким покроковим алгоритмом консолідації, верифікації та звітування. Впровадження Концепції шести капіталів трансформує традиційну систему контролю, поєднуючи фінансові та нефінансові показники (від ліквідності та ROI до екологічних показників, плинності кадрів та IT-безпеки) у дашборди та інтегровані звіти для органів управління. Успішність цієї системи забезпечується мінімізацією інформаційних конфліктів через пріоритетність первинних документів, чітким закріпленням власників даних у межах затвердженого Графіка та матриці підготовки даних, а також наскрізною координацією процесу з боку Служби внутрішнього контролю.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

1. Обґрунтовано теоретико-методологічний генезис Концепції шести капіталів, який бере свій початок від класичних моделей обліку фінансового та виробничого капіталу, проходить етап визнання інтелектуальної складової та фіналізується в екосистемі сталого розвитку. Доведено, що сучасний внутрішній контроль має еволюціонувати від ретроспективного контролю історичних витрат до проактивного інтегрованого моніторингу всіх шести видів капіталу.

2. Збалансована система показників (BSC) є ефективним інструментом для контролю нефінансових капіталів підприємства. Традиційні методи контролю зазвичай обмежуються фінансовими та виробничими показниками. Концепція шести капіталів розширює розуміння багатства бізнесу, але не містить інструментів для операційного моніторингу. Інструментарій BSC успішно вирішує цю проблему, трансформуючи складні для вимірювання нематеріальні категорії (людський, інтелектуальний, соціально-репутаційний та природний капітали) у чіткі ключові показники ефективності (KPI), які піддаються вимірюванню та безперервному контролю.

3. Інтеграція шести капіталів у проекції BSC дозволяє здійснювати превентивний контроль "на випередження". Завдяки побудові стратегічних карт та перевірці причинно-наслідкових зв'язків за вектором "знизу-вгору" (від проекції "Навчання та розвиток" до проекції "Фінанси") внутрішній контроль набуває прогностичного характеру. Контролери отримують можливість виявляти ризики на початкових етапах: наприклад, невиконання KPI на нижньому рівні (нестача патентів, плинність ключових кадрів чи екологічні штрафи) дозволяє спрогнозувати неминуче падіння фінансового капіталу в майбутньому та вчасно зреагувати.

4. Застосування BSC забезпечує інформаційну базу для формування якісної інтегрованої звітності. Сучасний бізнес рухається до інтегрованої звітності, проте її якісне складання неможливе без надійної системи внутрішнього контролю. BSC виступає як інтегральна платформа, що постачає менеджмент своєчасними, безперервними та збалансованими даними про всі види ресурсів компанії. Це дозволяє гармонізувати внутрішні аналітичні процеси підприємства з Міжнародним стандартом інтегрованої звітності (IIRC).

5. Розроблено уніфіковану загальну матрицю контролю шести капіталів, яка лінійно пов'язує об'єкти контролю, ключові KPI/метрики (такі як FCF, OEE, eNPS, NPS, обсяги емісії CO_2), джерела первинних нефінансових і фінансових даних та конкретні методи й процедури інтегрованого контролю (від інвентаризації та тестування на вразливість до комплаєнс-аудиту й верифікації вуглецевого сліду). Ця матриця дозволяє ідентифікувати ризики знецінення, вимивання, руйнування або втрати вартості капіталів, коли поточний фінансовий прибуток досягається через приховане виснаження людського чи природного потенціалу компанії.

6. Доведено необхідність переходу від ізольованого контролю до міжфункціональної взаємодії підрозділів. Обґрунтовано, що інтегрований контроль капіталів не може обмежуватися лише фінансовим відділом. Ефективне управління сучасним підприємством вимагає залучення IT-департаменту, HR-служби, екологів (ОП та ЕБ), маркетингу та комплаєнс-служб як безпосередніх "власників" та постачальників специфічних фінансових і нефінансових показників капіталу.

7. Формалізовано чотириетапний алгоритм консолідації та контролю даних. Запропонована послідовність – від закріплення власників інформації та її автоматизованого збору до обов'язкової верифікації внутрішнім контролером і формування підсумкового інтегрованого звіту. Це мінімізує ризики викривлення показників та гарантує достовірність аналітичних даних для вищого керівництва.

8. Розроблено та практично інструментовано Регламент міжфункціональної взаємодії (Cross-Functional Data Governance Regulation). Запропоновано Графік та матрицю даних з чітким

розмежуванням зон відповідальності структурних підрозділів за періодичністю, термінами та форматами передачі інформації. Така пропозиція дозволяє автоматизувати збір KPI, вчасно виявляти вихід показників за межі "червоної зони" за допомогою карток відхилень та оперативно вирішувати міжвідомчі інформаційні суперечності.

Перспективи подальших досліджень за темою:

1. Стратегічний напрям: дослідження синергетичних ефектів та взаємної трансформації шести капіталів.

2. Методично-прикладний напрям: математичне моделювання та квантифікація причинно-наслідкових зв'язків у BSC та галузева диференціація і стандартизація показників нефінансових капіталів.

3. Організаційно-технологічний напрям: діджиталізація та автоматизація конвертації даних в інтегрованому систему контролю.

4. Трансформація інституційного статусу служби внутрішнього контролю: реінжиніринг організаційної структури підприємств, розробка моделей компетенцій для внутрішніх контролерів нового типу, здатних здійснювати крос-функціональний контроль нефінансових параметрів діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Fatenok-Tkachuk A. A., Voronko R. M. Structure of no-financial reporting in the system of reporting of socially responsible enterprise. *Вісник ЛТЕУ.* Львів : Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2021. Вип. 63. С. 20-27. (Економічні науки). DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-04.

2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review.* 1992. Vol. 70. Iss. 1. P. 71-79.

3. Kumar S., Lim W. M., Sureka R., et al. Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 2397-2439. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6/.

4. Levytska S., Osadcha O. Risk-oriented approach as a sustainable business management tool. *Finance of Ukraine.* 2025, (8), 86-103. https : //doi.org/10.33763/finukr2025.08.086.

5. Воськало Н. М. Облік та контроль власного капіталу в системі корпоративного управління : дис. канд. екон. наук : 08.00.09. Львів, 2012. 244 с. URL: https://uacademic.info/ua/document/0413U000506.

6. Гейєр Е. С., Шендригоренко М. Т., Шевченко Л. Я. Актуальні питання внутрішнього контролю власного капіталу підприємства та напрями їх вирішення. *Торгівля і ринок України.* 2020. № 1(47). С. 88-96. DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2020-47-1-88-96.

7. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку : моногр. К. : Центр учбової літератури, 2007. 522 с.

8. Давидюк Т. В., Замула І. В., Легенчук С. Ф. Екологічний, інтелектуальний та людський капітал в теорії бухгалтерського обліку : моногр. Житомир : ЖДТУ, 2009. 250 с.

9. Корягін М. В. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю підприємства: теоретико-методологічні концепції : моногр. Львів : ЛКА, 2012. 389 с.

10. Корягін М. В., Куцик П. О. Проблеми та перспективи розвитку бухгалтерської звітності : моногр. Київ : Інтерсервіс. 2016. 276 с.

11. Кріль А. Ю., Чубай В. М. Методичні підходи до формування системи внутрішнього контролю підприємств. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 1 (52). С. 241–247. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-33.

12. Крупка Я. Д. Інтегрована звітність та її обліково-інформаційне забезпечення. *Вісник економіки.* 2023. № 4. С. 67-81.

13. Куцик П. О. Концепція уніфікованої системи обліку і звітності в корпоративному управлінні : моногр. Львів: Вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 408 с.

14. Левицька С. О., Осадча О. О. Сталий розвиток вітчизняного бізнесу в контексті сучасних викликів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки.* 2025. Vol. 3 No. 111. DOI: https://doi.org/10.31713/ve3202513.

15. Лоханова Н. О. Інтеграційні процеси в обліку в умовах інституціальних перетворень : моногр. Херсон : Грінь Д.С., 2012. 400 с.

16. Макарович В. К. Розвиток стратегічного управлінського обліку інноваційного капіталу на основі збалансованої системи показників. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу.* 2024. № 2. С. 32-38. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-32-38.

17. Мушникова С. А., Аберніхіна І. Г. Збалансована система показників як основа формування економічного потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 127-133.

18. Остренко О. В., Єршова Н. Ю. Внутрішній контроль власного капіталу на підприємствах. *Корпоративні фінанси: соціально-економічні, організаційно-правові та інституціональні аспекти : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ : НАУ, 2018. С. 265-266. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/58276.

19. Пилипенко Л. М. Розвиток концепцій побудови системи публічної звітності корпорацій в умовах постіндустріальної економіки : моногр. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 336 с.

20. Сакун Л., Сухомлин Л., Шишлова Ю. Збалансована система показників у формуванні стратегії в умовах трансформаційних процесів. *Економічний простір.* 2024. № 196. С. 97-104. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104.

21. Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс

промислового підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2023. Т. 4. С. 103-117. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103.

REFERENCES

1. Fatenok-Tkachuk, A. A. and Voronko, R. M. (2021), Structure of no-financial reporting in the system of reporting of socially responsible enterprise, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, Vyd-vo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, Lviv, vyp. 63, s. 20-27. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-04.

2. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992), The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, vol. 70, iss. 1, p. 71-79.

3. Kumar S., Lim, W. M., Sureka R. et al. (2024), Balanced scorecard: trends, developments, and future directions, *Review of Managerial Science*, vol. 18, p. 2397-2439. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6/.

4. Levytska S. and Osadcha O. (2025), Risk-oriented approach as a sustainable business management tool, *Finance of Ukraine*, (8), p. 86-103. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.08.086.

5. Voskalo, N. M. (2012), Oblik ta kontrol vlasnoho kapitalu v systemi korporatyvnoho upravlinnia : dys. kand. ekon. nauk : 08.00.09, Lviv, 244 s., available at: https://uacademic.info/ua/document/0413U000506.

6. Heier, E. S., Shendryhorenko, M. T. and Shevchenko, L. Ya. (2020), Aktualni pytannia vnutrishnoho kontroliu vlasnoho kapitalu pidpryiemstva ta napriamy yikh vyrishennia, *Torhivlia i rynok Ukrainy*, № 1(47), s. 88-96. DOI: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2020-47-1-88-96.

7. Holov, S. F. (2007), Bukhhalterskyi oblik v Ukraini: analiz stanu ta perspektyvy rozvytku : monohr., Tsentr uchbovoi literatury, K., 522 s.

8. Davydiuk, T. V., Zamula, I. V. and Lehenchuk, S. F. (2009), Ekolohichnyi, intelektualnyi ta liudskyi kapital v teorii bukhhalterskoho obliku : monohr., ZhDTU, Zhytomyr, 250 s.

9. Koriahin, M. V. (2012), Bukhhalterskyi oblik u systemi upravlinnia vartistiu pidpryiemstva: teoretyko-metodolohichni kontseptsii : monohr., LKA, Lviv, 389 s.

10. Koriahin, M. V. and Kutsyk, P. O. (2016), Problemy ta perspektyvy rozvytku bukhhalterskoi zvitnosti : monohr., Interservis, Kyiv, 276 s.

11. Kril, A. Yu. and Chubai, V. M. (2025), Metodychni pidkhody do formuvannia systemy vnutrishnoho kontroliu pidpryiemstv, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, № 1 (52), s. 241-247. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-33.

12. Krupka, Ya. D. (2023), Intehrovana zvitnist ta yii oblikovo-informatsiine zabezpechennia, *Visnyk ekonomiky*, № 4, s. 67-81.

13. Kutsyk, P. O. (2017), Kontseptsiia unifikovanoi systemy obliku i zvitnosti v korporatyvnomu upravlinni : monohr., Vyd-vo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, Lviv, 408 s.

14. Levytska, S. O. and Osadcha, O. O. (2025), Stalyi rozvytok vitchyznianoho biznesu v konteksti suchasnykh vyklykiv, *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ser. Ekonomichni nauky*, vol. 3, no. 111. DOI: https://doi.org/10.31713/ve3202513.

15. Lokhanova, N. O. (2012), Intehratsiini protsesy v obliku v umovakh instytutsialnykh peretvoren : monohr., Hrin D. S., Kherson, 400 s.

16. Makarovych, V. K. (2024), Rozvytok stratehichnoho upravlinskoho obliku innovatsiinoho kapitalu na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv, *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, № 2, s. 32-38. DOI: https://doi.org/10.26642/pbo-2024-2(58)-32-38.

17. Mushnykova, S. A. and Abernikhina, I. H. (2025), Zbalansovana systema pokaznykiv yak osnova formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpryiemstv, *Biznes Inform*, № 6, s. 127-133.

18. Ostrenko, O. V. and Yershova, N. Yu. (2018), Vnutrishnii kontrol vlasnoho kapitalu na pidpryiemstvakh, *Korporatyvni finansy: sotsialno-ekonomichni, orhanizatsiino-pravovi ta instytutsionalni aspekty : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, NAU, Kyiv, s. 265-266, available at: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/58276.

19. Pylypenko, L. M. (2016), Rozvytok kontseptsii pobudovy systemy publichnoi zvitnosti korporatsii v umovakh postindustrialnoi ekonomiky : monohr., Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky, Lviv, 336 s.

20. Sakun L., Sukhomlyn L. and Shyshlova Yu. (2024), Zbalansovana systema pokaznykiv u formuvanni stratehii v umovakh transformatsiinykh protsesiv, *Ekonomichnyi prostir*, № 196, s. 97-104. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.196.97-104.

21. Travinska S., Derun I. and Mykhalska O. (2023), Zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehichnomu upravlinni ta analizi: keis promyslovoho pidpryiemstva, *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, t. 4, s. 103-117. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103.

Стаття надійшла: 14.09.2026
Стаття прийнята: 15.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

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

УДК: 339.138 : 658.62 [7]

Басій Н. Ф.,
basij@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7003-6007,
Researcher ID: F-9024-2019,
к.е.н., проф., завідувачка кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Гліненко Л. К.,
lkg2002@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3105-4568,
Researcher ID: K-3740-2017,
к.т.н., доц., доцент кафедри ЕЗІКТ, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Дайновський Ю. А.,
yddd@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-8421-2104,
Researcher ID: F-3903-2019,
д.е.н., проф., професор кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ПРИЙОМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

Анотація. *У статті констатується, що дезагрегація загальної маркетингової товарної політики на окремі прийоми дозволяє конкретизувати її складові, краще аналізувати їх результативність і приймати обґрунтовані рішення щодо удосконалення товарів. Зроблено спробу впорядкування і класифікації цих прийомів. Зазначено важливість пошуку і узагальнення напрямів удосконалення товарів, які вже реалізовані у товарному світі, оскільки будь-який напрям може бути використаний при покращенні характеристик різноманітних товарів, перелік яких постійно розширюватиметься. Виокремлено найбільш популярні напрями, які можуть бути реалізовані під час пошуку рішень з удосконалення товарів. Проаналізовано варіанти прийомів, пов'язаних з можливістю виконання товаром певних додаткових функцій, які, крім реального забезпечення багатофункціональності, можуть включати також під'єднання додаткових ємностей, об'єднання товарів у комплекти, можливість самостійного складання кінцевого варіанту товару зі складників, захист від несанкціонованого використання, покращення екологічних властивостей, використання енергозберігальних технологій, автоматизацію виконання окремих функцій тощо. Аналізуються прийоми, пов'язані з підвищенням надійності отримання корисного результату від споживання товару. Розглянуто прийоми, пов'язані зі створенням додаткових зручностей споживачеві як під час основного споживання товару, так у процесі його пошуку, транспортування і пристосування до споживання. Окреслюються прийоми підвищення оригінальності товарів. Зазначено низку прийомів щодо удосконалення товарних і фірмових назв, удосконалення асортиментної політики. Наголошено, що навіть нейтральні з погляду задоволення потреб споживача прийоми удосконалення товарів можуть бути спрямовані на отримання певних позитивних результатів для учасників системи розподілу. Констатується, що знання різних можливих напрямів і прийомів удосконалення дає можливість аналізувати їх доцільність у процесі покращення ринкових характеристик конкретних товарів.*

Ключові слова: маркетингова товарна політика, маркетинг, товари, прийоми удосконалення.

Basij N. F.,
basij@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7003-6007,
Researcher ID: F-9024-2019,
Ph.D, Professor, Head of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Hlinenko L. K.,
lkg2002@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3105-4568,
Researcher ID: K-3740-2017,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Electronics and Information Technology, Lviv Polytechnic National University, Lviv

© Басій Н. Ф., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А.

Daynovskyy Y. A.,
yddd@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-8421-2104,
Researcher ID: F-3903-2019,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing,
Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MARKETING PRODUCT POLICY TECHNIQUES

Abstract*. It is pointed out that breaking down the general marketing product policy into particular techniques makes it possible to specify the policy's components, analyse their productivity more thoroughly, as well as to make sound decisions regarding product improvement. An attempt has been made to systematise and classify these techniques. The importance of identifying and summarising areas for the improvement of products already available on the market is highlighted, as any such approach can be utilised to enhance the characteristics of a wide range of products, the list of which is constantly expanding. The most popular approaches that can be implemented when seeking solutions for product improvement are specified. Options for techniques related to a product's ability to perform certain additional functions have been reviewed. These may, in addition to actually providing multifunctionality, also feature the connection of additional containers, the grouping of products into sets, the ability to assemble the final version of the product oneself from components, protection against unauthorised use, improved environmental performance, the use of energy-saving technologies, the automation of certain functions, etc. Techniques related to increasing the reliability of obtaining a beneficial outcome from the consumption of the product are analysed. The paper examines techniques aimed at providing additional convenience to the consumer, either during the actual consumption of the product or during the process of seeking it out, transporting and adapting it for consumption. Techniques for enhancing the originality of products are outlined. A number of techniques are identified for improving product and brand names, as well as for refining product line policies. It is emphasised that even product improvement techniques which are neutral from the point of view of meeting consumer needs may be aimed at achieving certain positive outcomes for participants in the distribution system. It is noted that knowledge of the various possible approaches and techniques for improvement makes it possible to analyse their suitability in the process of enhancing the market characteristics of particular products.*

Keywords: marketing product policy, marketing, products, improvement techniques.

JEL Classification: M31, L17, L81, R22
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-07

Постановка проблеми. Одним з невпинних трендів розвитку суспільства є постійний процес удосконалення товарів, за допомогою яких людство задовольняє свої різноманітні потреби. У стародавньому світі було винайдено колесо, що прискорило перевезення вантажів, гончарне коло, яке дало змогу виробляти якісніший посуд, папірус, що зумовив подальший розвиток у сфері науки, торгівлі, адміністрації, а також десятки інших інновацій, які змінили світ. Проте і в історично зовсім недавньому минулому не бракувало товарних інновацій: смартфони, електромобілі, роботи-помічники, бездротові навушники, рослинне м'ясо і багато іншого. Причому серед сучасних товарних інновацій присутні не тільки ті, що зумовлені принциповими досягненнями науково-технічного прогресу, але і відносно прості, які, тим не менше, суттєво вплинули на попит і структуру ринку: валізи на чотирьох колесах замість двох, пляшки з водою, з яких можна пити без відкручування ковпачка, степлер з вбудованим антистеплером, відкидна кришка на тюбиках із зубною пастою, клей-олівець, бритви зі зволожувальною смужкою, одяг зі світловідбивними елементами, сміттєвий пакет зі стяжками, **кришка для кави to-go** з отвором для пиття, капсули для посудомийних і пральних машин і багато іншого. Чи могло людство знайти такі рішення на багато років раніше? Звичайно ж, так. Тому актуальним є завдання щодо створення певної системи правил чи підказок, які б допомогли винахідникам швидше побачити відповідні рішення щодо удосконалення товарів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях з маркетингової тематики значна увага приділяється товарній політиці підприємств та її впливу як на лояльність цільових споживачів, так і на ефективність господарської діяльності загалом. Зокрема, дослідження науковців стосовно маркетингової товарної політики присвячені питанням реалізації її основних засад і підвищення на цій основі конкурентоспроможності підприємств [3, 10, 13, 18], механізмам формування і реалізації маркетингової товарної політики [4, 17], ролі досліджень в її оптимізації [16]. Автори розглядають питання розробки стратегічних напрямів розвитку товарної політики [6, 11, 12, 14, 19], її особливостей у кризових і нестабільних умовах [1, 19], формування елементів товарної політики стосовно окремих груп, категорій товарів, підприємств та видів діяльності [4, 6, 9, 11, 12]. Досліджуються маркетингові інструменти оптимізації товарної політики [2], застосування штучного інтелекту під час її удосконалення [5], використання торгових марок і формування брендів [14, 15] та багато інших

аспектів, пов'язаних з практичним застосуванням маркетингової товарної політики. Цим питанням присвячені праці Ілляшенка С. М., Окландера М. А., Кірносової М. В., Ковальчук С. В., Флейчук М. І. та інших відомих вчених. Проблематика маркетингової діяльності з товарної політики розглядається у наукових статтях [1, 3, 6, 11, 12, 16, 18], матеріалах міжнародних науково-практичних конференцій [2, 4, 5, 8, 9, 14, 15, 17, 19], а також у навчальних виданнях [7, 10, 13]. Проте значно менше уваги приділяється застосуванню окремих конкретних маркетингових прийомів удосконалення товарної політики [7, 8]. Саме дезагрегація загальної маркетингової товарної політики на окремі напрями, інструменти, прийоми удосконалення товарів дозволяє краще розуміти її складові і приймати обґрунтовані практичні рішення, що і обумовлює актуальність цієї статті.

Постановка завдання. Метою статті є виокремлення найбільш популярних напрямів, які можуть бути реалізовані під час пошуку рішень щодо удосконалення товарів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним з підходів щодо розв'язання поставленого завдання є пошук і узагальнення напрямів удосконалення товарів, які вже реалізовані у товарному світі, адже будь-який напрям може бути використаний при покращенні характеристик різноманітних товарів, перелік яких постійно розширюватиметься.

Під удосконаленням товарів автори мають на увазі не створення принципово нових піонерних товарів, а саме певні покращення товарних характеристик, які роблять їх привабливішими і популярнішими для споживачів. Піонерні товари – це сфера пошуку для конструкторів, інженерів, винахідників. Скільки б маркетологи не говорили про доцільність покращення засобів зв'язку, до винайдення телеграфу, телефону, мобільного зв'язку це залишалося б пустими розмовами. Інша річ – пошук товарів ринкової новизни, які не ґрунтуються на певних принципових винаходах, проте суттєво впливають на попит споживачів.

Найбільш природним способом пошуку варіантів удосконалення товарів є аналіз найбільш популярних цільових напрямів інновацій. Серед таких напрямів можуть бути, наприклад, такі:

1. Можливість виконання товаром певних додаткових функцій. Ключове питання, на яке має відповісти розробник, полягає у тому, щоби визначити, що саме переважно буває потрібно користувачеві під час споживання товару, який бажано удосконалити. Сучасні автомобілі обладнують десятками пристосувань: радіо, магнітола, годинник, прикурювач, кондиціонер, USB-роз'єми, навігатор, підігрів сидінь, бездротова зарядка смартфона, холодильний відсік, бортовий комп'ютер, відеореєстратори та ін. Наручні годинники вимірюють кількість кроків, артеріальний тиск, пульс, **мають** будильник, секундомір, календар, дають можливість безконтактної оплати. **Мікрохвильова піч** оснащена функціями грилю, конвекції, автоматичними програмами приготування. **Валіза** має електронні ваги, GPS, USB-порт, кодовий замок із Bluetooth.

Існує низка напрямів модифікації товарів, які також можна тлумачити як додаткові функціональні переваги:

1.1. До багатьох товарів під'єднують додаткові ємності, кишені, додаткові відділення, місця для зберігання. Дитячий візочок містить відділення для покупок та інших предметів. В одязі роблять спеціальні внутрішні кишені для смартфонів, бічні накладні кишені, приховані кишені для ключів або інших цінних предметів. У валізах, портфелях – відділення для ноутбуків, документів. В автомобілях – додаткові кишені і бокси у дверях, підлокітниках, відсік для окулярів на стелі. Дивани і ліжка оснащують висувними шухлядами.

1.2. Різні товари, які передбачають одночасне використання, об'єднують у комплекти. Це гарантує сумісність компонентів, переважно зменшує загальну вартість, дозволяє економити час споживача (духова шафа разом варильною поверхнею і витяжкою; комп'ютер у комплекті з монітором, клавіатурою, мишею; пальник з газовим балоном і казанком; **дитячий візок з** люлькою і автокріслом; **шкільні набори; жіночі косметички;** набори інструментів; набори бокалів, столових приборів, сервізи; об'єднання товару з лотереєю, можливістю виграти приз.

1.3. Прийом «дитячого конструктора» дозволяє споживачеві зі стандартних елементів самостійно створювати різні варіанти кінцевого продукту (модульні кухні; гардеробні системи; комп'ютерні столи; комп'ютери з самостійним вибором процесора, відеокарти, накопичувачі; побутові кухонні комбайни; системи «розумного дому», коли покупець самостійно обирає набір модулів, камер, датчиків). Ідея прийому полягає у **переході від монолітної конструкції до модульної**, що для виробника дозволяє зменшити кількість різновидів продукції, проте для споживача підвищує можливості індивідуалізації стосовно своїх конкретних потреб.

1.4. Підсилення основної функції товару може відбуватися шляхом подвоєння, потроєння і т. д. корисних елементів товару. Солодощі на зразок «Баунті», «Твікс» рекламуються як «Солодка парочка». Крім того, використання двох аналогічних предметів може виявитися зручнішим або ефективнішим для споживача: складаний ніж з двома лезами, двосторонній маркер, подвійна мийка для посуду, люстра з кількома плафонами, гачок для одягу з кількома ріжками, зарядні пристрої з кількома USB-портами, пристосування для гоління з кількома лезами в одному блоці, розкладні валізи для майстрів з багатьма відділеннями для різних інструментів чи деталей або аналогічні конструкції для косметики. Переваги при транспортуванні, завантаженні і розвантаженні надає обтягування плівкою блоків пластикових пляшок. **Тобто просте збільшення кількості однакових функціональних елементів у певних товарах навіть без принципових змін їх конструкції можна тлумачити як** створення нової споживчої цінності.

1.5. Прийом об'єднання товарів, які мають спільний конструктивний елемент, дозволяє спростити їх використання і водночас розширити спектр

виконуваних на їх основі функцій: електричні інструменти на єдиній акумуляторній базі; шило, викрутки, долото на єдиній ручці, до якої вони прикручуються і всередині якої зберігаються; кухонні комбайни з багатьма пристроями; міксери і пилососи з різними насадками; **універсальний трактор** із багатьма навісними агрегатами. Застосування такого прийому забезпечує споживачеві можливість **розширювати функціональність основного товару і відмовитися від придбання кількох окремих виробів.**

1.6. Однією з функцій, пов'язаних з використанням багатьох товарів, є захищеність від несанкціонованого їх використання іншими особами. Прийом замкненого товару означає використання пристроїв, які або буквально замикають його (замки на автомобілях, верстатах, портфелях, валізах, меблях), або певним чином перешкоджають доступ до нього. Прикладами можуть бути електронні пристрої із блокуванням PIN-кодом, паролем, відбитком пальця або Face ID; **смарт-годинники**, що автоматично блокуються після зняття з руки; механічне блокування керма автомобіля або коробки передач; GPS-системи, які дозволяють дистанційно заблокувати автомобіль; одноразові шприци із механізмом самоблокування після ін'єкції; електронні ключі доступу до приміщень; різноманітні засоби захисту від дітей у лікарських препаратах, побутовій техніці, запальничках; спеціальна конфігурація болтів, яка дає можливість їх відкручування лише інструментом власника. З охоронною метою використовуються також звукова сигналізація, імітація підключення охоронних систем, приховування найбільш привабливих для злодіїв частин товару, різноманітні «сюрпризи», що перешкоджатимуть злодіям, тощо. Отож захищеність товару стає новою споживчою цінністю: не змінюючи основної функції товару, вона суттєво підвищує його контрольованість, безпечність, а відповідно, і комерційну привабливість.

Серед інших напрямів функціонального удосконалення товарів можна виокремити також:

- автоматизацію виконання функцій, які раніше реалізовувалися в ручному режимі (робот-пилосос, робот-газонокосилка, автоматична коробка передач), створення «розумних» товарів з додаванням програмного керування, процесора, датчиків;
- використання енергозберігальних технологій, обладнання і елементів (LED-лампи, інверторні кондиціонери, енергоощадні холодильники);
- врахування екологічних властивостей товарів, зменшення негативного впливу на зовнішнє середовище, ресурсозбереження;
- спрощення користування, забезпечення зручності, ремонтопридатності;
- забезпечення захисту від небезпечних ситуацій або випадкових помилок споживачів під час експлуатації товарів;
- мобільність, підвищення зручності транспортування, монтажу, кріплення.

2. Створення певних додаткових зручностей. Треба мати на увазі, що йдеться про зручності, які стосуються не тільки основного споживання товару, але також і етапів його пошуку, транспортування і пристосування до споживання.

2.1. Зручності на стадії пошуку товарів. Досить розповсюдженим є прийом інтернаціоналізації товару, який передбачає усунення перешкод до розуміння його сутності і використання споживачами різних країн, носіями різних мов, традицій, культур. Як мінімум, загальнозрозумілими мають бути його назва і вказівки щодо можливостей використання. Найкращим чином це реалізується через малюнки, графічні позначки, схеми. Текст має бути написаний мовою країни, де відбувається реалізація, а також англійською і ще декількома, найбільш розповсюдженими у регіоні мовами. Наприклад, виробник іграшок з маленькими розбірними елементами додає застереження на 24 мовах про неможливість давати їх малим дітям.

Прийом використання різновидів товарів, зорієнтованих на різні сегменти ринку, вказує на доцільність швидшого розуміння представниками саме цих сегментів, що товар підходить саме для них. Взуттєва торговельна мережа має типи магазинів: елітного дорогого взуття, взуття середньої цінової категорії і взуття особливого стилю; внаслідок такого позиціювання ці магазини, навіть знаходячись поряд, не конкурують між собою, а цільові споживачі відразу знаходять привабливий для них асортимент. В американському журналі для фермерів «Farm journal» тільки 1/5 частина матеріалу була однаковою для всіх, решта ж підбиралася для груп передплатників залежно від галузевого напряму їх господарства, вирощуваних культур чи тварин, кліматичних особливостей регіону.

Прийом інформативності упакування орієнтує на розміщення вже на зовнішній упаковці товару основної інформації, що необхідна покупцю для прийняття рішення про придбання: призначення, склад, вага, термін придатності, спосіб використання і зберігання, застереження, підприємство-виробник. Фактично упаковка має виконувати функцію продавця-консультанта, що відіграє велику роль, особливо у магазинах самообслуговування.

Прийом підкреслення зовнішнім виглядом товару якостей, суттєвих для споживачів. Годинник – це точність, тому в дизайні бажані точні, чіткі лінії і форми. Автомобіль має підкреслювати своїм зовнішнім виглядом швидкість, стійкість, потужність. Червоними і жовтогарячими тонами вказують на різкість гострих приправ. Пластмасовий виріб, міцність якого важлива для споживача, хромують «під металевий». У цьому прийомі зовнішній вигляд не впливає на реальну якість товару, але провокує покупця до бажаних висновків: гострота приправ не залежить від кольору упакування, а точність годинника – від його дизайну.

2.2. Зручності при транспортуванні, пересуванні.

Прийом товару на колесах в буквальному сенсі означає приєднання коліс до важких предметів: валіз, сумок, меблів, порохотягів, обладнання для торгівлі за межами приміщень магазинів (лотки, холодильники, апарати для виготовлення

поп-корну). Для зручності пересування зараз використовують електросамокати, скейти, моноколеса, ролики. Прийом підвищення зручності перенесення товару реалізується наявністю спеціальних ручок, ременів з ручками, рюкзаків, ранців, гаманців на ременях, люльок-ранців для перенесення дитини. Прийом надання упаковці властивостей, які полегшують транспортування і пересування, – це і її пружність та міцність, і кратність розмірам тари, і відповідність тарі-обладнанню, в якій товар може безпосередньо розміщуватися у торговому залі, і наявність прорізів для рук, і герметичність щодо продуктів, які можуть забруднити покупця.

2.3. Зручності в процесі пристосування товарів до споживання.

Прийом пристосування товару до фізичних параметрів споживачів – це і регулювання сидінь в автомобілі залежно від зросту людини, і можливість регулювання висоти дитячих меблів із дорослішанням дітей, і можливість продажу непідшитих штанів для їх підшивання з урахуванням довжини ніг користувача. Розвитком цього прийому є перехід від ступінчастого до плавного регулювання товару споживачем: як мінімум, це збільшення кількості фіксованих позицій для регулювання, але краще, щоби фіксованих позицій не було взагалі і регулювання здійснювалося плавно, як, наприклад, у стільчика для фортепіано або велосипедного сидіння. В настільних лампах часто передбачаються гнучкі елементи, які дають можливість користувачеві фіксувати довільну зручну позицію.

Прийом забезпечення зручності закріплення і відкріплення товарів у місцях їхнього використання можна проілюструвати верхньою частиною дитячих візочків, яку можна знімати і переносити як торбу, лампою з прищіпкою, яка дозволяє закріпити її у потрібному місці, **автомобільним тримачем для смартфона** на магніті або присосці, відеокамерою зі швидкознімним кріпленням, яку можна переставляти між шоломом, мопедом чи автомобілем, **магнітним тримачем для кухонних ножів**, що кріпиться на стіну, навісними велосипедними сумками зі швидкознімними гачками, що кріпляться на багажнику, кріпленням телевізора чи монітора зі спеціальною монтажною пластиною, яка дає можливість легко знімати їх для обслуговування.

З попереднім прийомом пов’язаний і прийом вибору оптимального способу кріплення товару: крім кріплення «намертво» (приклеїти, прибити, прикрутити), можливими є також кріплення на магнітах, навішування (карнизи), вкручування (електролампочки), попадання в пази (ящики в столах), втикання (верхівка для ялинки), кріплення на присосках (мильниця), прищіпках (зажим у папках). Можливими є кріплення з захистом від випадкового відкріплення внаслідок вібрації (підпружинені лампочки в автомобільних фарах), з можливістю плавного регулювання положення закріпленого предмета (віконні шторки), з різними позиціями фіксації (ремінь з дірками). Застосовують також подвійне кріплення (прикрутити з різних боків або прикрутити і приклеїти). Матеріали для кріплення (клей, гачки, шурупи, магніти) можуть продаватися у комплекті з основним товаром. Забезпечення найкращих способів кріплення створює зручності під час споживання, а отже, може суттєво впливати на попит.

2.4. Зручності у процесі основного використання товарів перш за все пов’язані з розширенням їх функціональних властивостей, що розглянуто у п. 1, але вони можуть створюватися і на основі інших його характеристик.

Однією з таких характеристик може бути властивість товару складатися і розкладатися. На певних історичних етапах ідея складаності товарів, які раніше мали тільки нерозкладні модифікації, сприймалася як винахід: складаний велосипед, ніж, валіза, візочок, парасолька, зубна щітка, меблі. Прийом надання товару властивості складатися і розкладатися вимагає цілеспрямованого і уважного аналізу, адже доцільність і можливість розкладатися не завжди є очевидними (складана ємність для рідини або складаний смартфон). Основною метою цього прийому є забезпечення повної функціональності товару після розкладання і мінімальних фізичних розмірів під час зберігання та транспортування, що створює для споживача суттєві зручності. Саме тому цей прийом поширився на велику кількість товарів: меблі, туристичне спорядження, велосипеди та інші індивідуальні транспортні засоби, прасувальні дошки, сушарки, спортивний інвентар, настільні лампи і багато іншого.

Розвитком цього прийому є збільшення кількості рівнів складання-розкладання товару. Парасолька, яка складається втричі, зручніша і компактніша, ніж та, що складається лише вдвічі. Антена, вудочка, драбина тим привабливіші, чим у більшу кількість разів складаються і, відповідно, набувають менших розмірів. Крайнім рівнем складання є скручування – рулетка замість складаного метра. Модифікацією складання-розкладання є конструкції, які повністю збираються і розбираються.

Прийом дроблення товару дозволяє споживачам, які не хочуть або не можуть купувати товар стандартної ємності або цілий комплект, придбати окрему його частину. Тому покупцям пропонуються дрібніші (разові) порції товару, окремі складові комплектів чи наборів. Застрахувати можна не тільки цілий автомобіль, але і окремі його частини. Зазвичай дроблення товару призводить до його відносного подорожчання (наприклад, в розрахунку на одиницю об’єму чи ваги), але все одно таке придбання стає вигіднішим для багатьох. Прийом дроблення товару часто реалізується через прийом різних його розфасовок за ємністю або вагою: не тільки 1-2 кг, але і, залежно від товарних особливостей, 10-20 кг або 100 г чи лише 1-2 г. Залежно від конкретної потреби споживач обере відповідну ємність.

Зручність споживання досягається також прийомом забезпечення можливості дозованого використання товару. Стосовно багатьох товарів бажаним є точне вимірювання кількості або інтенсивності споживання: регулювання інтенсивності полум’я в запальничках, різноманітні дозатори на

флаконах, таймери і інші регулятори в електроприладах, мірні ємності для розсипних товарів тощо.

Стосовно низки товарів елементом зручності їх використання є вдосконалення способів вилучення товару з упаковки. Відповідний прийом реалізується у різних напрямах: відривання кришки або її сектора (консерви, металеві банки з напоями, тетрапаки з молоком або соками), викручування (клейолівець, помада), виштовхування або витискання (пакети з кетчупами, креми в тюбиках, дезодорантолівець), вихід вмісту внаслідок внутрішнього тиску (дезодорант), викидання оболонки в міру використання вмісту (заточування олівців, оболонка ковбаси). Важливою є легкість розкривання упаковки. Стосовно товарів, які відразу не використовуються повністю, суттєвим елементом зручності є забезпечення способу закриття відкритої ємності до повного використання (пляшки, банки або пакети з закрутками).

Значно підсилює функцію упакування як складової споживчих зручностей прийом надання їй властивості продовжувати термін зберігання товару. Головну роль у цьому напрямі відіграє вакуумна, герметична або напівгерметична упаковка.

3. Підвищення оригінальності товарів завжди привертає до них додаткову увагу і збільшує імовірність здійснення покупки.

Оригінальності можна досягнути наданням товару нетрадиційної форми. Прийом цікавої несподіванки полягає у тому, що товару надається додаткова властивість, яка не пов'язана з основною функцією товару, а просто розважає і дивує і покупців. Ідея виробляти дуже великі (потужні) або, навпаки, дуже малі моделі традиційного товару – це прийом «гуліверів і ліліпутів».

Прийом гравіювання товару спрямований на те, щоб залишити на товарі бажане для покупця зображення чи напис. Це можна зробити як власне гравіюванням, так і простим розмальовуванням або фотографічним способом (лазерне гравіювання на шкіряних виробах, друк фотографій на футболці чи чашці). Нанесення тексту чи зображення може бути як однаковим для низки товарів, так і виконуватись індивідуально на замовлення покупця. Іноді замовнику навіть надається можливість власноручно зробити напис або малюнок, тоді товар набуває унікальності і стає особливо привабливим.

Достатньо популярним є прийом матрьошки, коли товари знаходяться всередині один одного. Це можуть бути як однакові товари, але різного розміру, коли кілька менших розташовуються у найбільшому або знаходяться один в одному внаслідок конусної конструкції (валізи, склянки, миски, одноразовий посуд), так і абсолютно різні товари, поєднання яких вимагає певної винахідливості (кіндер-сюрприз, годинник чи фото всередині кулону, різноманітні знижкові купони на упакуванні, сторінках преси, рекламних проспектах).

Прийом створення товарних серій орієнтований на те, що усвідомлення покупцем факту приналежності придбаного товару до певної товарної серії породжує бажання зібрати усю серію, що стимулює попит. Такий ефект найвиразніше проявляється стосовно предметів колекціонування (іграшкові автомобілі, марки, значки, листівки, серії книжок та ін.). Прийом товарних серій широко застосовується під час продажу дитячих іграшок: на упаковці кожної з них зображені усі іграшки серії, що стимулює послідовне придбання решти.

Оригінальним є прийом завершення виробництва товару безпосередньо перед його реалізацією, на очах у покупця, коли основна частина товару вже вироблена, а в присутності споживача відбувається фінальний етап (приготування, оздоблення, збирання, налаштування, врахування персональних побажань). Це створює ефект унікальності, враження задоволення індивідуальних замовлень, підвищує довіру. Найчастіше цей прийом застосовується стосовно продуктів харчування (випікання або фінальне оздоблення солодощів, помел кавових зерен, накладання морозива, приготування солодкої вати або шашликів), проте не менш значущим він є і при продажу непродовольчих товарів (остаточне складання браслета з обраних покупцем елементів, надування повітряних кульок безпосередньо під час продажу, змішування індивідуального відтінку тонального крему, створення аромату парфумів з базових частин, нарізання штор, жалюзі, скла та інших листових матеріалів під задані розміри, збирання персонального комп'ютера з обраних комплектуючих і його тестування).

4. Підвищення надійності отримання корисного результату. Покупець має бути впевнений у тому, що ціль, задля якої придбається товар, буде досягнута і не виникатиме ніяких перешкод на шляху до неї. Зрозуміло, що для цього товар має бути, перш за все, якісним, що забезпечується у сфері виробництва. Проте є і суто маркетингові прийоми, які можуть сприяти результативності використання товару.

Вже розглянутий вище прийом замкненого товару спрямований на запобігання несанкціонованому його використанню або викраденню сторонніми особами, що забезпечуватиме споживчу корисність для покупця.

Прийом місцевої якості спрямований на те, щоб створити особливо високу якість у тих місцях, які є або найбільш значущими для виконання товаром очікуваних функцій, або найбільш вразливими до негативних зовнішніх впливів. Туристичні рюкзаки виготовляються з посиленим і водостійким дном, кути валіз закривають металевими або пластиковими накладками, антипригарне покриття наноситься тільки на внутрішню поверхню сковороди, зарядні кабелі посилюються гнучкими захисними накладками біля роз'ємів, у спортивному взутті амортизаційні вставки встановлюються під зонами найбільшого навантаження, меблі полірують тільки з лицьового боку.

Досвід свідчить, що чим простішою є конструкція товару, тим надійніше він може виконувати свої функції. Наука функціонально-вартісного аналізу спрямована на те, щоби виявити співвідношення корисності, функціонального навантаження кожної деталі виробу і її вартості і за можливості на цій основі спростити виріб. На цьому ґрунтується

ідея прийому вдосконалення товару шляхом спрощення його конструкції, який передбачає зменшення кількості деталей, вузлів, з'єднань, застосовуваних для виготовлення товару. Це може зробити виріб простішим у виробництві і експлуатації, надійнішим і дешевшим. Сучасна запресована у пластик електрична вилка раніше складалася з десятка окремих деталей. Гнучка сучасна пляшечка з краплями до носа колись була скляною з резиновою кришечкою, яка закривалася металевою обгорткою плюс піпетка, яка, у свою чергу, складалася зі скла і резинки для натискання. Монолітний пластиковий стілець відливається як одна деталь. Сенсорне керування в електронних приладах дало можливість відмовитися від великої кількості механічних кнопок. Пластикові панелі в автомобільних салонах кріпляться засувками замість великої кількості гвинтів. У побутовій техніці широко застосовуються защіпки замість інших типів складніших з'єднань. «Одноразова» ручка виробляється як одна деталь. Картонні коробки із самофіксацією не вимагають застосування скотчу або клею.

Прийом пропорційності запасів надійності окремих елементів конструкції товару ґрунтується на тому беззаперечному факті, що споживчі властивості будь-якого товару визначаються надійністю найменш надійного його елемента. Коли одна деталь певного виробу розрахована на безремонтну експлуатацію протягом 30 років, а інша ламається за рік, то чи є сенс споживачеві оплачувати надійність першої? Якщо усі деталі, вузли, блоки певного виробу будуть розраховані на більш-менш однакову тривалість використання, це має зробити товар дешевшим без погіршення його споживчих властивостей.

Іноді щодо окремих частин товару спостерігається функціональна непропорційність. Наприклад, підвищення вартості ліків за рахунок удосконалення їх зовнішнього вигляду або замки підвищеної надійності на портфелях, шкіра яких не має додаткового захисту щодо міцності.

Надійність товару викликатиме більшу довіру, якщо у випадку невиконання або неналежного виконання товаром своїх функцій передбачена процедура його заміни, компенсації його вартості або заподіяних збитків. Наприклад, фірма-виробник протипожежних систем передбачає безкоштовне страхування майна клієнта на випадок збитків від пожежі.

5. Отримання певних додаткових вигод виробником, продавцем. Певні варіанти змін товарів можуть безпосередньо не впливати на попит чи позитивні враження покупців, проте з їх допомогою учасники системи розподілу отримують якісь інші позитивні результати.

Прийом зменшення корисної віддачі одиниці товару фактично означає, що споживач отримує менше, ніж очікує, тому він здебільшого використовується приховано. Пляшки з молочними продуктами переважно мають ємність 900 чи 870 грам, хоча візуально сприймаються як літрові, плитки шоколаду важать 90, а не 100 грам. Заміна звичайного посуду на разовий стимулює його виробництво і реалізацію. Зі зменшенням корисної віддачі тісно пов'язаний прийом запланованого знищення товару. Дешевші товари швидше виходять з ладу, внаслідок чого попит на ті ж самі споживчі цінності поновлюється. Стимулювання прискореної зміни моди призводить до морального зносу старих речей, які реально ще можуть виконувати свої функції.

Прийом фіктивного збільшення обсягу товару націлений на те, щоб покупцю товар здавався більшим, ніж він є насправді. Класичні приклади — повітряна кукурудза, чіпси, гофрований туалетний папір, розчинна кава у гранулах, яка виглядає більшою від аналогічної порції розчинної кави у порошку. Фіктивне збільшення часто досягається шляхом збільшення упакування або зміни його геометричної форми (масивні пляшки з елітним алкоголем, дизайн парфумних флаконів, завдяки якому вони здаються більшими).

Не секрет, що значну частину маркетингового бюджету провідні фірми витрачають на рекламу. Проте ці витрати можна скоротити, якщо використовувати в рекламних цілях упакування товарів. Саме на це спрямований прийом використання упаковки як візитної картки виробника. Упаковка при цьому підлаштовується під загальний фірмовий стиль виробника, вона матиме сталі форми, кольори, малюнки, рекламні слогани. Прийом інформативності упаковки означає, що вона має надавати максимум інформації про товар, способи його використання, вагу, склад, термін зберігання, дату виготовлення, існуючі застереження, підприємство-виробника тощо. Іноді доцільна докладніша інформація з окремих питань, наприклад, рецепти страв, які можна приготувати з використанням упакованого продукту. У зв'язку з домінуванням самообслуговування в сучасній роздрібній торгівлі на упаковку товарів фактично покладається роль продавця-консультанта. Інформативною має бути і транспортна упаковка, хоча тут вимоги до інформації дещо інші: застереження стосовно завантаження-розвантаження, менше тексту, більші літери.

Для покращення логістики застосовують прийом надання упаковці функцій, що полегшують транспортування. При цьому враховують вимоги міцності, пружності, кратності розмірам тари, зручності завантаження-розвантаження, відповідності тарі-обладнанню, яка дає можливість розміщувати товари в торговельному залі без перекладання. Упаковка має полегшувати транспортування і самому споживачу: герметичність, чистота, відсутність гострих країв, упаковка великих предметів – з ручками або прорізами для рук.

У рекламних цілях використовують прийом приєднання інформації до широко розповсюджених товарів, що полягає у її нанесенні на речі, якими люди користуються регулярно незалежно від бажання чи небажання придбавати рекламовані товари. Постійне «попадання на очі» певних даних (назв фірм-виробників, фірмової символіки, зображень товарів, місць продажу, переваг від споживання, адрес, телефонів) створює довготривалий фоновий ефект, який за певних обставин може

спонукати інтерес споживача і придбання відповідних товарів або звернення за відповідними послугами. Класичним прикладом широко розповсюджених предметів є календарі, якими люди користуються упродовж року і весь цей час стикаються з такою інформацією.

6. Існує низка прийомів, що використовуються для удосконалення товарних і фірмових назв, часто ці прийоми перетворюються в обов'язкові вимоги до таких назв.

Легкість назви покращує ідентифікацію фірми або товару споживачем: «Верес», «Чумак», «АТБ», Oreo, Puma, Sony, Lego запам'ятовуються набагато краще, ніж «Важмехпресімпекс», «Зарубіжатоменергобуд», «Облкооплісбудгоспторг».

Інформативність марочної назви передбачає натяк на напрям діяльності фірми. Три попередні назви дуже інформативні, але не відповідають критерію легкості. Назви типу «Крус» або «Декон», навпаки, легкі, але ні про що не говорять. Найкращими з точки зору обох згаданих вимог можна вважати ефектні скорочення: YouTube – ти та телебачення, або персональне телебачення; PayPal – платіжний приятель, або друг, який допомагає розплатитися; Dropbox – скринька, куди можна щось покласти для збереження; Utel – українські телекомунікації. Вдалими є назви, які безпосередньо свідчать про напрям діяльності («Нова пошта», «Наша Ряба»).

Солідність фірмової назви очевидна з таких прикладів, як General Electric**, Hugo Boss,** Red Bull, Grand Hotel. Назва не має асоціюватися з легковажністю, а, відповідно, з ненадійністю. Відомий приклад, коли значна частка пасажирів вважали авіакомпанію «Аллегені» дрібною, хоча реально вона була однією з найбільших у США; маркетингове рішення керівництва полягало у перейменуванні компанії, обранні значно солідніше назви – «U.S.Air».

Дрібні фірми іноді застосовують прийом **наслідування відомої назви, тобто створюють назву, яка за написанням або звучанням нагадує відому марку і, таким чином, користуються її популярністю: Adidas – Abibas, Adadis,** Addida, Abidas, Adidaz, Adimas; McDonald's – McDonals; Coca-Cola – Coca-Colla; Ксерокс – Корекс; МММ – Три М; Sharp – Shrap. Дещо подібним є прийом приєднання до відомих назв, коли фірма називає себе поряд з загальновідомими, наприклад, пропонує найкращу апаратуру від «Sony», «Panasonic» і «XYZ».

Прийом підкреслення переваг і якості товару у марочній назві передбачає привабливість самої цієї назви, яка натякатиме на відмінне виконання товаром своїх функцій: матраци «Beauty Rest» (прекрасний відпочинок), апельсини «Sunkissed» (поцільовані сонцем), автомобілі «Mustang», вино «Сонце в бокалі», клей «Момент», «Суперцемент».

Прийом центральності реалізується в назвах, які натякають на центральне положення фірми у певному регіоні (містять географічну складову) або серед товарів або послуг певного напряму («Карпатська джерельна», «Укрпошта», «Львівська майстерня шоколаду», National Express, European Group, General Electric, American Express).

Загалом при встановленні марочних назв практикують такі підходи (прийоми), як:

- індивідуальні марочні назви: кожному товару – своя марочна назва (простіше виокремити індивідуальні особливості, але більші витрати на рекламу);

- єдині марочні назви для всіх товарів фірми (загальний авторитет марки позитивно впливає на виведення на ринок нових товарів, але невдалі товари шкодитимуть популярності інших товарів цієї марки);

- колективні марочні назви для груп товарів, які не логічно поєднувати з огляду на їх особливості (наприклад, жіночий одяг і техніка для дому або косметика і побутова хімія);

- поєднання в одній марочній назві назви фірми з назвою товару;

- застосування в одній товарній категорії багатьох марок (утворюється можливість наголосити на різних перевагах різних марок і таким чином перекрити багато варіантів купівельних вимог споживачів; роздрібні підприємства автоматично змушені виділити для товарів фірми більшу площу; збільшується імовірність придбання товарів фірми випадковими покупцями).

7. Низка прийомів пов'язані з удосконаленням асортиментної політики, зокрема, вона може бути спрямована на розширення товарного асортименту, включення у нього більшої кількості товарних груп і позицій, на його поглиблення, тобто представлення більшої кількості позицій певної товарної групи (крайній варіант – прийом орієнтації на вичерпний асортимент товарів певного напрямку), на підвищення насиченості асортименту (розширення + поглиблення) і на гармонізацію товарного асортименту, тобто на дотримання певних критеріїв включення нових позицій у товарний асортимент. Критерії гармонізації асортименту можуть бути різними: або це товари певної галузі виробництва, або це гармонійність, продиктована необхідністю найкращого використання наявної матеріально-технічної бази, але найперспективнішим варіантом є забезпечення гармонійності стосовно цільових покупців (мережа «Близенько» перекриває майже усі повсякденні потреби пересічних споживачів).

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Усвідомлення існування широкого спектру прийомів маркетингової товарної політики і можливостей їх практичного застосування сприятиме вибору найбільш доцільних і ефективних з них з огляду на особливості конкретних товарів і ринкових ситуацій. Знання різних можливих напрямів і прийомів удосконалення товарів дає можливість проаналізувати їх доцільність у процесі покращення ринкових характеристик товарів і послуг, які виробляє чи пропонує конкретне підприємство.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розширенні або деталізації переліку напрямів, які могли б сприяти покращенню споживчих характеристик товарів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Абрамович І., Квасова М. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345/1299

2. Бабкіна С. Маркетингові інструменти оптимізації товарної політики підприємства. *Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку* : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 30-річчю кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом ДБТУ. Харків : Державний біотехнологічний університет, 2025. С. 43-44.

3. Бойко Р., Андрушкевич З., Нянько В. Товарна політика як важлива складова маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. № 328 (2). С. 470-476. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/211/223

4. Гаврилюк А., Окрепкий Р. Формування товарної політики соціально-відповідального підприємства. *Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку* : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 30-річчю кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом ДБТУ. Харків : Державний біотехнологічний університет, 2025. С. 57-58.

5. Галіцейський О. Маркетингова товарна політика підприємства: адаптація продуктів до змін попиту на основі ШІ. *Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку* : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 30-річчю кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом ДБТУ. Харків : Державний біотехнологічний університет, 2025. С. 179-180.

6. Давидова Г. В. Маркетингова стратегія товарів повсякденного попиту підприємств громадського харчування. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. № 4. С. 126-139.

7. Дайновський Ю. А. Застосування прийомів товарної політики для пошуку інноваційних рішень. *Товарна інноваційна політика* : навчальний посібник. Львів : Новий світ – 2000, 2016. С. 155-214.

8. Дайновський Ю. А. Можливості практичного застосування банку маркетингових прийомів. *Інноваційні стратегії та виклики сучасного маркетингу в умовах глобальних технологічних змін та цифровізації економічних процесів* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : ЛТЕУ, 2025. С. 37-39.

9. Дубіль Т. Ю. Сучасні підходи до маркетингу високотехнологічної продукції. *Інноваційні стратегії та виклики сучасного маркетингу в умовах глобальних технологічних змін та цифровізації економічних процесів* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : ЛТЕУ, 2025. С. 111-112.

10. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2016. 234 с.

11. Кірносова М. В. Green-стратегії в маркетинговій товарній політиці виробників: екологічний та етичний аспекти. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. № 4. С. 53-62.

12. Кірносова М. В. Маркетингові товарні стратегії виробників органічних добрив в умовах зеленої економіки. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 2. С. 82-91.

13. Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 246 с.

14. Сердюк Н. Формування товарної політики підприємства на основі удосконалення мультибрендової стратегії. *Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку* : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 30-річчю кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом ДБТУ. Харків : Державний біотехнологічний університет, 2025. С. 378-379.

15. Фігун Д. Г. Співвідношення приватних торговельних марок та торговельних марок виробників: актуальний стан. *Інноваційні стратегії та виклики сучасного маркетингу в умовах глобальних технологічних змін та цифровізації економічних процесів* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : ЛТЕУ, 2025. С. 74-75.

16. Флейчук М. І., Дорош-Кізим М. М., Дацишин М. Б. Маркетингові дослідження як ключовий елемент формування товарної політики. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 11. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/542/551

17. Шинкар Д. Ф., Ковальчук С. В., Кожелюк Я. В. Механізм формування і реалізації маркетингової товарної політики. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України* : тези доповідей XV міжнародної науково-практичної конференції. Хмельницький : ХНУ, 2020. С. 170-174.

18. Шуляр Н. М., Каліна І. І., Мазур Ю. В. Маркетингова товарна політика як інструмент формування конкурентоспроможності підпрємства. *Інфраструктура ринку.* 2026. Випуск 89. С. 161-167.

19. Януш П., Лишенко М. Стратегічні аспекти маркетингового управління товарною політикою підприємства в умовах економічної нестабільності. *Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку* : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 30-річчю кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом ДБТУ. Харків : Державний біотехнологічний університет, 2025. С. 351-352.

REFERENCES

1. Abramovych, I. and Kvasova, M. (2022), Marketynhova tovarna polityka ta ii osoblyvosti v kryzovykh umovakh hospodariuvannia, *Ekonomika ta suspil'stvo*, № 39, available at:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345/1299

2. Babkina, S. (2025), Marketynhovi instrumenty optymizatsii tovarnoi polityky pidpryiemstva, *Marketynh XXI stolittia: vyklyky zmin ta mozhlyvosti rozvytku* : materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoi 30-richchiu kafedry marketynhu, upravlinnia reputatsiieiu ta kliients'kym dosvidom DBTU, Derzhavnyj biotekhnolohichnyj universytet, Kharkiv, s. 43-44.

3. Bojko, R., Andrushkevych, Z. and Nian'ko, V. (2024), Tovarna polityka iak vazhlyva skladova marketynhovoi diial'nosti pidpryiemstva, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, Ekonomichni nauky*, № 328 (2), s. 470-476, available at: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/211/223

4. Havryliuk A., and Okrepkyj, R. (2025), Formuvannia tovarnoi polityky sotsial'no-vidpovidal'noho pidpryiemstva, *Marketynh XXI stolittia: vyklyky zmin ta mozhlyvosti rozvytku* : materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoi 30-richchiu kafedry marketynhu, upravlinnia reputatsiieiu ta kliients'kym dosvidom DBTU, Derzhavnyj biotekhnolohichnyj universytet, Kharkiv, s. 57-58.

5. Halitsejs'kyj, O. (2025), Marketynhova tovarna polityka pidpryiemstva: adaptatsiia produktiv do zmin popytu na osnovi ShI, *Marketynh XXI stolittia: vyklyky zmin ta mozhlyvosti rozvytku* : materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoi 30-richchiu kafedry marketynhu, upravlinnia reputatsiieiu ta kliients'kym dosvidom DBTU, Derzhavnyj biotekhnolohichnyj universytet, Kharkiv, s. 179-180.

6. Davydova, H. V. (2023), Marketynhova stratehiia tovariv povsiakdennoho popytu pidpryiemstv hromads'koho kharchuvannia, *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, № 4, s.126-139.

7. Dajnovs'kyj, Yu. A. (2016), Zastosuvannia pryjomiv tovarnoi polityky dlia poshuku innovatsijnykh rishen', *Tovarna innovatsijna polityka* : navchal'nyj posibnyk, Novyj svit – 2000, L'viv, s. 155-214.

8. Dajnovs'kyj, Yu. A. (2025), Mozhlyvosti praktychnoho zastosuvannia banku marketynhovykh pryjomiv, *Innovatsijni stratehii ta vyklyky suchasnoho marketynhu v umovakh hlobal'nykh tekhnolohichnykh zmin ta tsyfrovizatsii ekonomichnykh protsesiv* : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, LTEU, L'viv, s. 37-39.

9. Dubil', T. Yu. (2025), Suchasni pidkhody do marketynhu vysokotekhnolohichnoi produktsii, *Innovatsijni stratehii ta vyklyky suchasnoho marketynhu v umovakh hlobal'nykh tekhnolohichnykh zmin ta tsyfrovizatsii ekonomichnykh protsesiv* : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, LTEU, L'viv, s. 111-112.

10. Illiashenko, S. M. (2016), Marketynhova tovarna polityka : pidruchnyk, Universytets'ka knyha, Sumy, 234 s.

11. Kirnosova, M. V. (2023), Green-stratehii v marketynhovij tovarnij politytsi vyrobnykiv: ekolohichnyj ta etychnyj aspekty, *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, № 4, s. 53-62.

12. Kirnosova, M. V. (2024), Marketynhovi tovarni stratehii vyrobnykiv orhanichnykh dobryv v umovakh zelenoi ekonomiky, *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, № 2, s. 82-91.

13. Oklander, M. A. and Kirnosova, M. V. (2021), Marketynhova tovarna polityka : pidruchnyk, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, 246 s.

14. Serdiuk, N. (2025), Formuvannia tovarnoi polityky pidpryiemstva na osnovi udoskonalennia mul'tybrendovoi stratehii, *Marketynh XXI stolittia: vyklyky zmin ta mozhlyvosti rozvytku* : materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoi 30-richchiu kafedry marketynhu, upravlinnia reputatsiieiu ta kliients'kym dosvidom DBTU, Derzhavnyj biotekhnolohichnyj universytet, Kharkiv, s. 378-379.

15. Fihun, D. H. (2025), Spivvidnoshennia pryvatnykh torhovel'nykh marok ta torhovel'nykh marok vyrobnykiv: aktual'nyj stan, *Innovatsijni stratehii ta vyklyky suchasnoho marketynhu v umovakh hlobal'nykh tekhnolohichnykh zmin ta tsyfrovizatsii ekonomichnykh protsesiv* : materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, LTEU, L'viv, s. 74-75.

16. Flejchuk, M. I., Dorosh-Kizym, M. M., and Datsyshyn, M. B. (2025), Marketynhovi doslidzhennia iak kliuchovyj element formuvannia tovarnoi polityky, *Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk*, № 11, available at: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/542/551

17. Shynkar, D. F., Koval'chuk, S. V., and Kozheliuk, Ya. V. (2020), Mekhanizm formuvannia i realizatsii marketynhovoi tovarnoi polityky, *Marketynhovi tekhnolohii v umovakh hlobalizatsii ekonomiky Ukrainy* : tezy dopovidej XV mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, KhNU, Khmel'nyts'kyj, s. 170-174.

18. Shuliar, N. M., Kalina, I. I., and Mazur, Yu. V. (2026), Marketynhova tovarna polityka iak instrument formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva, *Infrastruktura rynku*, Vypusk 89, s. 161-167.

19. Yanush, P. and Lyshenko, M. (2025), Stratehichni aspekty marketynhovoho upravlinnia tovarnoiu politykoiu pidpryiemstva v umovakh ekonomichnoi nestabil'nosti, *Marketynh XXI stolittia: vyklyky zmin ta mozhlyvosti rozvytku* : materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoi 30-richchiu kafedry marketynhu, upravlinnia reputatsiieiu ta kliients'kym dosvidom DBTU, Derzhavnyj biotekhnolohichnyj universytet, Kharkiv, s. 351-352.

Стаття надійшла:07.09.2026
Стаття прийнята: 09.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

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

УДК 658.5:621:330.34:332.1

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

Андрухів І. Т.,
iandrukhiv@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-0031-9933,
д. ф., начальник відділу ТОВ «СОФТСЕРВ ДАЙНАМІКС», м. Львів

ТОРГОВЕЛЬНО-ПРОМИСЛОВА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПРОСТОРОВИХ ДИСПРОПОРЦІЙ

Анотація. *Статтю присвячено розв'язанню актуальної науково-практичної проблеми, зумовленої фрагментацією торговельно-виробничих мереж, посиленням геоекономічних шоків та зростанням суперечності між необхідністю забезпечення безперервності комерційної діяльності машинобудівних підприємств і обмеженістю стандартних інструментів нейтралізації ризиків в умовах асиметрії просторового розвитку. Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-прикладних засад забезпечення торговельно-промислової резильєнтності та ризик-менеджменту машинобудівних підприємств в умовах просторових диспропорцій регіональних ринків. Систематизовано вияви дихотомії глобалізації та регіоналізації в B2B-сегменті, ідентифіковано специфічні фактори невизначеності на регіональних ринках машинобудування за ресурсно-логістичною, технологічною, фінансовою, кадровою та ринковою сферами, здійснено комплексний аналіз функціонально диференційованого інструментарію ризик-менеджменту й механізму ретенції ризиків. Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні необхідності переходу від оцінювання статичної ефективності та поточного адаптаційного потенціалу до застосування коефіцієнтів Шарпа та Сортіно у стратегічному управлінні інвестиційними проєктами, асортиментною політикою, постачанням і бюджетуванням науково-дослідних розробок, де використання зазначених методик усуває спотворення оцінок та забезпечує точний аналіз захищеності капіталу в умовах локальних шоків з урахуванням часових лагів промисловості. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання адаптованих показників та інструментів ретенції капіталу менеджментом підприємств для стрес-тестування виробничих програм, оптимізації цільових резервів і мінімізації трансакційних витрат при розривах логістичних ланцюгів. За результатами дослідження зроблено висновки, що торговельно-промислова резильєнтність машинобудування визначається гнучкістю мережевих взаємодій та внутрішнім утриманням капіталу, а локальна стійкість окремих виробничих вузлів і збереження інженерних компетенцій виступають джерелом макроекономічної рівноваги, запобігаючи ланцюговим дефолтам контрагентів та згладжуючи просторову поляризацію регіону.*

Ключові слова: просторові диспропорції, торговельно-промислова резильєнтність, промислове підприємство, машинобудівне підприємство, ризик-менеджмент, ретенція ризиків, фінансова стійкість, конкурентоспроможність, ефективність, коефіцієнти Шарпа та Сортіно, стратегії управління, B2B-сегмент.

Svydruk I. I.,
irena_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,
Researcher ID: F-8502-2019,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Andrukhiv I. T.,
iandrukhiv@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-0031-9933,
Ph.D, Head of Department, «SOFTSERV DYNAMIKS» LLC, Lviv

© Свидрук І. І., Андрухів І. Т.

TRADE-INDUSTRIAL RESILIENCE OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES AMID SPATIAL DISPROPORTIONS

Abstract. *This article addresses a pressing scientific and practical issue stemming from the fragmentation of trade and production networks, the intensification of geoeconomic shocks, and the growing tension between the need to ensure the continuity of commercial operations in machine-building enterprises and the limitations of standard risk-mitigation tools within the context of asymmetric spatial development. The objective of the article is to substantiate the theoretical and applied foundations for ensuring the trade and industrial resilience and risk management of machine-building enterprises amidst spatial disparities in regional markets. The study systematizes the manifestations of the dichotomy between globalization and regionalization within the B2B segment; identifies specific sources of uncertainty in regional machine-building markets across the domains of resources and logistics, technology, finance, human resources, and the market; and provides a comprehensive analysis of functionally differentiated risk-management instruments and risk-retention mechanisms. The scientific novelty of the results lies in substantiating the need to shift from assessing static efficiency and current adaptive potential toward the application of the Sharpe and Sortino ratios in the strategic management of investment projects, product mix policy, supply operations, and R&D budgeting. Utilizing these methodologies eliminates evaluation distortions and enables an accurate analysis of capital protection against local shocks, while accounting for industry-specific time lags. The practical significance of these findings lies in the ability of enterprise management to employ adapted metrics and capital retention tools for stress-testing production programs, optimizing target reserves, and minimizing transaction costs during disruptions in logistics chains. The study concludes that the trade and industrial resilience of the machine-building sector is determined by the flexibility of network interactions and internal capital retention; furthermore, the local stability of individual production units and the preservation of engineering competencies serve as a source of macroeconomic equilibrium, preventing a domino effect of counterparty defaults and mitigating spatial polarization within the region.*

Keywords: spatial disparities, trade and industrial resilience, industrial enterprise, machine-building enterprise, risk management, risk retention, financial stability, competitiveness, efficiency, Sharpe and Sortino ratios, management strategies, B2B segment.

JEL Classification: L23, L64, L25, R12, R11
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-08

Постановка проблеми Поглиблення регіональних диспропорцій і наростання невизначеності у функціонуванні промислових ринків створюють критичні виклики для розвитку машинобудівної галузі, в якій складність виробничо-кооперацій них зв'язків та висока капіталоємність продукції потребують гнучкості збутової інфраструктури. Наростання геоекономічних шоків призводить до фрагментації торговельних мереж, примушуючи підприємства шукати нові канали просування продукції B2B-сегмента та переглядати традиційні підходи до організації комерційної діяльності. Водночас асиметрія просторового розвитку територій обмежує адаптаційні можливості суб'єктів господарювання, посилюючи залежність їхнього фінансового результату від волатильності регіональних ринків збуту. У цих умовах виникає об'єктивна суперечність між необхідністю забезпечення безперервності торговельно-виробничого циклу та обмеженістю стандартних інструментів нейтралізації ризиків. Це зумовлює актуальність пошуку шляхів формування торговельно-промислової резильєнтності машинобудування, здатного гарантувати збереження капіталу та сталий розвиток підприємств у період просторових трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Сучасний науковий дискурс щодо ризик-менеджменту машинобудівних підприємств ґрунтується на синергії дослідницьких напрямів трансформації збутової діяльності та адаптації ланцюгів створення вартості. Так, досліджуючи сутність і архітектуру ринкових взаємодій, М. Кривдик зі співавт. довели, що ефективність збутової діяльності промислових підприємств залежить від структуризації стратегічного, тактичного та оперативного рівнів, яка дозволяє мінімізувати трансакційні розриви [4]. В. Нехай обґрунтував методику прогнозування обсягів збуту для підприємств машинобудування з урахуванням еластичності попиту [8]. Водночас Т. Сербіна виявила, що управління розвитком промисловості на основі кластерної інтеграції забезпечує розширення ринків збуту завдяки розподілу ролей в межах мережі [9]. Розширюючи цей напрям, З. Хбур та О. Ковтун довели, що інтеграція українських підприємств у глобальні ланцюги вартості потребує модернізації інфраструктури [10]. Досліджуючи проблематику макроекономічної та просторової нестабільності, Р. Гармаш проаналізувала варіанти адаптації стратегій підприємств [1], а М. Мельниченко довела, що системно-структурна трансформація української промисловості ускладнена регіональними диспропорціями та технологічною недосконалістю виробничих фондів [7]. Аналітичне обґрунтування таких диспропорцій наводить В. Дудник, класифікувавши їх за джерелами виникнення [3]. Т. Кутко дослідив механізми стійкості ланцюгів постачання в умовах релокації підприємств на рівні логістичних процесів, наголосивши на необхідності впровадження інтегрованих цифрових рішень та диверсифікації постачальницьких

ресурсів [5]. Міжнародні аспекти деглобалізації та торговельного протекціонізму деталізували N. Zahoor зі співавт., довівши, що торговельні війни руйнують традиційні глобальні ланцюги створення вартості, особливо для високоглобалізованих галузей [20]. Досліджуючи ринкові деформації, X. Fan та H. Liu зафіксували зрушення у просторовій структурі світової промислової торгівлі та переміщення виробничих векторів [11], T. Sarkar і N. Pandey зосередилися на конфліктах у B2B-каналах та способах міжканальної співпраці [19], C. Zhang і H. Gao систематизували причини B2B-проблем, спричинених геополітичними шоками [21]. Питанням превентивного управління присвячені праці Ю. Дуднєвої та А. Зайцевої, які довели, що ризик-орієнтований підхід забезпечує адаптивність підприємств в умовах воєнного стану [2]. Комплексний аналіз архітектури ризик-менеджменту в системі економічної безпеки машинобудування здійснила Л. Ліпич, обґрунтувавши імплементацію стандартів ISO для нівелювання наслідків релокації і розриву коопераційних зв'язків [6]. Нарешті, S. Hosseini Shekarabi зі співавт. та A. Mishra зі співавт. підкреслили стратегічну роль резильєнтності ланцюгів постачання, інтегруючи машинне навчання та сучасні інструменти ризик-менеджменту для забезпечення операційної безперервності у волатильному глобальному середовищі [13; 15].

Водночас, попри значну кількість наукових розвідок у сфері управління збутом і ризиками, недостатньо дослідженими залишаються питання торговельно-промислової резильєнтності та ретенції ризиків машинобудівних підприємств в умовах просторових диспропорцій регіональних ринків. Отож, мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-прикладних засад забезпечення торговельно-промислової резильєнтності та ризик-менеджменту машинобудівних підприємств в умовах просторових диспропорцій регіональних ринків.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних засад забезпечення торговельно-промислової резильєнтності та ризик-менеджменту машинобудівних підприємств в умовах просторових диспропорцій регіональних ринків, а також визначення ролі гнучкості мережевих взаємодій, внутрішньої ретенції капіталу, збереження виробничих компетенцій і диверсифікації постачальників у підтриманні безперервності комерційної діяльності, адаптації до геоекономічних шоків та зниженні ризиків просторової поляризації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Феномен дихотомії глобалізації на регіональному рівні проявляється у суперечливості процесів міжнародної економічної інтеграції та територіальної локалізації. В сегменті машинобудівного виробництва ця дихотомія набуває особливої специфіки. На відміну від ринків споживчих товарів, де глобалізація проявляється уніфікацією кінцевого попиту, торгівля продукцією машинобудування підпорядковується подвійній логіці. З одного боку, прагнення уніфікації стимулює поширення міжнародних технічних стандартів та фінансово-договірних інструментів, що полегшує вихід суб'єктів господарювання на зовнішні ринки збуту і дозволяє реалізувати економію на масштабі. З іншого боку, просторова диференціація регіональних ринків щодо інтенсивності інвестиційних процесів та інституційних обмежень потребує глибокої кастомізації машинобудівної продукції і адаптації стратегій реалізації до специфічних особливостей територіального сегмента (табл. 1).

За таких умов прагнення суб'єктів господарювання залучити іноземний капітал та інтегруватися в міжнародні збутові мережі стикається із загрозою втрати контролю над стратегічними секторами національного машинобудування. Окрім того, застосування цифрових торговельних платформ, завданням яких є мінімізація просторових бар'єрів, до певної міри нівелюється застосуванням селективних митних тарифів та жорсткими вимогами щодо локалізації складних технологічних виробництв.

Таблиця 1

Прояви дихотомії глобалізації в реалізації продукції машинобудування

Аспект взаємодії	Вектор глобалізації	Вектор регіоналізації
Поведінка споживачів (B2B-сегмент)	Орієнтація суб'єктів ринку на міжнародні стандарти якості, уніфіковане обладнання та глобальні технологічні платформи	Формування попиту на специфічні модифікації обладнання, адаптовані до місцевих умов експлуатації та ресурсних обмежень
Ланцюги постачання та збуту	Глобальна оптимізація витрат через перенесення виробничих потужностей та глибокий міждержавний розподіл праці	Скорочення логістичного плеча, орієнтація на надійність постачання, опора на регіональні збутові мережі
Корпоративні та збутові стратегії	Економія на масштабі	Адаптація інженерно-технічних, цінових і сервісних характеристик під вимоги регіону
Регулювання ринкового середовища	Гармонізація торговельних правил на основі норм СОТ, міжнародних систем сертифікації	Впровадження локальних технічних бар'єрів, вимог щодо локалізації виробництва.

Таблиця 2

Функціонування машинобудівних підприємств у промисловій кооперації та оптовій торгівлі

Критерій порівняння	Промислова кооперація	Оптова торгівля (B2B / B2G)
Мета взаємодії	Спільне виготовлення кінцевої складної продукції	Реалізація готових машин, устаткування та обладнання
Об'єкт обміну	Напівфабрикати, комплектуючі вузли, деталі, заготовки	Готова продукція, серійні машини, технічні комплекси
Характер зв'язку	Виробничо-технологічний (технологічна інтеграція)	Товарно-грошовий (контракти купівлі-продажу)
Формування ціни	На основі калькуляції витрат та трансфертних цін	На основі ринкового попиту, конкурсних та тендерних торгів

Слід відзначити позитивні впливи глобалізації на розвиток машинобудівних підприємств. Так, розвиток B2B-платформ і цифрових маркетплейсів спростили комунікації із закордонними покупцями для продажу продукції без витрат на власні збутові мережі на світових ринках. Окрім цього, орієнтація на міжнародні стандарти дозволяє підприємствам постачати продукцію без додаткової адаптації технологічних процесів.

Однак варто вказати і на негативний вплив глобалізації, зокрема щодо посилення просторових диспропорцій у розподілі доходів і технологічних переваг. Насамперед, проблемою є концентрація високотехнологічних виробництв у незначній кількості світових інноваційних центрів, тоді як периферійні регіони все більше перетворюються на постачальників сировини чи дешевої робочої сили, що поступово вимиває їхній промисловий потенціал і звужує локальні ринки збуту. Прагнення мінімізувати витрати посилило вразливість торгівлі, а усталена орієнтація на поставки «точно в термін» та мінімізація складських запасів на тлі геополітичної нестабільності посилили руйнування налагоджених взаємодій, змушуючи машинобудівні підприємства змінювати збутові пріоритети і переорієнтовуватись на торгівлю з географічно чи політично близькими партнерами.

Специфічні особливості функціонування машинобудівних підприємств у системі промислової кооперації та оптової торгівлі (табл. 2) зумовлюються тривалим виробничим циклом і високою матеріаломісткістю кінцевого продукту, який одночасно може виступати і як засіб виробництва для інших галузей.

Оскільки повний цикл виготовлення складного обладнання на одному підприємстві часто є економічно недоцільним, промислова кооперація в галузі передбачає предметну та технологічну спеціалізацію. Водночас налагодження такої взаємодії потребує суворого дотримання технічних умов і участі підприємств в міждержавних програмах стандартизації і сертифікації. Тому формування кооперaційних зв'язків зазвичай орієнтоване на довгострокову співпрацю, застосування логістичного синхронізму постачання компонентів безпосередньо у виробничий процес і практику спільних дослідно-конструкторських розробок. Функціонування машинобудівних підприємств в системі оптової торгівлі, орієнтоване на ринки B2B та B2G, відрізняється від торгівлі споживчими товарами. Для збуту серійної продукції залучаються спеціалізовані оптові дилери, які забезпечують регіональне складське обслуговування. Закупівля машинобудівної продукції проводиться переважно на конкурсній або тендерній основі з використанням фінансових інструментів лізингу і довгострокового кредитування. При цьому оптовий продаж є невіддільним від сервісного супроводу, включаючи пусконалагоджувальні роботи та гарантійне обслуговування протягом життєвого циклу продукції.

Попри достатньо стабільну організацію збутової діяльності підприємств машинобудування, їх функціонування в умовах геоекономічних шоків і асиметрії просторового розвитку на регіональних ринках супроводжується багаторівневою системою факторів ризиків і невизначеності (табл. 3).

Таблиця 3

Фактори невизначеності на регіональних ринках машинобудування

Сфера вияву	Фактори геоекономічних шоків	Фактори асиметрії просторового розвитку
Ресурсно-логістична	Розрив ланцюгів постачання, дефіцит сировини, блокування транспортних коридорів	Нерівномірність забезпечення ресурсами, локальна деградація інфраструктури
Технологічна та виробнича	Експортна ізоляція, припинення сервісу іноземного обладнання	Диференціація зносу основних фондів, низька цифровізація периферії
Фінансово-інвестиційна	Волатильність курсів, відтік іноземного капіталу	Бюджетні диспропорції, висока вартість кредитування в регіонах
Кадрова та соціальна	Зовнішня міграція та відтік науково-технічних кадрів	Внутрішня міграція до центрів, дефіцит інженерних кадрів на периферії
Ринкова та збутова	Втрата зовнішніх ринків, зміна технічних стандартів	Низька купівельна спроможність внутрішнього ринку, залежність від монозамовника

Таблиця 4

Інструменти ризик-менеджменту машинобудівних підприємств

Сфера застосування	Інструменти ризик-менеджменту	Цільове призначення в системі збуту та виробництва
Аналіз та оцінка ризиків	Аналіз впливу на бізнес (BIA), метод аналізу наслідків відмов (FMEA), стрес-тестування постачань, картування ризиків	Визначення критичних точок відмови, оцінка потенційних фінансових втрат та пріоритетизація заходів захисту
Забезпечення виробничої стійкості	Дублювання потужностей, предиктивний моніторинг, формування гарантійних запасів, крос-тренінг персоналу	Запобігання зупинці технологічних ліній, нівелювання дефіциту сировини та забезпечення взаємозамінності персоналу
Забезпечення збутової стійкості	Диверсифікація ринків, гнучке контрактування, факторинг, консигнаційні склади	Збереження клієнтської бази, захист від дефолту покупців та наближення товарних запасів до регіональних споживачів
Фінансово-організаційний захист	Страхування майна та перерв у діяльності, хеджування, розробка планів безперервності бізнесу	Компенсація збитків від форс-мажорів, фіксація цін і курсів та забезпечення алгоритмів відновлення IT-системи

Так, через обмеження доступу до високоточного обладнання та електронних компонентів виникають ризики технологічного відставання, віддаленість від безпечних регіональних вузлів спричиняє ризик колапсу монопрофільних промислових центрів, просторова асиметрія формує інвестиційний вакуум через відплив приватного капіталу з периферійних чи геополітично вразливих територій [12].

Для забезпечення безперервності збутової та виробничої діяльності машинобудівних підприємств застосовується функціонально диференційований інструментарій ризик-менеджменту (табл. 4). Попереднє виявлення слабких місць забезпечує система аналізу та оцінки ризиків, яка дозволяє формалізувати часові параметри відновлення критичних процесів та спрогнозувати наслідки технологічних збоїв. Збереження стабільності виробничої системи досягається через технологічні та організаційні інструменти, спрямовані на предиктивне обслуговування обладнання та формування гарантійних резервів. Фінансово-організаційні інструменти забезпечують зовнішнє перенесення ризиків та формують алгоритми дій при виникненні надзвичайних ситуацій.

В умовах поглиблення просторових диспропорцій слід відзначити і такий інструмент забезпечення фінансової стійкості машинобудівних підприємств, як ретенцію ризиків. Формування внутрішніх цільових резервів та використання систем кептивного страхування дозволяє нівелювати трансакційні витрати на зовнішній трансфер ризиків, покриття яких страховими інститутами часто є обмеженим через довготривалі ускладнені процедури відшкодування збитків. Захист капіталу в системі ретенції забезпечується шляхом акумуляції внутрішніх резервних фондів, що запобігає вилученню оборотних коштів на сплату страхових премій та зберігає капітал підприємства з можливістю його подальшого інвестиційного використання. Отож, при виникненні просторових розривів через блокування логістичних маршрутів чи локальний дефіцит ресурсів наявність внутрішньої ліквідності дозволяє фінансувати альтернативні схеми постачання без зовнішнього кредитування. При цьому фінансова стабілізація досягається в результаті згладжування коливань чистого прибутку, оскільки поточні збитки від просторових асиметрій компенсуються з попередньо сформованих резервів, не викликаючи різкого падіння операційних показників у звітному періоді. Окрім того, покладання фінансової відповідальності безпосередньо на суб'єкт господарювання спонукає менеджмент до реалізації превентивних заходів ризик-менеджменту та підвищує оцінку фінансової стійкості підприємства з боку зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Методики оцінювання результативності виробничої та комерційної діяльності машинобудівних підприємств спираються на поєднання ресурсно-витратного та цільового підходів. Через високу матеріаломісткість і тривалий виробничий цикл аналіз ефективності потребує застосування комплексних систем показників, які охоплюють як внутрішні технологічні процеси, так і ринкові результати збуту. Зокрема, у сфері виробничої діяльності індикаторами зазвичай виступають показники завантаження обладнання, продуктивності праці, матеріаломісткості, рівня якості продукції. Натомість результативність комерційної діяльності оцінюють через обсяги реалізації, рентабельність продажів, оборотність матеріально-технічних запасів та ефективність дистриб'юторських каналів. Для подолання суперечностей інтерпретації локальних показників застосовуються такі інтегральні методи, як збалансована система показників стійкості – для синхронізації фінансових цілей і внутрішніх бізнес-процесів [17]; аналіз ієрархій – для ранжування пріоритетних факторів стійкості [14]; або таксономічні підходи – для інтегрального вимірювання адаптаційного потенціалу [18]. Проте такі методики орієнтовані переважно на оцінювання статичної ефективності та поточного адаптаційного потенціалу, що робить їх недостатніми для комплексної характеристики торговельно-промислової резильєнтності в умовах просторових шоків.

Для трансформації операційного планування машинобудівних підприємств у стратегічне управління проєктами та інвестиціями використовують спеціалізовані індикатори. Зокрема адаптований індикатор Шарпа (ShR) дозволяє на основі оцінювання ризиків виробничих процесів оптимізувати розподіл капіталу, підвищуючи ефективність ринкової реакції підприємства на макроекономічну нестабільність.

$$ShR = \frac{R_p - R_f}{\sigma_p},$$

де R_p – рентабельність інвестицій (ROI) в модернізацію виробництва або інноваційний проєкт; R_f – альтернативна вартість капіталу або мінімально прийнятна норма дохідності для промислового сектору; σ_p – мінливість ринкового попиту, коливання цін на ресурси виробництва, логістичні проблеми.

Практичне застосування індикатора Шарпа охоплює три напрями управління. В асортиментній політиці він дозволяє виявляти товари з високою маржинальністю, але критично нестабільним попитом. У системі бюджетування досліджень і розробок цей індикатор забезпечує порівнянність капіталовкладень з різним рівнем ризику та дохідності. Нарешті, у сфері постачання він дозволяє оптимізувати баланс між закупівельною ціною сировини та ризиком логістичних втрат [16]. Таким чином, розрахунок коефіцієнта Шарпа сприяє кращій гнучкості ринкової стратегії підприємства, дозволяючи здійснювати стрес-тестування виробничих програм.

Водночас зауважимо, що застосування подібного інструментарію у машинобудівних підприємствах наражається на низку обмежень, зумовлених часовим лагом формування звітності про операційні витрати та збутові обсяги. Окрім того, симетричний характер стандартного відхилення в коефіцієнті Шарпа однаково враховує як негативні, так і сприятливі сплески ринкового попиту. Однак ми вважаємо, що ключовою загрозою просторових асиметрій є саме правостороння вразливість ланцюгів доданої вартості, отож для оцінювання ризику падіння результативності нижче цільового рівня доцільнішим є коефіцієнт Сортіно ($SorR$), здатний враховувати ризики від'ємних відхилень дохідності.

$$SorR = \frac{R_p - R_m}{\sigma_d},$$

де R_m – мінімально допустима (цільова) дохідність; σ_d – коефіцієнт нижнього відхилення фактичного прибутку від цільового рівня R_m.

Виключаючи з розрахунку ризику позитивні коливання дохідності, коефіцієнт Сортіно забезпечує об'єктивнішу оцінку захищеності капіталу в умовах просторових шоків.

Формування стратегій торговельно-промислової резильєнтності машинобудівних підприємств спирається на чіткий причинно-наслідковий зв'язок між мікроекономічними рішеннями та макроекономічною стійкістю регіону. Коли керівництво підприємства диверсифікує постачальників або перерозподіляє капітал за індикаторами Шарпа чи Сортіно, воно мінімізує ризик раптової зупинки виробництва під час зовнішніх шоків. У масштабах регіону це запобігає виникненню ланцюгової дефолтної реакції, оскільки збереження платоспроможності машинобудівного суб'єкта захищає від банкрутства його місцевих контрагентів, не дозволяючи локальному структурному зсуву перерости у системну регіональну кризу. Одночасно спрямування капіталу на підтримку безперервності технологічних процесів та утримання унікальних інженерних компетенцій стримує відтік людського капіталу з периферії до великих агломерацій, згладжуючи просторову поляризацію. Отже, високий мультиплікативний ефект машинобудування перетворює стійкість його окремих виробничих вузлів на фундаментальну основу довгострокової рівноваги та самовідновлення всієї регіональної торговельно-промислової системи.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Торговельно-промислова резильєнтність машинобудування в умовах просторових асиметрій визначається гнучкістю мережевих взаємодій та внутрішньою ретенцією капіталу, які компенсують деградацію стандартних інструментів нейтралізації ризиків. Перехід від статичних індикаторів до коефіцієнтів оцінки ризику і дохідності усуває викривлення показників через позитивні коливання попиту, забезпечуючи точну оцінку захищеності капіталу з урахуванням часових лагів галузі. Локальна стійкість окремих виробничих вузлів виступає джерелом макроекономічної рівноваги, оскільки збереження компетенцій та диверсифікація постачальників запобігають ланцюговим дефолтам і згладжують просторову поляризацію регіону.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методології емпіричного оцінювання рівня торговельно-промислової резильєнтності машинобудівних підприємств в умовах трансформаційних шоків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гармаш Р. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії*. 2023. № 17. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.770177

2. Дуднєва Ю., Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. Т. 15, № 30. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10

3. Дудник В. Ю. Аналітичне забезпечення виявлення дисбалансів функціонування промислових підприємств України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 26. С. 120-127. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.12

4. Кривдик М., П'ятничка М., Заботін В. Рівні управління збутовою діяльністю підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 97-101. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13)

5. Кутко Т. Управління ланцюгами постачання в умовах релокації: цифрові рішення та механізми стійкості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-142

6. Ліпич Л. Г. Ризик-менеджмент у системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2026. № 49. С. 286-301. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.49.lipych-l

7. Мельниченко М. Системно-структурна трансформація промислового розвитку України: сучасний стан і регіональні пріоритети модернизації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Т. 320, № 4. С. 551-556. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-82

8. Нехай В. В. Формалізація методики прогнозування збуту продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1. С. 73-79. DOI: https://doi.org/10.32620/cher.2023.1.09

9. Сербіна Т. В. Управління розвитком промислових підприємств на основі кластерної інтеграції. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 3. С. 20-24. DOI: https://doi.org/10.60022/3(3)-3S

10. Хбур З., Ковтун О. Напрямки інтеграції підприємств у глобальні ланцюжки створення вартості. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання*. 2025. № 7-8. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.16

11. Fan X. M., Liu H. G. Global supply chain shifting: A macro sense of production relocation based on multi-regional input-output table. *Economic Modelling*. 2021. Vol. 94. P. 672-680. DOI: https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.02.009

12. Hassan M. A., Zardari S., Farooq M. U., Alansari M. M., Nagro S. A. Systematic analysis of risks in Industry 5.0 architecture. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14, no. 4. Art. 1466. DOI: https://doi.org/10.3390/app14041466

13. Hosseini Shekarabi S. A., Kiani Mavi R., Romero Macau F. Supply chain resilience: A critical review of risk mitigation, robust optimisation, and technological solutions and future research directions. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2025. Vol. 26, No. 3. P. 681-735. DOI: https://doi.org/10.1007/s40171-025-00458-8

14. Latysheva O., Rovenska V., Smyrnova I., Nitsenko V., Balezentis T., Streimikiene D. Management of the sustainable development of machine-building enterprises: a sustainable development space approach. *Journal of Enterprise Information Management*. 2021. Vol. 34, no. 1. P. 328-342. DOI: https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2019-0419

15. Mishra A., Gupta N., Jha G. K. Supply chain resilience: Adapting to global disruptions and uncertainty. *The International Journal of Innovative Research & Engineering*. 2024. Vol. 5, No. 2. P. 189-196. DOI: https://doi.org/10.59256/ijire.20240502025

16. Mitra P. K., Mascarenhas E. Optimal portfolio using volatility anomaly concept and Sharpe optimisation technique. *International Journal of Business Excellence*. 2021. Vol. 25, no. 4. P. 474-490. DOI: https://doi.org/10.1504/IJBEX.2021.119755

17. Molenda P., Groneberg H., Schötz S., Döpper F. Resilience balanced scorecard: measuring resilience of manufacturing companies at multiple levels. *Procedia CIRP*. 2023. Vol. 120. P. 189-194. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.08.034

18. Quansah E., Hartz D. E., Salipante P. Adaptive practices in SMEs: leveraging dynamic capabilities for strategic adaptation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2022. Vol. 29, no. 7. P. 1130-1148. DOI: https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2022-0031

19. Sarkar T., Pandey N. Channel conflict in B2B markets: evolution, trends, and future research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2025. Vol. 40, No. 7. P. 1469-1490. DOI: https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2024-0230

20. Zahoor N., Wu J., Khan H., Khan Z. Deglobalization, international trade protectionism, and the reconfigurations of global value chains. *Management International Review*. 2023. Vol. 63, No. 5. P. 823-859. DOI: https://doi.org/10.1007/s11575-023-00522-4

21. Zhang C., Gao H. Managing business-to-business disruptions: Surviving and thriving in the face of challenges. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 105. P. 72-78. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.019

REFERENCES

1. Garmash R. (2023) Stratehii rozvytku promyslovykh pidpryiemstv u svitli hlobalizatsiinykh protsesiv [Strategies for the development of industrial enterprises in the light of globalization processes]. *Akademichni vizii*. No. 17. DOI: https://doi.org/10.5281/ zenodo.770177 [in Ukrainian]

2. Dudnieva Yu., Zaitseva A. (2023) Ryzyk-oriientovane upravlinnia pidpryiemstvamy v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho kontekstu [Risk-oriented enterprise management under conditions of external context uncertainty]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*. Vol. 15, no. 30. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10 [in Ukrainian]

3. Dudnyk V. Yu. (2025) Analitychne zabezpechennia vyiavlennia dysbalansiv funktsionuvannia promyslovykh pidpryiemstv Ukrainy [Analytical support for identifying imbalances in the functioning of industrial enterprises in Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*. No. 26. P. 120-127. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.12 [in Ukrainian]

4. Kryvdyk M., Piatnychka M., Zabotin V. (2024) Rivni upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpryiemstv [Levels of sales activity management of enterprises]. *Development Service Industry Management*. No. 1. P. 97-101. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(13 [in Ukrainian]

5. Kutko T. (2025) Upravlinnia lantsiuhamy postachannia v umovakh relokatsii: tsyfrovi rishennia

ta mekhanizmy stiikosti [Supply chain management under relocation conditions: digital solutions and resilience mechanisms]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No. 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-142 [in Ukrainian]

6. Lypych L. H. (2026) Ryzyk-menedzhment u systemi ekonomichnoi bezpeky mashynobudivnykh pidpryiemstv [Risk management in the economic security system of machine-building enterprises]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu i prava*. No. 49. P. 286-301. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.49.lipych-l [in Ukrainian]

7. Melnychenko M. (2023) Systemno-strukturna transformatsiia promyslovoho rozvytku Ukrainy: suchasnyi stan i rehionalni priorytety modernizatsii [Systemic and structural transformation of Ukraine's industrial development: current state and regional modernization priorities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. Vol. 320, no. 4. P. 551-556. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-82 [in Ukrainian]

8. Nekhai V. V. (2023) Formalizatsiia metodyky prohnozuvannia zbutu produktsii pidpryiemstv silskohospodarskoho mashynobuduvannia [Formalization of the methodology for forecasting product sales of agricultural machinery enterprises]. *Chasopys ekonomichnykh reform*. No. 1. P. 73-79. DOI: https://doi.org/10.32620/cher.2023.1.09 [in Ukrainian]

9. Serbina T. V. (2026) Upravlinnia rozvytkom promyslovykh pidpryiemstv na osnovi klasternoi intehratsii [Management of industrial enterprise development based on cluster integration]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*. Vol. 3, no. 3. P. 20-24. DOI: https://doi.org/10.60022/3(3)-3S [in Ukrainian]

10. Khbur Z., Kovtun O. (2025) Napriamky intehratsii pidpryiemstv u hlobalni lantsiuzhky stvorennia vartosti [Directions of enterprise integration into global value chains]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomichni ta pravovi pytannia*. No. 7-8. DOI: https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.7-8.16 [in Ukrainian]

11. Fan X. M., Liu H. G. (2021) Global supply chain shifting: A macro sense of production relocation based on multi-regional input-output table. *Economic Modelling*. Vol. 94. P. 672-680. DOI: https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.02.009

12. Hassan M. A., Zardari S., Farooq M. U., Alansari M. M., Nagro S. A. (2024) Systematic analysis of risks in Industry 5.0 architecture. *Applied Sciences*. Vol. 14, no. 4. Art. 1466. DOI: https://doi.org/10.3390/app14041466

13. Hosseini Shekarabi S. A., Kiani Mavi R., Romero Macau F. (2025) Supply chain resilience: A critical review of risk mitigation, robust optimisation, and technological solutions and future research directions. *Global Journal of Flexible Systems Management*. Vol. 26, no. 3. P. 681-735. DOI: https://doi.org/10.1007/s40171-025-00458-8

14. Latysheva O., Rovenska V., Smyrnova I., Nitsenko V., Balezentis T., Streimikiene D. (2021) Management of the sustainable development of machine-building enterprises: a sustainable development space approach. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 34, no. 1. P. 328-342. DOI: https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2019-0419

15. Mishra A., Gupta N., Jha G. K. (2024) Supply chain resilience: Adapting to global disruptions and uncertainty. *The International Journal of Innovative Research & Engineering*. Vol. 5, no. 2. P. 189-196. DOI: https://doi.org/10.59256/ijire.20240502025

16. Mitra P. K., Mascarenhas E. (2021) Optimal portfolio using volatility anomaly concept and Sharpe optimisation technique. *International Journal of Business Excellence*. Vol. 25, no. 4. P. 474-490. DOI: https://doi.org/10.1504/IJBEX.2021.119755

17. Molenda P., Groneberg H., Schötz S., Döpper F. (2023) Resilience balanced scorecard: measuring resilience of manufacturing companies at multiple levels. *Procedia CIRP*. Vol. 120. P. 189-194. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.08.034

18. Quansah E., Hartz D. E., Salipante P. (2022) Adaptive practices in SMEs: leveraging dynamic capabilities for strategic adaptation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 29, no. 7. P. 1130-1148. DOI: https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2022-0031

19. Sarkar T., Pandey N. (2025) Channel conflict in B2B markets: evolution, trends, and future research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 40, no. 7. P. 1469-1490. DOI: https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2024-0230

20. Zahoor N., Wu J., Khan H., Khan Z. (2023) De-globalization, international trade protectionism, and the reconfigurations of global value chains. *Management International Review*. Vol. 63, no. 5. P. 823-859. DOI: https://doi.org/10.1007/s11575-023-00522-4

21. Zhang C., Gao H. (2022) Managing business-to-business disruptions: Surviving and thriving in the face of challenges. *Industrial Marketing Management*. Vol. 105. P. 72-78. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.019

Стаття надійшла: 20.08.2026
Стаття прийнята: 22.09.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК 657.47:339

Рудницький В. С.,
vasylrud1989@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9907-6088,
д.е.н., проф., професор кафедри обліку і аудиту, Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів

Дубіль О. В.,
olena130790@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9994-2828,
к.е.н., доц., доцент кафедри обліку і аудиту, Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЗАСАДИ ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

Анотація. *Розглянуто концептуальну основу та основні принципи управлінського обліку для потреб його організації на підприємствах гуртової та роздрібної торгівлі. Концепції управлінського обліку тісно пов'язані з його функцією, використанням результатів, основними бізнес-процесами торговельної діяльності різних суб'єктів господарювання. Досліджено, що виділення вітчизняними та зарубіжними вченими великої кількості принципів управлінського обліку не завжди є достатньо обґрунтованим, оскільки назви ряду принципів повторюються або підмінюють один одного. Встановлено, що завдання управлінського обліку в торгівлі доцільно розглядати за основними бізнес-процесами (закупівлі товарів, транспортування, зберігання товарних запасів, реалізації товарів тощо). Завдання управлінського обліку тісно пов'язані з його функціями, зокрема, такими як: інформаційно-забезпечувальна, комунікаційно-координаційна, контрольна, планово-прогнозна, обліково-аналітична, мотиваційна. Досліджено пропозиції різних авторів щодо використання елементів методу управлінського обліку та уточнено їх використання на підприємствах торгівлі. Методи управлінського обліку доцільно поділити на загальнонаукові та спеціальні. Спеціальні способи і прийоми, які використовуються в управлінському обліку, доцільно групувати не тільки за процесами прогнозування, планування, калькулювання, але і за процесами аналізу взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності, прибутку, аналізу інформації для прийняття рішень, трансфертного ціноутворення тощо. Запропоновано концептуальну модель управлінського обліку, основу якої складають завдання, функції, предмет, об'єкти, суб'єкти, принципи, методи. Розкрито етапи впровадження системи управлінського обліку на підприємствах торгівлі та запропоновано основні складові елементи його організації. Визначено напрямки подальших наукових досліджень, спрямованих на розроблення концепції організації та впровадження системи управлінського обліку на підприємствах гуртової та роздрібної торгівлі.*

Ключові слова: торговельне підприємство, принципи, завдання, функції, методи, бізнес-процеси, управлінський облік, організація обліку.

Rudnytskyi V. S.,
vasylrud1989@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9907-6088,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting and Audit, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

Dubil O. V.,
olena130790@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9994-2828,
Ph.D, Associate Professor , Associate Professor of the Department of Accounting and Audit, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

PRINCIPLES OF MANAGERIAL ACCOUNTING AND THE BASES FOR ITS ORGANIZATION IN TRADE ENTERPRISES

Abstract. *The conceptual basis and basic principles of managerial accounting for the needs of its organization at wholesale and retail trade enterprises are considered. The concepts of managerial accounting are closely related to its function, the use of results, and the main business processes of trade activities of various business entities. It has been studied that the allocation of a large number of managerial accounting principles by domestic and foreign scientists is not always sufficiently substantiated, since the names of a number of principles are repeated or replace each other.*

© Рудницький В. С., Дубіль О. В.

It has been determined that the tasks of managerial accounting in trade should be considered according to the main business processes (purchase of goods, transportation, storage of inventories, sale of goods, etc.). The tasks of managerial accounting are closely related to its functions, in particular, such as: information-providing, communication-coordination, control, planning-forecasting, accounting-analytical, motivational. The proposals of various authors on the use of elements of the managerial accounting method are studied and their use in trade enterprises is clarified. Managerial accounting methods are expediently divided into general scientific and special. Special methods and techniques used in managerial accounting are expediently grouped not only by the processes of forecasting, planning, calculation, but also by the processes of analyzing the relationship between costs, volume of activity, profit, analysis of information for decision-making, transfer pricing, etc. A conceptual model of managerial accounting is proposed, the basis of which is tasks, functions, subject, objects, subjects, principles, methods. The stages of implementing the managerial accounting in trade enterprises are revealed and the main components of its organization are proposed. The directions of further scientific research aimed at developing the concept of organization and implementing the managerial accounting system in wholesale and retail trade enterprises are determined.

Key words: trade enterprise, principles, tasks, functions, methods, business processes, managerial accounting, accounting organization.

JEL Classification: M41, M21, L81
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-09

Постановка проблеми. Ринкові перетворення, які відбулися в різних галузях економіки України, у тому числі у торгівлі, потребують докорінних змін у системі інформаційного забезпечення управлінського персоналу. В умовах жорсткої конкуренції підприємницьких структур їх виживання та успіх багато в чому залежить від запровадження та організації управлінського функціонування обліку.

Тому на вирішення проблеми організації управлінського обліку на гуртових та роздрібних торговельних підприємствах суттєвий вплив мають визначення та уточнення його основних завдань, принципів, функцій, методів та його складових елементів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сутності, принципів, завдань, функцій та методів і організації управлінського обліку на торговельних підприємствах проводили такі вчені: П. Й. Атамас, В. І. Бачинський, С. Ф. Голов, Т. О. Герасименко, З-М. В. Задорожний, О. В. Карпенко, О. П. Кундря-Висоцька, П. О. Куцик, О. А. Полянська, О. В. Кучанський, Л. Г. Медвідь, Л. В. Нападовська, О. В. Ольшанський, І. Т. Райковська, І. Д. Фаріон та ін.

Однак залишаються дискусійними та не повністю дослідженими питання щодо визначення принципів, функцій, методу та складових елементів організації управлінського обліку на торговельних підприємствах.

Постановка завдання. Мета даної публікації полягає у дослідженні сутності й змісту принципів, завдань, функцій, методів управлінського обліку, засад його організації на підприємствах торгівлі та формулюванні окремих прикладних рекомендацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основними причинами виникнення управлінського обліку і створення нової концепції управління є функціонування підприємств у високорозвинутому бізнес-середовищі, де постійно зростає роль інформації у прийнятті управлінських рішень, при цьому його зміст змінюється у залежності від напрямів діяльності суб'єктів господарювання та цілей менеджменту.

У сучасних умовах господарювання управлінський облік здійснює контроль і аналіз не лише короткострокових, але і довгострокових цілей і завдань підприємств торгівлі.

Концептуальна основа управлінського обліку запропонована у публікації Міжнародної федерації бухгалтерів (МФБ) "Концепції управлінського обліку".

На думку С. Ф. Голова, розглянуто чотири групи концепцій управлінського обліку: концепції, пов'язані з функцією; концепції, пов'язані з використанням результатів; концепції, пов'язані з процесом і технологією; концепції, пов'язані з потенціалом функції.

Як вважає проф. Голов С. Ф., "перша група концепцій описує функцію управлінського обліку з точки зору її орієнтації на: продуктивність ресурсів; створення вартості; господарські процеси; командні дії". Друга група концепцій пов'язана з використанням результату здійснення функції управлінського обліку з точки зору підзвітності, результативності та порівняння з еталоном. Третя група концепцій пояснює зв'язок управлінського обліку з іншими процесами управління та є основою або керівництвом для розроблення технологій, що використовуються в управлінському обліку. Четверта група концепцій розглядає "потенціал, необхідний для ефективного виконання функції управлінського обліку з позиції компетенції, безперервного вдосконалення, творчих можливостей" [3]. Описані концепції взаємопов'язані й у сукупності становлять концептуальне підґрунтя управлінського обліку.

Не до кінця вирішеною науковою проблемою залишаються питання обґрунтування принципів управлінського обліку. В економічній літературі вітчизняні автори виділяють зазначені принципи, які відрізняються не тільки за їх назвою, але й за кількістю. Як видно з табл. 1, вітчизняні вчені

виділили 33 принципи. До принципів, які повторюються у чотирьох джерелах досліджуваної нами літератури, відносяться: оцінка результатів діяльності підрозділів підприємства; повнота і аналітичність даних, які забезпечують вичерпну інформацію про об'єкти обліку; орієнтація обліку на досягнення стратегічних цілей підприємства; результативність. До принципів управлінського обліку, які повторюються три рази, належать: безперервність діяльності підприємства; прийнятності і багатократності використання первинної та проміжної інформації; періодичності; методологічного плюралізму; комплексності та релевантності; різної собівартості "для різних цілей".

Деякі принципи згадуються лише один раз: застосування кошторисного методу управління; відповідності доходів і витрат на основі тимчасової визначеності фактів господарської діяльності; орієнтації на безперервне вдосконалення; методологічної незалежності; єдності методологічних підходів при дослідженні об'єктів на різних рівнях управління; стратегічної орієнтації; ефективності облікової системи; конфіденційності; системності.

Таблиця 1

Підходи вітчизняних вчених до визначення принципів управлінського обліку

№ з/п	Принципи управлінського обліку	Нападовська Л. В. [10]	Фаріон І. Д. [13]	Карпенко О. В. [4]	Кундря-Висоцька О. П. [6]	Куцик П. О. [7]	Пропозиції авторів
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
1	Безперервності діяльності підприємства				+	+	
2	Використання єдиних даних для планування, обліку, аналізу і контролю одиниць виміру					+	
3	Оцінки результатів діяльності підрозділів підприємства				+	+	+
4	Прийнятності і багатократності використання первинної і проміжкової інформації					+	+
5	Формування показників внутрішньої звітності як основи комунікаційних зв'язків між рівнями управління					+	+
6	Застосування нормативного і бюджетного методів контролю за витратами, фінансами, комерційної діяльності				+		
7	Застосування кошторисного (бюджетного) методу управління					+	+
8	Повноти та аналітичності даних, які забезпечують вичерпну інформацію про об'єкти обліку				+	+	+
9	Періодичності, яка відображає виробничий і комерційний цикли підприємства, встановлені обліковою політикою					+	
10	Відповідності доходів і витрат на основі тимчасової визначеності фактів господарської діяльності						
11	Методологічного плюралізму	+		+	+		
12	Орієнтації обліку на досягнення стратегічних цілей підприємства	+	+		+		+
13	Результативності	+	+		+		+
14	Відповідальності за прийняття рішень	+	+	+			+
15	Комплексності та релевантності	+	+	+			
16	Різної собівартості "для різних цілей"	+	+	+			+
17	Методологічної незалежності				+		
18	Орієнтації на безперервне вдосконалення			+			
19	Єдності методологічних підходів при дослідженні об'єктів на різних рівнях управління			+			
20	Стратегічної орієнтації			+			

Продовження табл. 1

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*
21	Ефективності облікової системи			+			
22	Конфіденційності			+			+
23	Системності			+			
24	Єдиного грошового вимірника				+		
25	Достовірності інформації						+
26	Сутності інформації						+
27	Своєчасності						+
28	Методологічної незалежності		+				
29	Багатоваріантності		+				
30	Бюджетного методу управління витратами, фінансами, комерційної діяльності						
31	Використання вартісних і натуральних вимірників						+
32	Превалювання швидкості отримання інформації над її точністю						+
33	Можливості різного періоду подання інформації менеджменту						+

Таблиця 2

Підходи вітчизняних та зарубіжних авторів до виділення функцій управлінського обліку

№ з/п	Функції управлінського обліку	Карпенко О. В. [4]	Нападовська Л. В. [115]	Шигун М. [14]	Пропозиції автора
1	2	3	4	5	6
1	Інформаційна	+	+	+	
2	Інформаційно-забезпечувальна				+
3	Комунікаційна	+	+	+	
4	Комунікаційно-координаційна				+
5	Контрольна	+	+	+	+
6	Контрольно-управлінська				
7	Прогнозна	+	+	+	
8	Планово-прогнозна				+
9	Аналітична	+	+	+	
10	Обліково-аналітична				+
11	Мотиваційна			+	+
12	Забезпечення інформацією керівників усіх рівнів управління				
13	Формування інформації як засобу внутрішнього комунікаційного зв’язку між рівнями управління і різними структурними підрозділами одного рівня				
14	Оперативний контроль і оцінка результатів діяльності підприємства і його внутрішніх відділів				
15	Перспективне планування і координація розвитку підприємства в майбутньому				
16	Оптимізаційна			+	

На нашу думку, виділення вітчизняними вченими такої великої кількості принципів управлінського обліку не завжди є достатньо обґрунтованим, оскільки назви ряду принципів повторюються або підмінюють один одного.

Крім цього, деякі з них дублюють принципи фінансового обліку, а саме: "безперервної діяльності підприємства", "відповідності доходів і витрат", "єдиного грошового вимірника". Щодо останнього принципу, то він не є домінантним для управлінського обліку, оскільки, наприклад, в системі даного виду обліку, окрім грошового вимірника, використовуються натуральні вимірники. Врахувавши розглянуті підходи, ми вважаємо за доцільне для управлінського обліку виділити такі принципи, зокрема:

- використання вартісних і натуральних вимірників;
- превалювання швидкості отримання інформації над її точністю;
- можливість різного періоду подання інформації менеджменту.

П. О. Куцик, В. І. Бачинський, О. А. Полянська [7] до найважливіших завдань управлінського обліку відносять "надання інформаційної допомоги керівництву в прийнятті оперативних, тактичних та стратегічних управлінських рішень; контроль, планування і прогнозування економічної ефективності діяльності підприємства; вибір найбільш прогресивних шляхів розвитку підприємства; забезпечення інформаційної бази для ціноутворення; розгляд та аналіз альтернативних варіантів дій; вчасне запобігання негативним явищам у діяльності підприємства, виявлення і мобілізація внутрішньогосподарських резервів".

Завдання управлінського обліку тісно пов'язані з його функціями. Певна увага приділяється цьому питанню у працях вітчизняних та зарубіжних авторів (табл. 2).

На основі аналізу й узагальнення виділених функцій вітчизняними вченими нами запропоновано такі функції управлінського обліку: інформаційно-забезпечувальну, комунікаційно-координаційну, контрольну, планово-прогнозну, обліково-аналітичну, мотиваційну.

Управлінський облік як наука має не тільки свій предмет, а й метод.

З-М. В. Задорожний зауважує, що "об'єкти управлінського обліку вивчаються з допомогою спеціальних способів і прийомів, які в сукупності становлять його метод" [4].

П. О. Куцик, В. І. Бачинський, О. А. Полянська розглядають метод управлінського обліку з позиції процесів прогнозування, планування, калькулювання собівартості товарів, аналізу діяльності підприємств оптової торгівлі. На їх думку, у "процесі прогнозування господарської діяльності підприємств оптової торгівлі використовуються такі методи: екстраполяція, параметральний, індексний, нормативний, функціональний, огляд пропозицій працівників, експериментальний, експертний, індикаторний" [7].

Крім цього, вони розглядають методи управлінського обліку на етапах оперативного і стратегічного планування. На етапі оперативного планування передбачають виділення таких методів: "ABC-аналіз, XYZ-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз, точка беззбитковості, матриця Мак-Кінсі, функціональний, нормативний, параметральний, експериментальний, огляд пропозицій працівників, а на етапі стратегічного планування – аналіз конкуренції за Портером, SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, аналіз стратегії за Мінцбергом, матриця товар-ринок, Лоцман, аналіз розривів, SNW-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКС, матриця ADL". До методів калькулювання собівартості товарів вони відносять позамовний, попроцесний (постадійний), абсорбшн-костинг, директ-костинг, а до методів аналізу діяльності підприємств оптової торгівлі – порівняння, балансовий, індексний, елімістичний, графічний, зведення і групування, абсолютні, середні і відносні величини, динамічні ряди, коефіцієнти, ланцюгові підстановки, факторний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, економіко-математичні методи" [7].

На нашу думку, запропоновані вищезгаданими вченими методи управлінського обліку доцільно поділити на загальнонаукові та спеціальні способи і прийоми. З перелічених вище методів до загальнонаукових слід віднести, наприклад, синтез, аналіз, порівняння, моделювання. Спеціальні способи і прийоми, які використовуються в управлінському обліку, доцільно групувати не тільки за процесами прогнозування, планування, калькулювання, але і за процесами аналізу взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності, прибутку, аналізу інформації для прийняття рішень, трансфертного ціноутворення тощо.

Слід зауважити, що мета, завдання, функції, принципи, методи, предмет, об'єкт є складовими елементами системи управлінського обліку, що визначають його організаційно-концептуальні засади (рис. 1).

У сучасній науковій та спеціальній економічній літературі відсутня єдина точка зору серед вчених та економістів щодо організації управлінського обліку та визначення етапів його впровадження на підприємствах. На нашу думку, впровадження системи управлінського обліку на підприємствах торгівлі передбачає виділення таких етапів: визначення мети, завдань і стратегії щодо запровадження системи управлінського обліку; формування системи стратегічних показників і комплексу внутрішньої звітності; вибір і розробка оптимальної моделі управлінського обліку; розробка положення про організацію управлінського обліку; опис бізнес-процесів та визначення центрів відповідальності; створення системи бюджетів; побудова системи управління витратами і калькулювання собівартості; автоматизація інформаційної системи управлінського обліку; затвердження системи рахунків управлінського обліку; розробка положення про документи та документообіг у системі управлінського обліку; впровадження і коригування системи управлінського обліку та контроль за його функціонуванням; забезпечення мотивації та навчання персоналу.

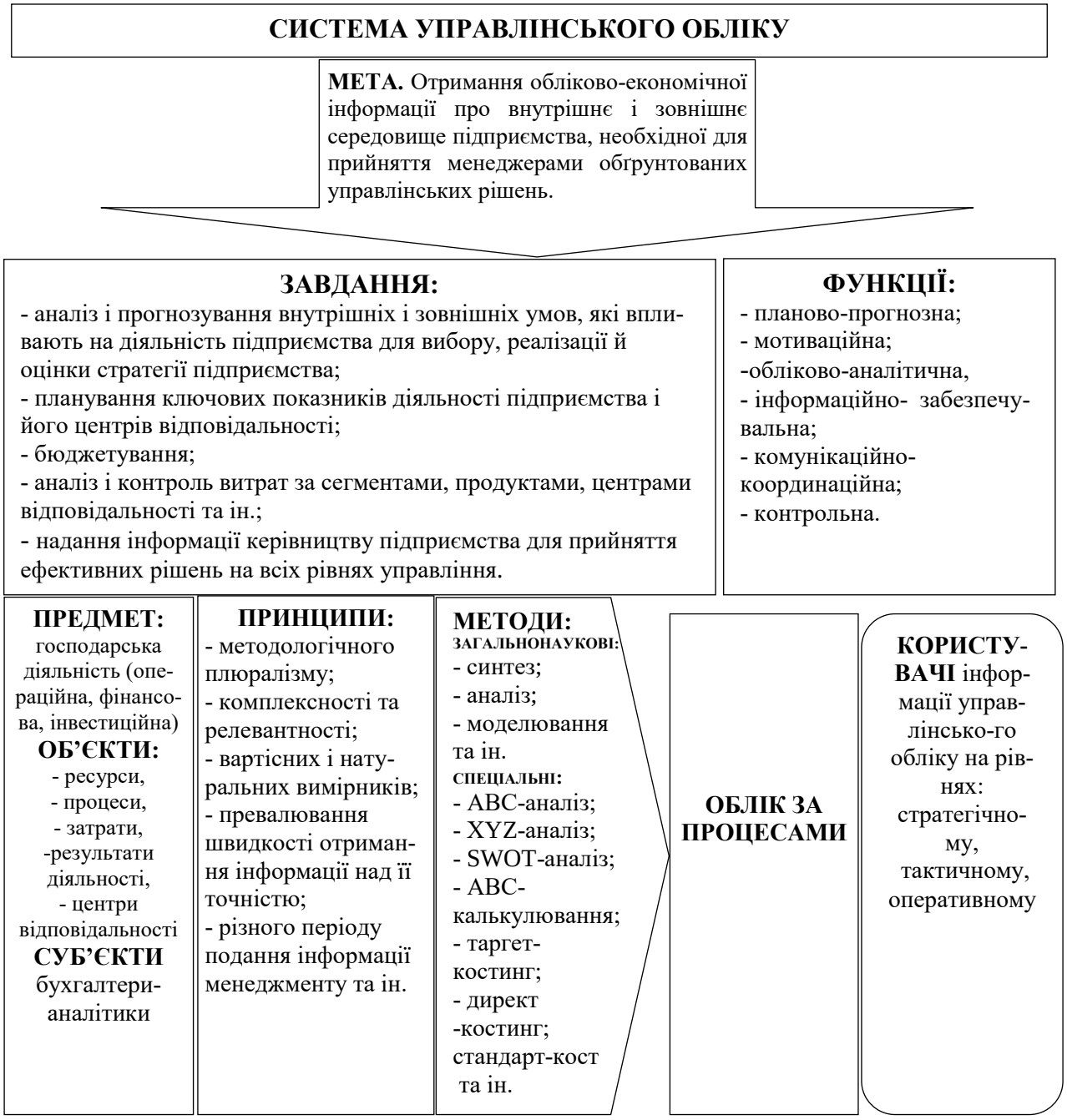


Рис. 1. Концептуальна модель управлінського обліку

Модель основних складових елементів організації управлінського обліку на торговельних підприємствах із врахуванням вищезазначених напрямів (організації облікового процесу; організації облікового апарату і праці облікових працівників; організації технічного забезпечення) відображено на рис. 2.

Як видно з даного рисунку, запровадження управлінського обліку на торговельних підприємствах потребує певної підготовчої роботи та супроводу. Зокрема, до таких робіт можна віднести: аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та визначення його стратегії, опис бізнес-процесів підприємства, виділення центрів відповідальності тощо.

Організація облікового процесу передбачає: розробку облікових номенклатур, довідників і класифікаторів; вибір способів і техніки відображення облікових номенклатур, форм обліку; визначення матеріальних носіїв інформації та розроблення графіків їх руху; розробку структури плану рахунків управлінського обліку та ін.; визначення ключових показників, методів обліку, аналізу і контролю витрат, доходів та фінансових результатів бізнес-процесів та інших об'єктів управлінського обліку; розробку операційних і фінансових бюджетів.

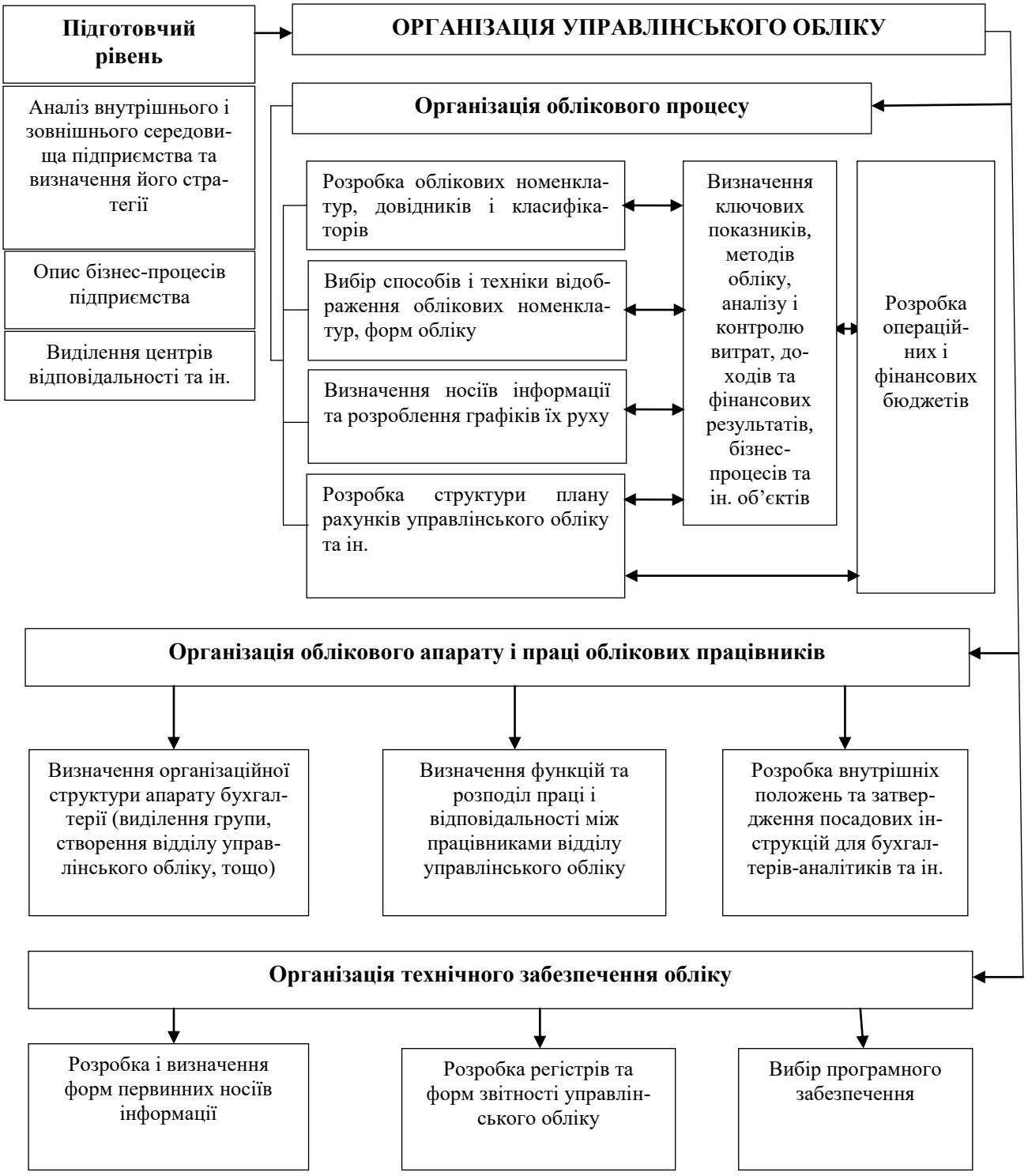


Рис. 2. Основні складові елементи організації управлінського обліку на підприємствах торгівлі

Облікові номенклатури системи управлінського обліку повинні відображати інформаційні потреби менеджерів та знайти своє відображення у внутрішній звітності. Для кожного торговельного підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності розробляється своя облікова номенклатура.

Запровадження на торговельних підприємствах системи управлінського обліку потребує розробки окремих довідників: номенклатури товарів; статей витрат; статей доходів; центрів відповідальності тощо. Важливою проблемою є вибір форми обліку. Багато в чому ми погоджуємося з думкою тих економістів, які вважають, що, крім автоматизованої форми обліку, жодна інша форма для використання управлінського обліку непридатна. Використання автоматизованої форми обліку потребує правильного вибору пакета прикладних програм, які б відповідали індивідуальним вимогам запровадження системи управлінського обліку. Широкий перелік прикладних програм та їх призначення для автоматизації управлінського обліку на підприємствах

оптової торгівлі розкрито П. О. Куциком, В. І. Бачинським, О. А. Полянською [7]. Зокрема, вони описують такі програми, як “Монополія”, “Квестор”, “Галактика”, “Парус”, “Акорд” та ін.

На нашу думку, перелічені прикладні програми можуть бути використані для автоматизації управлінського обліку також на підприємствах роздрібної торгівлі.

Бухгалтери-аналітики, з одного боку, використовують інформацію первинних і зведених документів, отриманих у системі фінансового обліку, а з іншого, – можуть використовувати певні форми первинної документації та регістрів управлінського обліку. Отже, внутрішня звітність формується на базі даних фінансового й управлінського обліку та даних інших інформаційних систем.

Важливим питанням організації управлінського обліку є розробка системи та структури плану рахунків. У розвинутих країнах Заходу сформувалися три основні системи рахунків: загальна, інтегрована і переплетена. Сутність їх розкрита, зокрема, у працях С. Ф. Голова С. Ф. та П. Й. Атамаса [1; 3].

Слід зауважити, що на невеликих торговельних підприємствах можуть використовувати загальну систему обліку, а на середніх і великих – інтегровану або переплетену.

Організація облікового процесу управлінського обліку передбачає розробку операційних і фінансових бюджетів та визначення ключових показників, методів обліку, аналізу і контролю витрат, доходів та фінансових результатів бізнес-процесів та інших об’єктів управлінського обліку.

Організація облікового апарату і праці облікових працівників передбачає: визначення організаційної структури апарату бухгалтерії; функцій та розподілу праці та відповідальності між працівниками відділу управлінського обліку; розробку внутрішніх положень та затвердження посадових інструкцій для бухгалтерів-аналітиків та ін.

Важливою умовою впровадження системи управлінського обліку на торговельних підприємствах є організація його технічного забезпечення: зокрема, розробки і визначення форм первинних носіїв інформації, регістрів та форм внутрішньої звітності, вибору програмного забезпечення.

Отже, підсумовуючи наші дослідження щодо сутності, принципів та теоретичних засад організації управлінського обліку на торговельних підприємствах, можна стверджувати, що управлінський облік – це, з одного боку, система, а з іншого, – процес виявлення, вимірювання, накопичення, обробки та оформлення інформації для менеджменту (чи власників) про діяльність підприємства, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень оперативного, тактичного (поточного) і стратегічного рівня.

У переліку запропонованих вітчизняними та зарубіжними вченими принципів управлінського обліку ми пропонуємо додатково виділити такі принципи: використання вартісних і натуральних вимірників; превалювання швидкості отримання інформації над її точністю; можливість різного періоду подання інформації менеджменту. Це дозволить більш глибоко висвітлити сутність управлінського обліку.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, у сучасній теорії існують різноманітні підходи вчених та практиків до трактування сутності, завдань, принципів, функцій та методів управлінського обліку. Водночас недостатньо розкрито питання щодо організації управлінського обліку на торговельних підприємствах.

Подальші дослідження передбачають розгляд організації управлінського обліку за основними бізнес-процесами з урахуванням нових форм торгівлі, використання сучасного обліково-програмного забезпечення, а саме: “Dilovod”, “BookKeeper”, “Smartfin”, “ТОРГСОФТ”, “MASTER:Бухгалтерія”, “BAS: Роздрібна торгівля”.

ЛІТЕРАТУРА

1. Атамас П. Й. Управлінський облік : навчальний посібник. Д. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. 440 с.

2. Бойко Р. В., Куцик П. О., Винницький Т. І. Структурно-інституційна трансформація сектору малого і середнього підприємництва України: аспекти вдосконалення управлінського обліку та внутрішнього контролю бізнес-процесів. *Бізнес Інформ*. 2026. № 3. С. 306-313. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-306-313.

3. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. К. : Лібра, 2003. 704 с.

4. Задорожний З-М. В. Внутрішньогосподарський облік у будівництві. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 336 с.

5. Карпенко О. В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341 с.

6. Кундря-Висоцька О. П. Прагматика управлінського обліку: необхідність, проблеми і перспективи. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. *Проблеми інтеграції України у світовий фінансовий простір :* збірник наукових праць / НАН України. Ін-т регіон. досліджень; ред. кол: відп. ред. В. С. Кравців. Львів, 2012. Вип. 2 (94). 536 с.

7. Куцик П. О., Бачинський В. І., Полянська О. А. Управлінський облік операційної діяльності підприємств оптової торгівлі : монографія /за заг. ред. проф. П. О. Куцика. Львів : Видавництво “Растр-7”, 2015. 312 с.

8. Кучанський О. В. Організація управлінського обліку на підприємствах роздрібної торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 10 (280). С. 14-25. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-280-14-25 https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/10/10.24._topic_Olexandr-Kuchanskyi-14-25.pdf.

9. Медвідь Л., Герасименко Т. Управлінський облік витрат бізнес-процесів у торгівлі. *Економіка та суспільство.* 2025, (78). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-10.

10. Нападовська Л. В. Управлінський облік : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Книга, 2004. 390 с.

11. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22, ч. 3. С. 22-26.

12. Райковська І. Т., Костенко О. М. Організація систем управлінського і фінансового обліку та звітності для цілей бізнес-аналітики, аудиту й оподаткування з врахуванням вимог менеджменту. *Економіка та суспільство.* 2026. Вип. 83. URL: https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journab/article/view/6416.

13. Фаріон І. Д., Писаренко Т. М. Бухгалтерський управлінський облік : навчальний посібник / за ред. доктора економічних наук, професора І. Д. Фаріона. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 350 с.

14. Шигун М., Фурда В. Роль управлінського обліку в управлінні сучасним підприємством. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 3. С. 417-428. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.03.417.

REFERENCES

1. Atamas, P. Y. (2006), Upravlinskyi oblik : navchalnyi posibnyk, Tsentr navchalnoi literatury, D. – K., 440 s.

2. Boiko, R. V., Kutsyk, P. O. and Vynnytskyi, T. I. (2026), Strukturno-instytutsiina transformatsiia sektoru maloho i serednoho pidpryiemnytstva Ukrainy: aspekty vdoskonalennia upravlinskoho obliku ta vnutrishnoho kontroliu biznes-protsesiv, *Biznes Inform*, № 3, s. 306–313. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-306-313.

3. Holov, S. F. (2003), Upravlinskyi oblik : pidruchnyk, Libra, K., 704 s.

4. Zadorozhnyi, Z.-M. V. (2006), Vnutrishnohospodarskyi oblik u budivnytstvi, Ekonomichna dumka, Ternopil, 336 s.

5. Karpenko, O. V. (2005), Upravlinskyi oblik: orhanizatsiia, metodolohiia, metodyka vykladannia : monohrafiia, RVTs PUSKU, Poltava, 341 s.

6. Kundria-Vysotska, O. P. (2012), Prahmatyka upravlinskoho obliku: neobkhidnist, problemy i perspektyvy, *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy. Problemy intehratsii Ukrainy u svitovyi finansovyi prostir : zbirnyk naukovykh prats*, NAN Ukrainy. In-t rehion. doslidzhen, vidp. red. V. S. Kravtsiv, Lviv, vyp. 2 (94), 536 s.

7. Kutsyk, P. O., Bachynskyi, V. I. and Polianska, O. A. (2015), Upravlinskyi oblik operatsiinoi diialnosti pidpryiemstv optovoi torhivli : monohrafiia, za zah. red. prof. P. O. Kutsyka, Vydavnytstvo "Rastr-7", Lviv, 312 s.

8. Kuchanskyi, O. V. (2024), Orhanizatsiia upravlinskoho obliku na pidpryiemstvakh rozdribnoi torhivli, *Aktualni problemy ekonomiky*, № 10 (280), s. 14-25. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-280-14-25, available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/10/10.24._topic_Olexandr-Kuchanskyi-14-25.pdf.

9. Medvid L. and Herasymenko T. (2025), Upravlinskyi oblik vytrat biznes-protsesiv u torhivli, *Ekonomika ta suspilstvo*, (78). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-10.

10. Napadovska, L. V. (2004), Upravlinskyi oblik : pidruch. dlia stud. vyshch. navch. zakl., Knyha, K., 390 s.

11. Olshanskyi, O. V. (2018), Osoblyvosti upravlinnia biznes-protsesamy pidpryiemstv torhivli ta metody yikh udoskonalennia, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vyp. 22, ch. 3, s. 22-26.

12. Raikovska, I. T. and Kostenko, O. M. (2026), Orhanizatsiia system upravlinskoho i finansovoho obliku ta zvitnosti dlia tsilei biznes-analityky, audytu y opodatkuvannia z vrakhuvanniam vymoh menedzhmentu, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 83, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journab/article/view/6416.

13. Farion, I. D. and Pysarenko, T. M. (2003), Bukhhalterskyi upravlinskyi oblik : navchalnyi posibnyk, za red. doktora ekonomichnykh nauk, profesora I. D. Fariona, Ekonomichna dumka, Ternopil, 350 s.

14. Shyhun M. and Furda V. (2024), Rol upravlinskoho obliku v upravlinni suchasnym pidpryiemstvom, *Ekonomichnyi analiz*, t. 34, № 3, s. 417-428. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.03.417.

Стаття надійшла: 08.09.2026
Стаття прийнята: 05.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК 339.3:338.24

Вірт М. Я.,
virt_m@ukr.net, ORCID ID: 0009-0005-7094-4554,
докторант, кафедра економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ВИЗНАЧЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ

***Анотація**. У статті обґрунтовано необхідність формування та практичної імплементації цілісного організаційно-економічного механізму модернізації внутрішньої торгівлі України. Визначено його мету, яка полягає у формуванні ефективної, інноваційної, стійкої та територіально доступної системи внутрішньої торгівлі, спроможної забезпечувати ефективний рух товарів від виробника до споживача, стимулювати розвиток вітчизняного виробництва, задовольняти потреби населення і бізнесу в якісній і доступній продукції та супутніх послугах. Запропоновано розгляд організаційно-економічного механізму як системи взаємопов'язаних елементів, що охоплює мету, принципи, суб'єктів і об'єкти впливу, організаційний та економічний блоки, інструменти їх реалізації, ресурсне й інформаційно-аналітичне забезпечення, а також моніторинг і контроль результативності. Обґрунтовано визначальне значення узгодженої взаємодії організаційного та економічного блоків, де організаційний блок формує інституційні, координаційні й інфраструктурні передумови модернізації, а економічний – забезпечує відповідну мотивацію та ресурсні можливості суб'єктів торгівлі. Систематизовано основні організаційні інструменти, серед яких – координація взаємодії держави, регіонів і бізнесу, цифровізація та дерегуляція торговельних процедур, модернізація торговельно-логістичної інфраструктури, інтеграція виробників і торговельних мереж та забезпечення безперервності торговельної діяльності. Визначено економічні інструменти, що включають пільгове кредитування, грантову та компенсаційну підтримку, податкове й інвестиційне стимулювання, страхування ризиків і активізацію платоспроможного внутрішнього попиту. Доведено, що комплексне та синхронне застосування зазначених інструментів сприятиме технологічному й інфраструктурному оновленню торговельної сфери, активізації інвестиційної діяльності та підвищенню її ефективності. Очікуваним результатом реалізації механізму є формування сучасної, цифровізованої, конкурентної, стійкої, територіально доступної та орієнтованої на українського виробника системи внутрішньої торгівлі.*

Ключові слова: внутрішня торгівля, модернізація, організаційно-економічний механізм, організаційний блок, економічний блок, інструменти, цифровізація, торговельна інфраструктура, державне регулювання, український виробник.

Virt M. Ya.,
virt_m@ukr.net, ORCID ID: 0009-0005-7094-4554,
Doctoral degree student, Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

DEFINING THE ELEMENTS OF THE ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM FOR MODERNIZING DOMESTIC TRADE

***Abstract**. The article substantiates the need to develop and practically implement an integrated organizational and economic mechanism for modernizing domestic trade in Ukraine. Its objective is defined as the formation of an efficient, innovative, resilient, and territorially accessible domestic trade system capable of ensuring the effective movement of goods from producers to consumers, stimulating the development of domestic production, and meeting the needs of households and businesses for high-quality and affordable products and related services. The organizational and economic mechanism is conceptualized as a system of interconnected elements comprising its objective, principles, subjects and objects of influence, organizational and economic blocks, implementation instruments, resource and information-analytical support, as well as performance monitoring and control. The crucial importance of coordinated interaction between the organizational and economic blocks is substantiated. The organizational block creates the institutional, coordination, and infrastructural prerequisites for modernization, while the economic block provides appropriate incentives and resource capacities for trade entities to implement modernization measures. The main organizational instruments are systematized, including coordination among the state, regions, and businesses, digitalization and deregulation of trade procedures, modernization of trade and logistics infrastructure, integration of producers and retail networks, and ensuring the continuity of trade operations. The economic instruments are identified as preferential lending, grant and compensatory support, tax and investment incentives, risk insurance, and measures aimed at supporting solvent domestic demand. It is demonstrated that the comprehensive and synchronized application of these*

© Вірт М. Я.

instruments will contribute to the technological and infrastructural renewal of the trade sector, stimulate investment activity, and increase its overall efficiency. The expected outcome of implementing the proposed organizational and economic mechanism is the formation of a modern, digitalized, competitive, resilient, territorially accessible domestic trade system focused on supporting Ukrainian producers.

Keywords: domestic trade, modernization, organizational and economic mechanism, organizational block, economic block, instruments, digitalization, trade infrastructure, state regulation, Ukrainian producer.

JEL Classification: L81, M31, L21
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-10

Постановка проблеми. Внутрішня торгівля посідає важливе місце в системі національної економіки кожної держави, зокрема й України, оскільки забезпечує задоволення споживчих потреб населення, підтримання економічної активності суб'єктів господарювання, зайнятості населення та стабільності функціонування внутрішнього ринку. Водночас сучасний стан вітчизняної внутрішньої торгівлі засвідчує об'єктивну необхідність її системної модернізації. Відповідна потреба зумовлена, з одного боку, масштабними наслідками воєнної агресії, що проявляються у руйнуванні торговельної, складської і транспортної інфраструктури, порушенні усталених логістичних ланцюгів, поглибленні територіальних диспропорцій між попитом і пропозицією, зниженні платоспроможності населення та інших негативних процесах. З іншого боку, актуальність модернізаційних перетворень визначається наявністю низки накопичених системних проблем, інституційних обмежень і структурних диспропорцій, які стримували якісний розвиток внутрішньої торгівлі протягом тривалого періоду.

Особливої актуальності набуває проблема трансформації структури товарних потоків та посилення імпортозалежності внутрішнього ринку. За підсумками 2025 р. обсяги імпорту товарів в Україну зросли на 20%, тоді як експорт скоротився на 3 %, а від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі товарами досягло 44,4 млрд дол. США. Така динаміка актуалізує необхідність формування сприятливого торговельного середовища, здатного забезпечувати стабільне насичення внутрішнього ринку необхідними товарами, одночасно створення належних передумов для розширення виробництва, просування та реалізації продукції вітчизняних товаровиробників. Важливим завданням у цьому контексті є зміцнення внутрішніх виробничо-торговельних зв'язків, скорочення критичної залежності окремих сегментів ринку від імпортних поставок і підвищення ролі внутрішньої торгівлі у стимулюванні розвитку національного виробництва.

Вагомим напрямом сучасної модернізації внутрішньої торгівлі є її цифрова трансформація. Активне поширення електронної комерції, маркетплейсів і цифрових торговельних платформ, розвиток безготівкових розрахунків, упровадження автоматизованих систем управління товарними запасами та використання аналітики даних суттєво змінюють традиційні моделі організації торговельної діяльності й характер взаємодії між продавцями і споживачами. Український сектор електронної комерції в умовах війни продовжує адаптуватися до нових ризиків і обмежень, трансформує бізнес-моделі, логістичні процеси, канали комунікації, просування та реалізації товарів. Разом з тим, потенціал цифровізації внутрішньої торгівлі залишається реалізованим не повною мірою, що зумовлює необхідність подальшого розвитку цифрової інфраструктури, технологій та інструментів управління торговельними процесами.

У ситуації, що склалася, визначальною передумовою модернізації внутрішньої торгівлі України є формування цілісного організаційно-економічного механізму, орієнтованого на системне поєднання інституційного регулювання та координації, цифрової трансформації, інвестиційного й фінансового забезпечення, розвитку торговельної та логістичної інфраструктури, посилення конкурентних засад функціонування ринку та реалізації дієвих механізмів підтримки вітчизняного товаровиробника. Важливість формування такого механізму посилюється в контексті європейської інтеграції України, що передбачає не лише адаптацію внутрішнього торговельного середовища до сучасних стандартів і практик, а й перетворення внутрішньої торгівлі на один із дієвих інструментів структурної модернізації та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження внутрішньої торгівлі України засвідчують необхідність її системної трансформації під впливом структурних, технологічних та інституційних змін. П. Куцик акцентує увагу на значенні внутрішньої торгівлі у системі міжгалузевих зв'язків та визначає ключові диспропорції її розвитку, обґрунтовуючи потребу вдосконалення державного регулювання і забезпечення збалансованості торговельних процесів [4, с. 5-12]. В. Лук'янова та М. Кирилюк розкривають сучасні тенденції та структурні трансформації внутрішньої торгівлі, визначаючи перспективні напрями її розвитку [5, с. 154-163]. Важливість відновлення інвестиційної спроможності торговельного сектору та зміцнення його економічної безпеки обґрунтовано у [6, с. 98-106], тоді як Н. Міценко, І. Міщук та Б. Лило розглядають торгівлю як важливий елемент забезпечення потреб населення, наголошуючи на необхідності її адаптації до умов економічної нестабільності [8].

Вагомий напрям досліджень становить технологічна та цифрова трансформація торгівлі. О. Клепанчук характеризує цифровізацію роздрібної

торгівлі як чинник зміни організації торговельних процесів, взаємодії зі споживачами та формування конкурентних переваг підприємств [3]. І. Франів та П. Єременко обґрунтовують потенціал технологій Інтернету речей для автоматизації процесів у продуктовому ритейлі та підвищення його операційної ефективності [7]. Л. Гриневич, Д. Смотрова і В. Шайбан досліджують організаційні засади омніканального маркетингу, акцентуючи увагу на факторах ефективної інтеграції каналів взаємодії зі споживачами [2, с. 82-86]. І. Височин пов'язує стійку конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі з узгодженням бізнес-моделі та стратегії, що актуалізує перехід до стратегічно орієнтованої модернізації [1, с. 12-18]. Доповнюють цей напрям дослідження В. Павлової та К. Сімонова щодо вибору моделей продажів в умовах трансформації споживчого попиту та каналів реалізації продукції [9].

Зарубіжні наукові праці розширюють розуміння чинників модернізації внутрішньої торгівлі, зосереджуючись на інфраструктурних, регуляторних, конкурентних та організаційних аспектах. Bao X., Gao D., Wei Y., Wu W. та Zhang J. доводять роль внутрішніх торговельних мереж у підвищенні стійкості суб'єктів господарювання до невизначеності торговельної політики [10]. Wang X., Meng W., Wang C., Li Y. та Huang B. обґрунтовують вплив транспортної інфраструктури на просторову організацію та інтенсивність внутрішньої торгівлі [11, с. 130-143]. Richards T. J., Paudel U. та Marchesi K. досліджують структурні характеристики роздрібного ринку та їхній вплив на концентрацію й оплату праці [12]. Zhao W., Xia Y., Zhang L. та Fan X. аналізують trade-in як сучасний інструмент організації ланцюгів постачання та розвитку циркулярних торговельних моделей [13, с. 2119-2156]. Tang F. та Dai Y. розглядають особливості прямого, роздрібного і дуального каналів продажів, акцентуючи увагу на їх оптимальному поєднанні [14]. Que W., Zhang Ya. та Yu Ya. встановлюють вплив фіскальної невизначеності на внутрішній торговельний оборот, підтверджуючи значущість стабільного та передбачуваного регуляторного середовища [15].

Таким чином, наукові напрацювання охоплюють окремі інституційні, інфраструктурні, цифрові, інвестиційні та конкурентні аспекти розвитку внутрішньої торгівлі. Водночас їх комплексне поєднання у цілісну систему модернізації залишається недостатньо систематизованим. Це зумовлює необхідність визначення ключових імперативів і стратегічних пріоритетів модернізації внутрішньої торгівлі України з урахуванням умов воєнного стану, євроінтеграції та перспектив повоєнного відновлення.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування елементів організаційно-економічного механізму модернізації внутрішньої торгівлі в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці організаційно-економічний механізм розвитку, трансформації та модернізації внутрішньої торгівлі переважно трактується як комплексна система взаємопов'язаних організаційних і економічних інструментів, спрямованих на цілеспрямоване перетворення торговельної сфери відповідно до актуальних викликів, потреб внутрішнього ринку, процесів цифрової трансформації та євроінтеграційних пріоритетів. У дослідженнях державної політики розвитку внутрішньої торгівлі організаційні та економічні засоби впливу, як правило, розглядаються як відносно самостійні, проте функціонально взаємозалежні складові процесу її модернізації. З огляду на це та враховуючи, що стратегічною метою державної політики у цій сфері є формування ефективної, інноваційної, стійкої й територіально доступної системи внутрішньої торгівлі, спроможної забезпечувати ефективне переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача, стимулювати вітчизняне виробництво та задовольняти потреби населення і суб'єктів господарювання у якісній та доступній продукції й супутніх послугах, автором запропоновано відповідну конфігурацію елементів організаційно-економічного механізму модернізації внутрішньої торгівлі, представлену на рис. 1.

Визначення мети механізму у такій площині зумовлене тим, що модернізація внутрішньої торгівлі не може зводитися виключно до оновлення матеріально-технічної бази або впровадження цифрових технологій. Вона передбачає комплексне перетворення способів організації торговельної діяльності, систем управління, форм взаємодії між суб'єктами ринку, підходів до ресурсного забезпечення, фінансово-економічного стимулювання та інструментарію державного регулювання. Відповідно, організаційно-економічний механізм має бути орієнтований, по-перше, на кількісне розширення та підвищення якісних параметрів функціонування внутрішньої торгівлі та, по-друге, на формування її нової функціональної моделі, що характеризується технологічністю, адаптивністю, конкурентоспроможністю, клієнтоорієнтованістю, територіальною доступністю та здатністю протистояти зовнішнім шокам. Особливого значення зазначені характеристики набувають за воєнних загроз, нерівномірності територіального розвитку торговельної мережі, перебудови логістичних потоків, активного поширення цифрових форматів торгівлі й необхідності адаптації вітчизняного торговельного середовища до стандартів і вимог європейського ринку. Водночас сучасна нормативно-правова база вже враховує функціонування нових організаційних форматів торгівлі, зокрема інтернет-магазинів, маркетплейсів, прайс-агрегаторів та інших цифрових каналів продажу товарів.

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

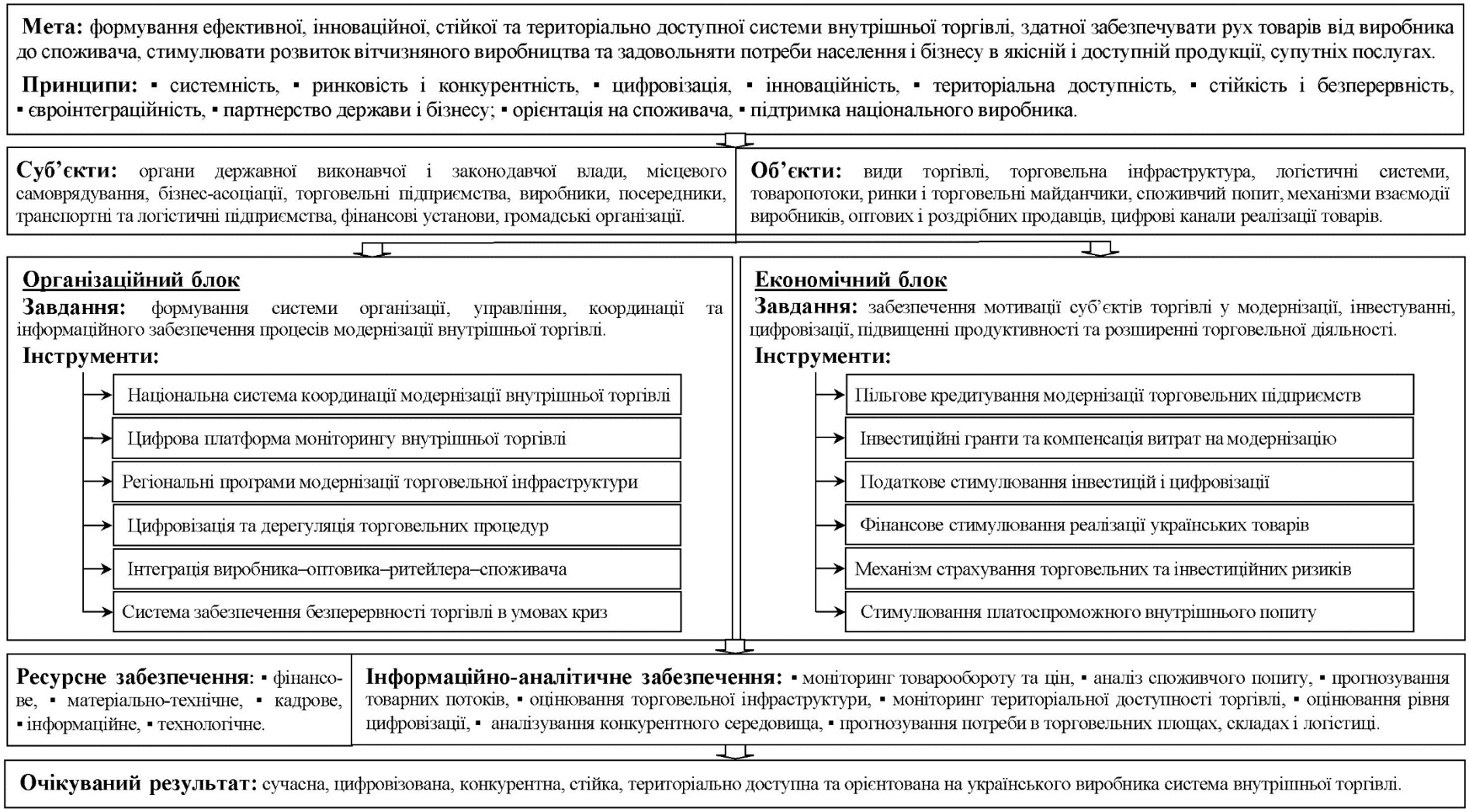


Рис. 1. Організаційно-економічний механізм модернізації внутрішньої торгівлі в Україні

Джерело: авторська розробка.

Формування організаційно-економічного механізму модернізації внутрішньої торгівлі України доцільно здійснювати на основі системи взаємопов'язаних принципів, які визначають загальну логіку, спрямованість та організаційні засади його функціонування. Дотримання таких принципів створює методологічну основу для комплексної трансформації торговельної сфери з урахуванням економічних, технологічних, соціальних, територіальних та безпекових чинників і водночас дає змогу уникнути фрагментарності державного впливу, коли окремі заходи реалізуються без належного взаємозв'язку та узгодження.

Необхідність включення визначених принципів до системи державного регулювання розвитку внутрішньої торгівлі зумовлена їх функціональним значенням для забезпечення результативності механізму. Зокрема, принцип системності передбачає комплексне взаємоузгодження заходів державної, регіональної та місцевої політики у сфері внутрішньої торгівлі з пріоритетами промислової, підприємницької, інвестиційної, логістичної, цифрової, соціальної та регіональної політики. Такий підхід ґрунтується на розумінні внутрішньої торгівлі як невід'ємної складової національної економічної системи, результативність якої безпосередньо залежить від стану виробничого сектору, транспортної і логістичної інфраструктури, рівня доходів населення, інвестиційної активності та інших взаємопов'язаних чинників. Практичне дотримання принципу системності сприяє узгодженню управлінських рішень між різними рівнями публічного управління, запобіганню дублюванню функцій і заходів, ефективнішому використанню наявних ресурсів та їх концентрації на визначених пріоритетах, що у підсумку підвищує результативність і якість державної політики модернізації внутрішньої торгівлі.

Принцип ринковості та конкурентності передбачає формування сприятливого середовища для вільного здійснення підприємницької діяльності, забезпечення рівноправних конкурентних умов для суб'єктів господарювання та обмеження невиправданого адміністративного впливу на функціонування ринку. Державне регулювання має концентруватися на встановленні чітких, прозорих і передбачуваних правил функціонування торговельного середовища, забезпеченні ефективного захисту конкуренції, протидії монополізації ринків та недобросовісним формам конкурентної поведінки (на противагу прямому втручанню в діяльність суб'єктів господарювання).

Принцип цифровізації визначає орієнтацію механізму на широке застосування цифрових технологій та інструментів у процесах організації, управління й розвитку торговельної діяльності. Його реалізація скорочує трансакційні та операційні витрати, прискорює обслуговування споживачів, підвищує обґрунтованість прогнозування попиту та розширює можливості суб'єктів господарювання відносно освоєння нових ринків збуту. Практичне втілення цього принципу передбачає активізацію використання цифрових платформ та електронної комерції, технологій *Big Data* і штучного інтелекту, автоматизованих систем управління товарними запасами, електронного документообігу та сучасних цифрових платіжних засобів.

Органічним доповненням принципу цифровізації є принцип інноваційності, який передбачає постійне оновлення технологічної та організаційної основи торговельної діяльності шляхом упровадження нових технологій, форматів обслуговування, логістичних рішень і бізнес-моделей. Дотримання цього принципу створює передумови для технологічної модернізації торговельної сфери, зростання продуктивності праці та формування нових конкурентних переваг суб'єктів ринку. Водночас інноваційна спрямованість механізму посилює здатність підприємств оперативно реагувати на зміни споживчого попиту, поведінки покупців та умов функціонування ринку.

Принцип територіальної доступності спрямований на забезпечення належного рівня торговельного обслуговування населення незалежно від місця проживання, ступеня економічного розвитку відповідної території та її віддаленості від основних економічних центрів. Його реалізація потребує врахування просторової диференціації торговельної інфраструктури, специфіки функціонування торговельних мереж на сільських, гірських, прифронтових й інших територіях з особливими умовами розвитку. Дотримання цього принципу сприяє скороченню територіальних диспропорцій у доступі до товарів і послуг, підвищенню якості торговельного обслуговування та посиленню соціально-економічної згуртованості територій.

За високої інтенсивності безпекових і логістичних загроз особливого значення набуває принцип стійкості та безперервності функціонування торговельної системи. Його сутність полягає у здатності суб'єктів внутрішньої торгівлі зберігати основні функціональні можливості за криз, оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати відновлення товаропостачання у разі пошкодження або розриву окремих логістичних й інфраструктурних зв'язків. Реалізація цього принципу передбачає диверсифікацію джерел і каналів постачання, формування альтернативних логістичних маршрутів, забезпечення енергетичної автономності торговельних об'єктів, резервування критично важливих елементів інфраструктури та розробки й імплементації планів безперервності господарської діяльності.

Принцип євроінтеграційності орієнтує розвиток внутрішньої торгівлі України на послідовне наближення її нормативно-правового, технічного, організаційного та інституційного середовища до відповідних стандартів, норм і практик Європейського Союзу. Його реалізація охоплює широкий спектр питань, пов'язаних зі забезпеченням прав споживачів, гарантуванням безпечності та належної якості продукції, розвитком конкурентного середовища, регулюванням електронної комерції, стандартизацією, вимогами до маркування продукції й встановленням відповідальності суб'єктів торговельних відносин. Такий підхід сприяє гармонізації

внутрішнього ринку з європейськими вимогами та підвищенню прозорості та передбачуваності умов функціонування торговельної сфери.

Окрему групу становлять принципи, що мають більш виражене прикладне спрямування, зокрема принцип партнерства держави і бізнесу. Його включення до механізму передбачає формування такої моделі взаємодії публічного та приватного секторів, за якої суб'єкти господарювання слугують як об'єктами державного регулювання, так і активними учасниками формування та реалізації політики модернізації внутрішньої торгівлі. Застосування такого підходу є особливо важливим під час реалізації інфраструктурних і цифрових проєктів, розвитку логістичних центрів, підготовки регуляторних рішень та реалізації інвестиційних програм. Водночас партнерська взаємодія держави і бізнесу створює можливості для залучення приватного капіталу, використання професійної та підприємницької експертизи, оптимального розподілу ризиків і підвищення результативності використання публічних ресурсів.

Принцип орієнтації на споживача відображає соціальну спрямованість внутрішньої торгівлі та передбачає врахування потреб, інтересів і очікувань кінцевих споживачів у процесі її модернізації. Його реалізація має забезпечувати належний рівень доступності та якості товарів, їх безпечність і достатню асортиментну різноманітність, а також зручність та оперативність здійснення купівлі. Дотримання цього принципу підвищує якість торговельного обслуговування, формує довіру споживачів до торговельного середовища та підтримує стабільність внутрішнього попиту.

Принцип підтримки національного виробника передбачає спрямування організаційно-економічного механізму на поглиблення взаємодії між суб'єктами внутрішньої торгівлі та вітчизняними виробниками. Його реалізація має передбачати створення сприятливих умов для представлення та реалізації української продукції через торговельні мережі, маркетплейси, оптові канали збуту, а також у межах державних і корпоративних закупівель. При цьому підтримка вітчизняного товаровиробника повинна ґрунтуватися переважно на економічних стимулах, розвитку торговельної і логістичної інфраструктури, розширенні виробничих можливостей, активізації зайнятості та інвестиційної діяльності. Такий підхід дає змогу посилити мультиплікативний вплив внутрішньої торгівлі на виробництво та інші сфери національної економіки.

Запропонована система принципів формує методологічну основу організаційно-економічного механізму модернізації внутрішньої торгівлі. Їх комплексне застосування забезпечує узгодження державних регуляторних впливів з дією ринкових механізмів, поєднання вимог економічної результативності зі завданнями соціальної та територіальної доступності, а також збалансування підтримки вітчизняного виробника з необхідністю збереження конкурентного середовища та дотримання євроінтеграційних орієнтирів. При цьому системний характер запропонованих принципів означає взаємозалежність їх реалізації: жоден з них не повинен розглядатися або застосовуватися відокремлено від інших, оскільки результативність механізму визначається саме їх сукупною дією.

Практичне функціонування запропонованого механізму забезпечується через організаційний та економічний блоки, які охоплюють сукупність інструментів і заходів, спрямованих на ініціювання, стимулювання, координацію та реалізацію необхідних трансформацій у сфері внутрішньої торгівлі.

Основним призначенням організаційного блоку є формування ефективної системи організації, управління, координації й інформаційного забезпечення процесів модернізації внутрішньої торгівлі. Важливою його функцією є забезпечення узгодженості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, торговельних підприємств, виробників, логістичних операторів, споживачів, інших учасників торговельних відносин. Саме організаційна взаємодія між зазначеними суб'єктами створює передумови для комплексного характеру модернізаційних перетворень.

Модернізація внутрішньої торгівлі має складну міжгалузеву й багаторівневу природу, оскільки охоплює торговельно-технологічні процеси та поширюється на виробничу сферу, транспортно-логістичну систему, фінансовий сектор, цифрову інфраструктуру, механізми захисту прав споживачів, територіальне планування та систему публічного управління. У зв'язку з цим наявність організаційного блоку та належної координації між відповідними суб'єктами є необхідною умовою ефективності механізму. Навіть значні фінансові ресурси та доступ до сучасних технологій не забезпечать системної модернізації за відсутності чіткого розподілу функцій, повноважень і відповідальності між учасниками процесу. Особливого значення у цьому контексті набуває розмежування компетенцій між центральними органами державної влади, регіональними та місцевими органами управління, а також суб'єктами підприємницького середовища.

У складі організаційного й економічного блоків організаційно-економічного механізму доцільно виокремити дві функціональні групи інструментів: базисно-статичну, призначену для забезпечення постійної функціональної спроможності механізму, та ініціюючо-регулюючу, яка охоплює безпосередні заходи щодо реалізації його цілей і завдань. До базисно-статичної групи інструментів організаційного блоку, на нашу думку, доцільно віднести такі складові.

По-перше, інституційно-управлінську складову, яка охоплює сукупність органів та інституцій, відповідальних за розроблення і реалізацію політики модернізації внутрішньої торгівлі. Вона визначає розподіл компетенцій, повноважень та відповідальності між центральним, регіональним і місцевим рівнями публічного управління, а також формує відповідну систему управлінської взаємодії.

По-друге, нормативно-правову складову, яка формує правове підґрунтя функціонування та розвитку внутрішньої торгівлі. До неї належать

законодавчі й підзаконні акти, нормативні вимоги до організації торговельної діяльності, стандарти торговельного обслуговування, правила функціонування різних форматів торгівлі, положення щодо захисту прав споживачів та регулювання електронної комерції. Її якість і адаптивність безпосередньо визначають передбачуваність умов функціонування суб'єктів ринку та спроможність нормативного середовища реагувати на технологічні й організаційні зміни у торговельній сфері.

По-третє, організаційно-координаційну складову, орієнтовану на забезпечення ефективної взаємодії між органами публічної влади, бізнесом, виробниками, торговельними мережами, логістичними операторами і територіальними громадами. Її функціонування має забезпечувати узгодження інтересів різних учасників модернізаційного процесу, спільне визначення пріоритетів і координацію відповідних заходів. Важливе місце у цій системі взаємодії посідають механізми державно-приватного партнерства, міжінституційної співпраці та інші форми об'єднання ресурсів і компетенцій державного й приватного секторів.

По-четверте, інфраструктурну складову, яка охоплює організаційне забезпечення розвитку та просторової доступності торговельної, складської, транспортно-логістичної, ринкової й цифрової інфраструктури. Її функціональне призначення полягає у створенні належних матеріальних і технологічних передумов для ефективного функціонування торговельної системи та забезпеченні рівномірного доступу суб'єктів господарювання і населення до відповідної інфраструктури.

По-п'яте, інформаційно-аналітичну складову, основу якої становлять системи збору, обробки та аналізу інформації про товарні потоки, попит і пропозицію, цінову динаміку, товарооборот, стан і територіальну структуру торговельної мережі, споживчу поведінку та інші параметри функціонування внутрішнього ринку. Сучасна трансформація інформаційного забезпечення передбачає поступовий перехід від переважно фрагментарної статистичної звітності до інтегрованого використання цифрових масивів даних, технологій *Big Data*, інструментів прогнозної аналітики та інших сучасних методів інформаційної підтримки управлінських рішень.

По-шосте, цифрово-технологічну складову, яка забезпечує організаційні передумови цифрової трансформації торговельної діяльності та впровадження сучасних технологічних рішень. Її реалізація пов'язана з розвитком електронної комерції, маркетплейсів, омніканальних моделей продажу, автоматизацією процесів управління товарними запасами, поширенням цифрових платформ та інтеграцією цифрових інструментів у всі основні етапи торговельної діяльності.

По-сьоме, кадрово-компетентнісну складову, спрямовану на формування та розвиток кадрового потенціалу торговельної сфери відповідно до сучасних вимог її технологічної й організаційної трансформації. Її зміст охоплює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, а також розвиток цифрових, управлінських, логістичних, маркетингових та інших професійних компетентностей, необхідних для ефективного функціонування модернізованої системи внутрішньої торгівлі.

Таким чином, базисно-статична підсистема організаційного блоку організаційно-економічного механізму модернізації внутрішньої торгівлі України формує його фундаментальні організаційні передумови та визначає суб'єктно-інституційні засади реалізації модернізаційних процесів. У функціональному аспекті вона відповідає на ключові питання щодо того, хто, яким чином та на основі яких інституційних, нормативних, інфраструктурних, інформаційних, технологічних і кадрових засад забезпечує модернізацію внутрішньої торгівлі.

Водночас безпосереднє прикладне спрямування механізму забезпечує ініціюючо-регулююча підсистема організаційного блоку, до складу якої доцільно включити сукупність пріоритетних інструментів практичного впливу, спрямованих на започаткування та реалізацію визначених модернізаційних перетворень. З огляду на багаторівневу структуру функціонування внутрішньої торгівлі ці інструменти мають забезпечувати належну взаємодію між державною політикою, регіональними та місцевими органами управління і суб'єктами господарювання, створювати єдиний простір для узгодженої реалізації модернізаційних заходів.

Одним з першочергових організаційних інструментів модернізації внутрішньої торгівлі в Україні визначаємо формування національної системи координації модернізації внутрішньої торгівлі як базового інституційного механізму узгодження відповідних реформ і заходів. Необхідність її створення зумовлена широким спектром напрямів модернізації, що охоплюють регуляторну політику, розвиток торговельної та логістичної інфраструктури, цифровізацію, захист прав споживачів, підтримку підприємництва та інші сфери, які перебувають у межах компетенції різних органів публічної влади та рівнів управління. За таких умов виникає потреба у функціонуванні постійної системи міжінституційної координації, спроможної забезпечувати узгодження стратегічних пріоритетів, розмежування повноважень і відповідальності між учасниками, моніторинг реалізації визначених заходів та оперативне коригування державної політики відповідно до змін економічного, технологічного та безпекового середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Обґрунтовано, що забезпечення модернізації та подальшого розвитку внутрішньої торгівлі України потребує розроблення й практичної реалізації цілісного організаційно-економічного механізму, орієнтованого на формування ефективної, інноваційної, стійкої і територіально доступної системи торгівлі. Така система має забезпечувати ефективне переміщення товарів від виробника до споживача, сприяти розширенню вітчизняного виробництва та створювати умови для задоволення потреб населення і суб'єктів господарювання у якісній та доступній продукції і супутніх

послугах. Визначено, що організаційно-економічний механізм є комплексною системою взаємопов'язаних елементів, до складу якої належать мета і принципи функціонування, суб'єкти та об'єкти впливу, організаційний і економічний блоки, відповідний інструментарій, ресурсне й інформаційно-аналітичне забезпечення, а також системи моніторингу та контролю результативності. Ключовою передумовою дієвості механізму є узгоджене функціонування його організаційної та економічної складових: перша забезпечує інституційні, координаційні й інфраструктурні умови модернізації, тоді як друга формує економічні стимули та ресурсну основу для її реалізації суб'єктами внутрішньої торгівлі.

Встановлено, що результативність механізму визначається комплексним і синхронізованим застосуванням організаційних та економічних інструментів. Організаційний інструментарій охоплює координацію взаємодії держави, регіонів і бізнесу, цифровізацію та дерегуляцію торговельних процедур, розвиток і модернізацію торговельно-логістичної інфраструктури, поглиблення інтеграційних зв'язків між виробниками та торговельними мережами, а також забезпечення безперервності торговельної діяльності. Економічний блок передбачає використання пільгового кредитування, грантової та компенсаційної підтримки, податкових й інвестиційних стимулів, механізмів страхування ризиків і заходів зі стимулювання платоспроможного внутрішнього попиту. Їх узгоджена реалізація сприятиме технологічному та інфраструктурному оновленню торговельної сфери, активізації інвестиційних процесів, підвищенню ефективності функціонування суб'єктів господарювання та зміцненню стійкості внутрішнього ринку. У підсумку реалізація запропонованого організаційно-економічного механізму має забезпечити формування сучасної, цифровізованої, конкурентоспроможної, стійкої, територіально доступної та орієнтованої на підтримку вітчизняного виробника системи внутрішньої торгівлі.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики аналізування ефективності реалізації державної політики модернізації внутрішньої торгівлі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Височин І. В. Інтеграція бізнес-моделі та стратегії як передумова забезпечення сталої конкурентоспроможності в роздрібній торгівлі. *Modern Economics*. 2025. № 52. С. 12–18. DOI: 10.31521/modecon.V52(2025)-02.
2. Гриневич Л. В., Смотрова Д. О., Шайбан В. Методика типізації факторів організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 1. С. 82–86. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-1-14.
3. Клепанчук О. Ю. Трансформація роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки. *Інтелект XXI*. 2025. № 2. DOI: 10.32782/2415-8801/2025-2.5.
4. 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.
5. Лук'янова В. В., Кирилюк М. О. Внутрішня торгівля України: тренди, прогнози, структурні зміни. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 154–163. DOI: 10.35774/econa2024.04.154.
6. Лупак Р. Л., Савка Є. В. Інструменти відновлення інвестиційної привабливості в контексті забезпечення економічної безпеки галузевих секторів. *Підприємництво і торгівля*. 2025. № 47. С. 98–106. DOI: 10.32782/2522-1256-2025-47-11.
7. Франів І. А., Єременко П. П. Переваги впровадження IoT для автоматизації процесів у продуктовому ритейлі. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 80. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-80-XX.
8. Міценко Н. Г., Міщук І. П., Лило Б. Б. Торгівля в системі задоволення потреб населення в умовах нестабільної економіки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 80. 10.32782/2522-1205-2024-80-03.
9. Павлова В. А., Сімонов К. А. Обґрунтування вибору моделі продажів на підприємствах роздрібної торгівлі: постановний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-44.
10. Bao X., Gao D., Wei Y., Wu W., Zhang J. Connect to certainty: Domestic trade network and trade policy uncertainty. *Finance Research Letters*. 2025. Vol. 82. Article 107639. DOI: 10.1016/j.frl.2025.107639.
11. Wang X., Meng W., Wang C., Li Y., Huang B. The influence mechanisms of transport infrastructure on China's domestic trade: Evidence from trade weight data. *Transport Policy*. 2025. Vol. 164. P. 130–143. DOI: 10.1016/j.tranpol.2025.01.034.
12. Richards T. J., Paudel U., Marchesi K. Concentration and Wages in Retailing. *Review of Industrial Organization*. 2026. DOI: 10.1007/s11151-026-10060-6. Опубліковано 8 липня 2026 р.
13. Zhao W., Xia Y., Zhang L., Fan X. Trade-in program options in a retailer-led supply chain. *International Transactions in Operational Research*. 2026. Vol. 33, No. 3. P. 2119–2156. DOI: 10.1111/itor.13574.
14. Tang F., Dai Y. Retail channel, direct channel, or dual channels: which works better for manufacturers' trade-ins? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2026. DOI: 10.1108/APJML-10-2025-2270.
15. Que W., Zhang Ya., Yu Ya. Spatial exploration of fiscal policy uncertainty and domestic trade circulation. *Asia and the Global Economy*. 2025. Vol. 100. DOI 10.1016/j.asieco.2025.102006.

REFERENCES

1. Vysochyn, I. V. (2025), Intehratsiia biznes-modeli ta stratehii yak peredumova zabezpechennia staloi konkurentospromozhnosti v rozdribnii torhivli, *Modern Economics*, № 52, s. 12–18. DOI: 10.31521/modecon.V52(2025)-02.
2. Hrynevych, L. V., Smotrova, D. O. and Shaiban V. (2025), Metodyka typizatsii faktoriv orhanizatsiinoho zabezpechennia omnikanalnoho marketynhu na pidpryiemstvakh rozdribnoi torhivli, *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, № 1, s. 82–86. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-1-14.
3. Klepanchuk, O. Yu. (2025), Transformatsiia rozdribnoi torhivli v umovakh tsyfrovoi ekonomiky, *Intelekt KhKhI*, № 2. DOI: 10.32782/2415-8801/2025-2.5.
4. Kutsyk, P. O. (2021), Vnutrishnia torhivlia Ukrainy u systemi mizhhaluzevykh zv'iazkiv: suchasni tendentsii i kliuchovi dysproportsii, *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, № 31, s. 5–12. DOI: 10.36477/2522-1256-2021-31-01.
5. Luk'ianova, V. V. and Kyryliuk, M. O. (2024), Vnutrishnia torhivlia Ukrainy: trendy, prohnozy, strukturni zminy, *Ekonomichnyi analiz*, t. 34, № 4, s. 154–163. DOI: 10.35774/econa2024.04.154.
6. Lupak, R. L. and Savka, Ye. V. (2025), Instrumenty vidnovlennia investytsiinoi pryvablyvosti v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky haluzevykh sektoriv, *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, № 47, s. 98–106. DOI: 10.32782/2522-1256-2025-47-11.
7. Franiv, I. A. and Yeremenko, P. P. (2024), Perevahy vprovadzhennia IoT dlia avtomatyzatsii protsesiv u produktovomu ryteili, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 80. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-80-XX.
8. Mitsenko, N. H., Mishchuk, I. P. and Lylo, B. B. (2024), Torhivlia v systemi zadovolennia potreb naselennia v umovakh nestabilnoi ekonomiky, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 80. DOI: 10.32782/2522-1205-2024-80-03.
9. Pavlova, V. A. and Simonov, K. A. (2025), Obhruntuvannia vyboru modeli prodazhiv na pidpryiemstvakh rozdribnoi torhivli: postanovnyi aspekt, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-44.
10. Bao X., Gao D., Wei Y., Wu W. and Zhang J. (2025), Connect to certainty: Domestic trade network and trade policy uncertainty, *Finance Research Letters*, vol. 82, Article 107639. DOI: 10.1016/j.frl.2025.107639.
11. Wang X., Meng W., Wang C., Li Y. and Huang B. (2025), The influence mechanisms of transport infrastructure on China's domestic trade: Evidence from trade weight data, *Transport Policy*, vol. 164, p. 130–143. DOI: 10.1016/j.tranpol.2025.01.034.
12. Richards, T. J., Paudel U. and Marchesi K. (2026), Concentration and Wages in Retailing, *Review of Industrial Organization*. DOI: 10.1007/s11151-026-10060-6. Opublikovano 8 lypnia 2026 r.
13. Zhao W., Xia Y., Zhang L. and Fan X. (2026), Trade-in program options in a retailer-led supply chain, *International Transactions in Operational Research*, vol. 33, no. 3, p. 2119–2156. DOI: 10.1111/itor.13574.
14. Tang F. and Dai Y. (2026), Retail channel, direct channel, or dual channels: which works better for manufacturers' trade-ins?, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. DOI: 10.1108/APJML-10-2025-2270.
15. Que W., Zhang Ya. and Yu Ya. (2025), Spatial exploration of fiscal policy uncertainty and domestic trade circulation, *Asia and the Global Economy*, vol. 100. DOI: 10.1016/j.asieco.2025.102006.

Стаття надійшла: 18.09.2026
Стаття прийнята: 16.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК 351.85:327.8:338.48-6:640.113(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

Михальський Ю. В.,
myhalski@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1504-2604,
к.і.н., доц., завідувач кафедри історії і філософії, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Миронова М. І.,
myronowa@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1438-4394,
Researcher ID: AFT-3556-2022,
к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

КУЛЬТУРНА ДИПЛОМАТІЯ ТА ІСТОРИЧНА СПАДЩИНА ЯК ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Анотація. *У статті досліджено культурну дипломатію та історичну спадщину як взаємопов'язані чинники сталого розвитку України в повоєнний період. Актуальність теми зумовлена масштабними втратами культурної спадщини внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації та потребою формування нових механізмів відновлення держави, що поєднують економічну відбудову з гуманітарною безпекою та збереженням національної ідентичності. Метою статті є визначення ролі культурної дипломатії й охорони історико-культурної спадщини у забезпеченні сталого розвитку України, а також обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх інтеграції в державну політику повоєнного відновлення. У роботі використано методи системного аналізу, статистичного узагальнення, порівняння та регресійного аналізу для оцінювання взаємозв'язку між показниками культурної активності держави за кордоном і рівнем міжнародної підтримки. Проаналізовано динаміку діяльності Українського інституту, показники Global Soft Power Index, дані ЮНЕСКО щодо пошкоджених об'єктів культурної спадщини та оцінки Світового банку щодо масштабів руйнувань і потреб відбудови економіки. Встановлено статистично значущий позитивний зв'язок між інтенсивністю культурно-дипломатичних заходів і обсягом міжнародної допомоги Україні. Обґрунтовано, що культурна спадщина є не лише об'єктом захисту, а й ресурсом сталого розвитку, здатним генерувати економічні, соціальні та іміджеві ефекти в рамках повоєнного відновлення держави. Запропоновано напрями вдосконалення інституційного забезпечення культурної дипломатії України та інтеграції охорони спадщини у стратегії регіонального розвитку, культурного туризму і євроінтеграційного поступу країни в умовах повоєнної відбудови. Результати дослідження можуть використовувати органи державної влади, дипломатичні установи та науковці для розроблення стратегій сталого розвитку територіальних громад.*

Ключові слова: культурна дипломатія, історична спадщина, культурна спадщина, сталий розвиток, соціально-економічний розвиток, економічне відновлення, економічна стійкість, «м'яка сила», культурний туризм, подієвий туризм, територіальні громади.

Myronov Y. 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

© Миронов Ю. Б., Михальський Ю. В., Миронова М. І.

Mykhalskyi Y. V.,
myhalski@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1504-2604,
Ph.D, Associate Professor, Head of the Department of History and Philosophy, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Myronova M. I.,
myronowa@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1438-4394,
ResearcherID: AFT-3556-2022, Ph.D.,
Ph.D, Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

CULTURAL DIPLOMACY AND HISTORICAL HERITAGE AS FACTORS OF UKRAINE'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE POST-WAR PERIOD

Abstract. *The article examines cultural diplomacy and historical heritage as interrelated factors of Ukraine's sustainable development in the post-war period. The relevance of the topic is determined by the large-scale losses of cultural heritage resulting from the full-scale invasion of the russian federation and the need to form new mechanisms for state recovery that combine economic reconstruction with humanitarian security and the preservation of national identity. The purpose of the article is to determine the role of cultural diplomacy and the protection of historical and cultural heritage in ensuring the sustainable development of Ukraine, as well as to substantiate practical recommendations for their integration into the state policy of post-war recovery. The study employs methods of systemic analysis, statistical generalization, comparison, and regression analysis to assess the relationship between indicators of the state's cultural activity abroad and the level of international support. The dynamics of the Ukrainian Institute's activities, Global Soft Power Index indicators, UNESCO data on damaged cultural heritage sites, and World Bank estimates of the scale of destruction and reconstruction needs are analyzed. A statistically significant positive relationship has been established between the intensity of cultural-diplomatic measures and the volume of international assistance to Ukraine. It is substantiated that cultural heritage is not only an object of protection but also a resource for sustainable development, capable of generating economic, social, and image-related effects within the framework of the state's post-war recovery. Directions for improving the institutional support of Ukraine's cultural diplomacy and integrating heritage protection into strategies of regional development, cultural tourism, and the country's European integration progress under conditions of post-war reconstruction are proposed. The findings of the study can be used by public authorities, diplomatic institutions, and scholars for developing sustainable development strategies for territorial communities.*

Key words: cultural diplomacy, historical heritage, cultural heritage, sustainable development, socio-economic development, economic recovery, economic resilience, soft power, cultural tourism, event tourism, local communities.

JEL Classification: Q01, Z10, O19, N40, R58.
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-87-11

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 р. не лише спричинило гуманітарну катастрофу та безпрецедентні економічні втрати, а й перетворило культурну та історичну спадщину на один із фронтів протистояння. За даними Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО), станом на 1 липня 2026 р. підтверджено пошкодження 540 об'єктів культурної спадщини України, серед яких релігійні споруди, музеї, бібліотеки, пам'ятники та архітектурні комплекси. Водночас, за оцінками Світового банку, Уряду України, Європейського Союзу та ООН у межах п'ятого спільного звіту про швидке оцінювання завданих збитків і потреб (RDNA5), загальний обсяг потреб повоєнної відбудови й відновлення економіки України станом на кінець 2025 р. сягнув 587,7 млрд дол. США, що майже втричі перевищує номінальний ВВП країни за 2025 р. За цих умов культурна дипломатія перестає бути другорядним інструментом зовнішньої політики й перетворюється на стратегічний ресурс, здатний одночасно виконувати функції захисту національної ідентичності, протидії дезінформації, залучення міжнародної підтримки та створення економічних передумов для сталого розвитку територій. Історична спадщина, зі свого боку, є не лише об'єктом охорони, а й активом культурного туризму, регіональної економіки та формування позитивного міжнародного іміджу держави. Проблема полягає в тому, що в українському науковому дискурсі культурну дипломатію й охорону спадщини здебільшого досліджують відокремлено одна від одної, тоді як практика повоєнного відновлення вимагає їх системної інтеграції в єдину модель сталого розвитку, що поєднує гуманітарну, економічну та безпекову складові.

Актуальність постановки проблеми посилюється й тим, що донори та міжнародні партнери України дедалі частіше пов'язують обсяги фінансової допомоги з рівнем інституційної спроможності держави презентувати власну культурну ідентичність, а отже — з ефективністю культурної дипломатії. Відтак, виникає потреба у квантитативному обґрунтуванні зв'язку між показниками культурно-дипломатичної активності та обсягами міжнародної підтримки, що і визначає напрям цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади культурної дипломатії як інструменту «м'якої сили» держави в умовах гібридної агресії розглянуто в дослідженні E. Olzacka, яка простежила еволюцію культурної політики України від часів Євромайдану до повномасштабного вторгнення та довела, що поєднання державного протекціонізму з громадянською творчою активністю сформувало «мережевий інформаційно-культурний фронт» протидії агресору [14]. Схожі висновки містяться в роботі М. Кушнарьової, яка на основі контент-аналізу медіаповідомлень встановила, що після 24 лютого 2022 р. близько половини публікацій, присвячених презентації української культури за кордоном, стосувалися кінематографа, третина — музики, що свідчить про нерівномірність культурно-дипломатичного портфеля [5].

Інституційний вимір культурної дипломатії висвітлено в статті Н. Дубовик та О. Шило, які показали, що популяризація національної культури, захист прав українців за кордоном та інтеграція країни у світовий інформаційний простір є взаємопов'язаними напрямами діяльності профільних інституцій [3]. Питання ролі недержавних акторів у воєнній дипломатії розкрито в дослідженні V. Axyonova та K. Lozka, які на основі експертних інтерв'ю з представниками аналітичних центрів довели, що українські аналітичні центри адаптували функції ведення переговорів і комунікації до умов повномасштабної війни, розширюючи традиційне розуміння дипломатії за межі державних акторів [9].

Механізми формування «стратегічного Я» України в цифровому публічному просторі проаналізовано C. Bjola та A. Fjällhed, котрі на масиві офіційних публікацій у соціальних мережах виявили дві взаємодоповнювальні наративні стратегії: «проєктування» (демонстрація стійкості та єдності цінностей) і «дистанціювання» (делегітимізація дій агресора). Причому публікації, присвячені збереженню культурної спадщини й мови, послідовно використовувалися для мобілізації міжнародної підтримки [10].

Питання охорони й актуалізації історико-культурної спадщини в умовах війни висвітлено в роботах Ю. Трач, яка систематизувала державні та громадські ініціативи цифрового документування втрат культурної спадщини й визначила інституційні прогалини в цій сфері [7], та О. Бірьової, що обґрунтувала роль цифрових технологій у збереженні й популяризації культурної спадщини за умов воєнних дій [1]. Економічний вимір використання спадщини як ресурсу сталого розвитку розкрито в дослідженнях Г. Заваріки й О. Зеленко, які довели, що сталий туризм є дієвим інструментом збереження культурної спадщини й відновлення постраждалих територій [4], а також В. Брича та Н. Галиш, що запропонували екологічний і статистичний вимір оцінювання сталого розвитку туристичної індустрії [2].

Стратегічні аспекти повоєнного відновлення держави висвітлено в колективній монографії «Шлях України до відновлення, реформ і післявоєнної відбудови», зокрема в розділі M. Nazarov, присвяченому національній стійкості як інструменту повоєнної відбудови, де наголошено на важливості узгодження реформ із принципами сталого розвитку [13]. Пріоритети відновлення України в контексті підготовки до вступу в Європейський Союз визначили К. Лещенко та С. Лещенко на основі розрахунку коефіцієнта пріоритетності реформ, що охоплює економічну, демографічну та політичну сфери [12].

Попри вагомий доробок наведених досліджень, недостатньо вивченим залишається питання кількісного взаємозв'язку між інтенсивністю культурно-дипломатичної діяльності держави та обсягом міжнародної підтримки, а також комплексний вплив збереження історичної спадщини на економічні показники сталого розвитку регіонів у повоєнний період, що й зумовлює завдання цього дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є визначення ролі культурної дипломатії й історичної спадщини як чинників сталого розвитку України в повоєнний період на основі системного та статистичного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовою інституцією реалізації культурної дипломатії України є Український інститут, заснований у 2017 р. при Міністерстві закордонних справ. Аналіз динаміки його діяльності засвідчує суттєве розширення географії та інтенсивності проєктів після початку повномасштабного вторгнення: якщо до 2022 р. установа концентрувалася переважно на європейському напрямі, то у 2023 р. Інститут провів 105 заходів і проєктів у 30 країнах світу, а також заснував перші закордонні представництва [8]. Показово, що фінансування Інституту з державного бюджету у 2022–2024 рр. номінально перевищувало довоєнний рівень 2021 р., що свідчить про визнання державою стратегічної ваги культурної дипломатії навіть за умов жорсткої бюджетної економії воєнного часу [8].

Результативність культурно-дипломатичних зусиль опосередковано відображають показники Global Soft Power Index, за окремими компонентами якого позиції України зросли протягом 2021–2023 рр., хоча у 2024 р. частина показників дещо знизилася, ймовірно, через зміщення фокусу міжнародної уваги на інші новинні порядки денні [6]. Це підтверджує тезу E. Olzacka про те, що ефективність «мережевого інформаційно-культурного фронту» залежить від здатності держави підтримувати

системність і безперервність комунікаційних зусиль, а не лише від разових резонансних подій [14].

За методологією Гаазької конвенції 1954 р. про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту, ЮНЕСКО здійснює незалежну верифікацію повідомлень про пошкодження культурних об'єктів шляхом перехресної перевірки даних із супутниковими знімками. Динаміка таких підтверджень наведена на рис. 1: якщо станом на лютий 2023 р. було верифіковано 240 об'єктів, то станом на 1 липня 2026 р. їх кількість зросла до 540, тобто більш ніж удвічі [11].

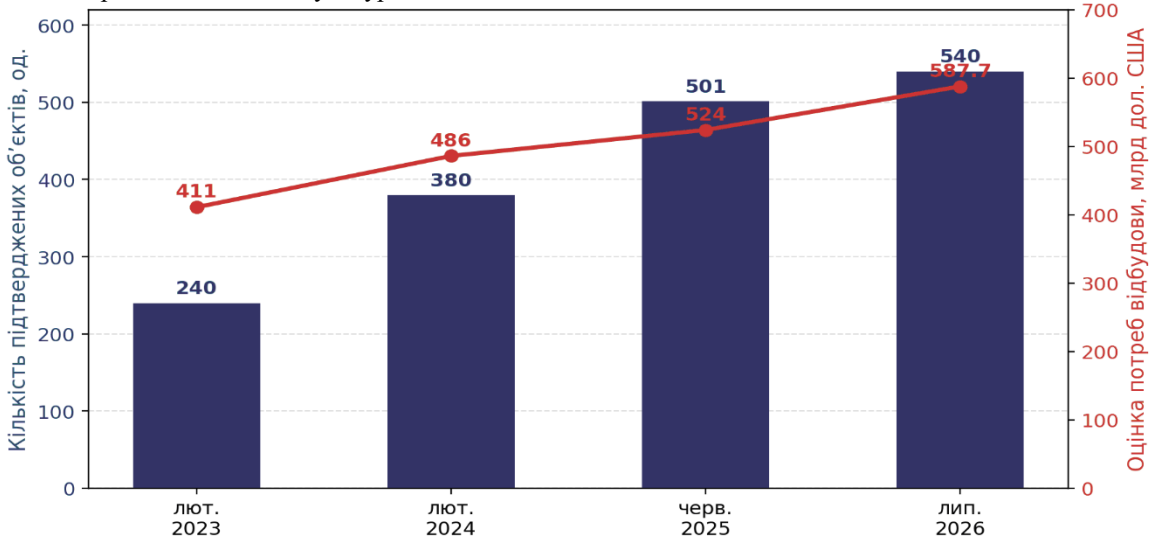


Рис. 1. Динаміка втрат культурної спадщини України та оцінок потреб повоєнної відбудови у 2023-2026 рр.

Джерело: побудовано авторами.

Структуру пошкоджених об'єктів за категоріями подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Структура об'єктів культурної спадщини України, пошкодження яких верифіковано ЮНЕСКО (станом на 1 липня 2026 р.)

Категорія об'єкта культурної спадщини	Кількість підтверджених об'єктів, од.	Частка у загальній кількості,%	Приріст до 2023 р., разів
Будівлі, що становлять історичний та/або мистецький інтерес	281	52,0	3,3
Релігійні споруди	155	28,7	1,5
Музеї	43	8,0	2,4
Пам'ятники	33	6,1	1,7
Бібліотеки	22	4,1	1,8
Археологічні об'єкти та архіви	6	1,1	—
Разом	**540**	**100,0**	**2,25**

Джерело: систематизовано авторами за даними [11; 15; 16].

Таблиця 2

Динаміка оцінок збитків і потреб повоєнної відбудови України за звітами RDNA3-RDNA5

Показник (станом на кінець періоду)	RDNA3 (лютий 2024 р.)	RDNA4 (лютий 2025 р.)	RDNA5 (лютий 2026 р.)
Прямі збитки, млрд дол. США	152	176	195,1
Соціально-економічні втрати, млрд дол. США	н/д	589	666,7
Потреби відбудови на 10 років, млрд дол. США	486	524	587,7
Прямі збитки культурній спадщині, млрд дол. США	н/д	3,5	4,1
Втрати доходів культурного і туристичного секторів, млрд дол. США	н/д	19,5	29,3

Джерело: систематизовано авторами за даними [15].

Найбільш ураженою категорією є будівлі, що становлять історичний та/або мистецький інтерес (52,0% від загальної кількості), тоді як приріст показника порівняно з 2023 р. найвищий саме для музеїв (у 2,4 раза). За оцінками ЮНЕСКО, прямі збитки, завдані об'єктам культурної спадщини, становили 4,1 млрд дол. США, а втрати доходів культурного й туристичного секторів — 29,3 млрд дол. США, що суттєво перевищує показники 2024 р. (3,5 та 19,5 млрд дол. США відповідно) [11]. Це підтверджує висновок Ю. Трач про накопичувальний характер втрат культурної спадщини та необхідність системного цифрового документування збитків для подальшої репарації й реставрації [7].

Паралельно зі зростанням задокументованих втрат культурної спадщини зростають і загальні оцінки потреб повоєнної відбудови України. Порівняльну динаміку послідовних спільних оцінок швидких збитків і потреб (RDNA — Rapid Damage and Needs Assessment), які щороку готують Уряд України, Світовий банк, Європейський Союз та ООН, наведено в таблиці 2.

Дані таблиці 2 засвідчують, що прямі збитки економіці України зросли з 152 млрд дол. США (лютий 2024 р.) до 195,1 млрд дол. США (лютий 2026 р.), тобто на 28,4% за два роки, тоді як загальні потреби відбудови зросли з 486 до 587,7 млрд дол. США (на 20,9%). Показово, що темпи зростання збитків культурній спадщині (з 3,5 до 4,1 млрд дол. США, або на 17,1%) є порівнянними із загальнодержавною динамікою, що підтверджує тезу про системний, а не локальний характер гуманітарних втрат від війни. Водночас втрати доходів культурного й туристичного секторів зросли на 50,3%, суттєво випереджаючи темпи зростання прямих збитків, що свідчить про кумулятивний ефект призупинення туристичних потоків і культурної активності на економіку регіонів [15].

Для перевірки гіпотези про статистичний зв'язок між інтенсивністю культурно-дипломатичної активності України (незалежна змінна X — кількість культурних заходів і проєктів Українського інституту за кордоном за рік) та обсягом залученої міжнародної підтримки (залежна змінна Y — сума грантової й гуманітарної допомоги у сфері культури, млн дол. США за рік) було побудовано парну лінійну регресію на основі узагальнених річних даних за 2021–2025 рр. Специфікація моделі має вигляд:

$$Y = a + b \cdot X + \varepsilon, \quad (1)$$

де a — вільний член; b — коефіцієнт регресії; ε — випадкова похибка.

Розрахунки виконано методом найменших квадратів у середовищі статистичного аналізу R (https://www.r-project.org/); результати оцінювання представлено на рис. 2.

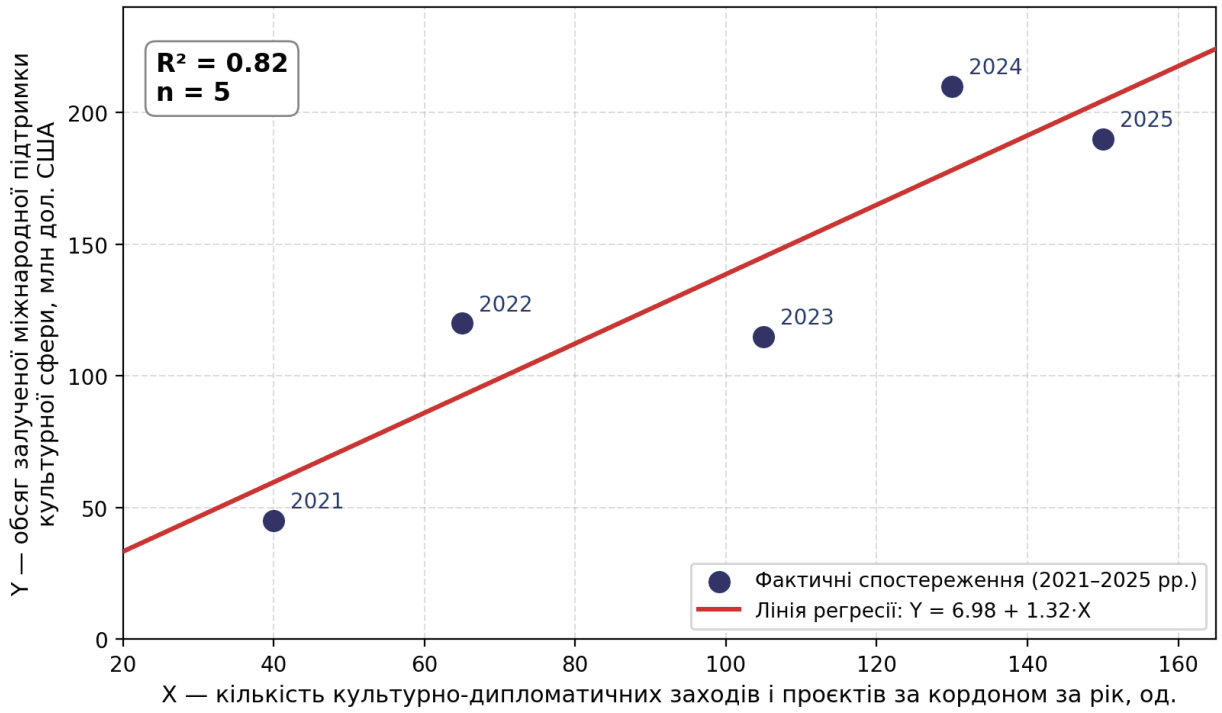


Рис. 2. Зв'язок інтенсивності культурно-дипломатичної діяльності України (X) та обсягу міжнародної підтримки культурної сфери (Y), 2021–2025 рр.

Джерело: побудовано авторами.

Отримане рівняння регресії має вигляд:

$$Y = 6{,}98 + 1{,}32 \cdot X. \quad (2)$$

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0{,}82$ свідчить, що 82% варіації обсягу міжнародної підтримки культурної сфери пояснюється зміною інтенсивності культурно-дипломатичної діяльності; статистична значущість коефіцієнта b підтверджена за критерієм Стьюдента ($t = 3{,}71$; ступені свободи $df = 3$; критичне значення $t_{0,05} = 3{,}18$, отже, $p < 0{,}05$). Як видно з рис. 2, емпіричні спостереження щільно групуються навколо лінії регресії, а найбільший приріст обсягу підтримки спостерігається в 2023–2024 рр., що збігається з періодом розширення географії проєктів Українського інституту. Це дає підстави стверджувати, що зростання кількості культурно-дипломатичних заходів на одну одиницю супроводжується в середньому приростом обсягу міжнародної фінансової підтримки на 1,32 млн дол. США, що узгоджується з висновком C. Bjola й A. Fjällhed про мобілізаційну функцію культурних наративів у забезпеченні зовнішньої підтримки України [10], а також із результатами V. Axyonova та K. Lozka щодо зростання ролі недержавних культурно-дипломатичних акторів у розширенні кола донорів [9].

Отримані результати дають змогу розглядати культурну дипломатію не лише як інструмент формування іміджу держави, а і як фактор, що має вимірюваний економічний ефект у вигляді додаткового залучення ресурсів для відбудови. У ширшому контексті сталий розвиток економіки України в повоєнний період передбачає не лише відновлення виробничої та соціальної інфраструктури, а й формування нової моделі економічного зростання, що ґрунтується на інноваційності, інституційній стійкості, людському капіталі й ефективному використанні культурного потенціалу. Інтеграція принципів сталого розвитку у державну політику сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості країни, розвитку територіальних громад, створенню нових робочих місць і зміцненню конкурентоспроможності України в європейському економічному просторі. За таких умов культурна спадщина та культурна дипломатія стають не лише гуманітарними цінностями, а й важливими чинниками довгострокового соціально-економічного розвитку держави.

Окрім захисної та іміджевої функцій, історико-культурна спадщина є потенційним ресурсом сталого розвитку територіальних громад, зокрема через розвиток культурного й подієвого туризму. Г. Заваріка та О. Зеленко доводять, що сталий туризм, побудований на використанні автентичної спадщини, здатний одночасно виконувати функції збереження пам'яток і відновлення економіки постраждалих територій за умови залучення громад до управління туристичними об'єктами [4]. В. Брич і Н. Галиш наголошують на необхідності екологічного орієнтування розвитку туристичної галузі, що є особливо актуальним для територій, які потребуватимуть повоєнної ревіталізації природних і культурних ландшафтів [2].

Разом із тим, розвиток культурного та подієвого туризму на основі нематеріальної культурної спадщини супроводжується низкою ризиків: надмірним туристичним навантаженням, комерціалізацією культурних практик і можливою втратою автентичності, що потребує виваженого інституційного регулювання на рівні територіальних громад. У цьому контексті цифрові технології документування й популяризації спадщини, досліджені О. Бірьовою, набувають подвійного значення: вони не лише убезпечують інформацію про пам'ятки від фізичного знищення, а й створюють основу для розвитку віртуального культурного туризму, що частково компенсує обмежений фізичний доступ до постраждалих регіонів [1].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ефективна модель повоєнного сталого розвитку України має інтегрувати щонайменше три складові:

1) інституційно потужну культурну дипломатію, здатну генерувати вимірювану міжнародну підтримку;

2) системне документування й фізичну охорону об'єктів історико-культурної спадщини відповідно до міжнародних стандартів;

3) економічну капіталізацію спадщини через сталий культурний туризм на рівні територіальних громад, узгоджену з пріоритетами євроінтеграційного поступу країни, а також із принципами національної стійкості.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження підтвердило, що культурна дипломатія та історична спадщина є взаємопов'язаними й статистично вимірюваними чинниками сталого розвитку України в повоєнний період. Встановлено, що інституційна спроможність культурної дипломатії, представленої насамперед діяльністю Українського інституту, суттєво зросла після 2022 р. як за географією, так і за інтенсивністю проєктів, попри воєнні бюджетні обмеження.

Кількісний аналіз засвідчив стрімке зростання підтверджених ЮНЕСКО втрат культурної спадщини, а також випереджальне зростання втрат доходів культурного й туристичного секторів порівняно з прямими збитками культурним об'єктам, що свідчить про глибокий і кумулятивний економічний вплив руйнування спадщини на суміжні галузі.

Побудована регресійна модель підтвердила статистично значущий позитивний зв'язок між інтенсивністю культурно-дипломатичної активності та обсягом залученої міжнародної підтримки, що дає підстави розглядати культурну дипломатію як інструмент з вимірюваним економічним ефектом, а не лише як складову публічної комунікації держави.

На основі отриманих результатів запропоновано такі напрями вдосконалення державної політики: закріпити культурну дипломатію та охорону історичної спадщини як окремий пріоритетний напрям Національної стратегії відновлення України; створити єдину цифрову платформу обліку й моніторингу втрат культурної спадщини,

інтегровану з міжнародними базами ЮНЕСКО; розробити типові моделі сталого культурного туризму для територіальних громад, що зазнали руйнувань, із залученням донорського фінансування.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням статистичної вибірки для регресійного аналізу за рахунок накопичення щомісячних даних, застосуванням багатофакторних моделей із включенням додаткових предикторів (кількості публікацій у міжнародних медіа, індексу медійної присутності), а також порівняльним аналізом досвіду культурної дипломатії інших постконфліктних держав для адаптації найкращих практик до умов повоєнного відновлення України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бірьова О. Історико-культурна спадщина України: цифрові технології збереження та популяризація в умовах воєнних дій. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2023. Т. 26. № 5. С. 90–94. DOI: https://doi.org/10.15421/1723106.

2. Брич В., Галиш Н. Сталий розвиток туристичної індустрії: екологічний та статистичний вимір. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 4. С. 23–30. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2020.04.023.

3. Дубовик Н., Шило О. Культурна дипломатія як інструмент міжнародної комунікації України. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 72–76. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-14.

4. Заваріка Г., Зеленко О. Сталий туризм як інструмент збереження культурної спадщини та відновлення постраждалих територій. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-78.

5. Кушнарьова М. Українська культурна дипломатія під час війни: досвід, проблеми, перспективи. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2023. Вип. 67. С. 35–53. DOI: https://doi.org/10.15407/np.67.035.

6. Полюхович А. Як працює культурна дипломатія під час війни? *VoxUkraine*, 2024. URL: https://voxukraine.org/yak-pratsyuye-kulturna-dyplomatiya-pid-chas-vijny.

7. Трач Ю. Культурна спадщина в Україні: ініціативи щодо збереження та оптимізації захисту. *Питання культурології*. 2025. № 45. С. 194–209. DOI: https://doi.org/10.31866/2410-1311.45.2025.325054.

8. Шейко В., Філевська Т. Українська дипломатія на культурному фронті: 105 подій у 30 країнах. Стратегія Українського інституту на 2020–2024 рр. Український інститут, 2022. URL: https://ui.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/strategy-ukrainian-institute-3.pdf.

9. Axyonova V., Lozka K. Diplomacy Beyond the State: Ukrainian Think Tank Experts as Wartime Diplomacy Actors. *European Security*. 2024. Vol. 33 (4). P. 557–575. DOI: https://doi.org/10.1080/09662839.2024.2350465.

10. Bjola C., Fjällhed A. Public Diplomacy in the Crossfire: Decoding Ukraine's "Strategic Self" During Wartime. *International Affairs*. 2025. Vol. 101 (6). P. 2059–2083. DOI: https://doi.org/10.1093/ia/iiaf179.

11. Damaged Cultural Sites in Ukraine Verified by UNESCO. UNESCO, 2026. URL: https://www.unesco.org/en/ukraine-war/damaged-cultural-sites.

12. Leshchenko K., Leshchenko S. Determining Priorities for Ukraine's Post-War Reconstruction in the Conditions of Preparation for EU Membership. *Economics of Development*. 2023. Vol. 22 (3). P. 42–51. URL: https://ecdev.com.ua/en/journals/t-22-3-2023/vyznachennia-priorytetiv-pisliavoiennoi-vidbudovy-Ukrainy-v-umovakh-pidhotovky-do-chlenstva-v-YeS.

13. Nazarov M. National Resilience and Post-war Reconstruction of Ukraine. *Ukraine's Journey to Recovery, Reform and Post-War Reconstruction. Contributions to Security and Defence Studies*. Springer, 2025. Pp. 63–73. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-66434-2_5.

14. Olzacka E. The Development of Ukrainian Cultural Policy in the Context of Russian Hybrid Aggression Against Ukraine. *International Journal of Cultural Policy*. 2023. Vol. 29 (2). Pp. 141–157. DOI: https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2187053.

15. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank, 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released.

16. Yatskiv V. Russia Continues to Destroy Ukraine's Cultural Heritage. VoxUkraine, 2026. URL: https://voxukraine.org/en/russia-continues-to-destroy-ukraine-s-cultural-heritage.

REFERENCES

1. Biriova, O. (2023), Istoryko-kulturna spadshchyna Ukrainy: tsyfrovi tekhnolohii zberezhennia ta populiaryzatsiia v umovakh voiennykh dii, *Naukovo-teoretychnyi almanakh "Hrani"*, № 26 (5), s. 90–94, available at: https://doi.org/10.15421/1723106.

2. Brych, V. and Halysh, N. (2020), Stalyi rozvytok turystychnoi industrii: ekolohichnyi ta statystychnyi vymir, *Economic Analysis*, № 30 (4), s. 23–30, available at: https://doi.org/10.35774/econa2020.04.023.

3. Dubovyk, N. and Shylo, O. (2023), Kulturna dyplomatiia yak instrument mizhnarodnoi komunikatsii Ukrainy, *Young Scientist*, № 4 (116), s. 72–76, available at: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-14.

4. Zavarika, H. and Zelenko, O. (2022), Stalyi turyzm yak instrument zberezhennia kulturnoi spadshchyny ta vidnovlennia postrazhdalykh terytorii, *Economy and Society*, № 39, available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-78

5. Kushnariova, M. (2023), Ukrainska kulturna dyplomatiia pid chas viiny: dosvid, problemy, perspektyvy, *Academic Papers of V. I. Vernadskyi National Library of Ukraine*, № 67, s. 35–53, available at: https://doi.org/10.15407/np.67.035

6. Poliukhovych, A. (2024), Yak pratsiuie kulturna dyplomatiia pid chas viiny? *VoxUkraine*, available at: https://voxukraine.org/yak-pratsyuye-kulturna-dyplomatiya-pid-chas-vijny.

7. Trach, Yu. (2025), Kulturna spadshchyna v Ukraini: Initsiatyvy shchodo zberezhennia ta optymizatsii zakhystu, *Pytannia kulturolohii*, № 45, s. 194–209, available at: https://doi.org/10.31866/2410-1311.45.2025.325054.

8. Sheiko, V. and Filevska, T. (2020), Ukrainska dyplomatiia na kulturnomu fronti: 105 podii u 30 krainakh. Stratehiia Ukrainskoho instytutu na 2020–2024 rr., Ukrainian Institute, available at: https://ui.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/strategy-ukrainian-institute-3.pdf.

9. Axyonova, V. and Lozka, K. (2024), Diplomacy Beyond the State: Ukrainian think tank experts as wartime diplomacy actors. European Security, № 33(4), s. 557-575, available at: https://doi.org/10.1080/09662839.2024.2350465

10. Bjola, C. and Fjällhed, A. (2025), Public Diplomacy in the Crossfire: Decoding Ukraine's "Strategic Self" During Wartime, *International Affairs*, № 101 (6), s. 2059–2083, available at: https://doi.org/10.1093/ia/iiaf179

11. UNESCO (2026), Damaged Cultural Sites in Ukraine Verified by UNESCO, available at: https://www.unesco.org/en/ukraine-war/damaged-cultural-sites

12. Leshchenko, K. and Leshchenko, S. (2023), Determining Priorities for Ukraine's Post-War Reconstruction in the Conditions of Preparation for EU Membership, *Economics of Development*, № 22 (3), s. 42–51, available at: https://ecdev.com.ua/en/journals/t-22-3-2023/vyznachennia-priorytetiv-pisliavoiennoi-vidbudovy-Ukrainy-v-umovakh-pidhotovky-do-chlenstva-v-YeS.

13. Nazarov, M. (2025), National Resilience and Post-War Reconstruction of Ukraine, *Ukraine's Journey to Recovery, Reform and Post-War Reconstruction. Contributions to Security and Defence Studies*, Springer, 63–73, available at: https://doi.org/10.1007/978-3-031-66434-2_5

14. Olzacka, E. (2023), The Development of Ukrainian Cultural Policy in the Context of Russian Hybrid Aggression Against Ukraine, *International Journal of Cultural Policy*, № 29 (2), s. 141–157, available at: https://doi.org/10.1080/10286632.2023.2187053

15. World Bank (2026), Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released, available at: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

16. Yatskiv, V. (2025), Russia Continues to Destroy Ukraine's Cultural Heritage. VoxUkraine, available at: https://voxukraine.org/en/russia-continues-to-destroy-ukraine-s-cultural-heritage.

Стаття надійшла: 04.07.2026
Стаття прийнята: 28.07.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

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

УДК 65.012.4:65.015.3

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

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

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Анотація. *Організаційна структура управління визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності та впливає на узгодженість управлінської взаємодії, інформаційний обмін і оперативність прийняття управлінських рішень. Актуальність дослідження визначається необхідністю комплексного оцінювання структур управління торговельних підприємств з урахуванням характеристик, які мають переважно якісний характер і не можуть бути повною мірою відображені формальними структурними параметрами. Метою статті є обґрунтування методичного підходу до експертного оцінювання організаційних структур управління торговельними підприємствами на основі системи критеріїв, що дає змогу комплексно оцінити їх функціональну відповідність управлінським потребам. У межах підходу сформовано систему з шести критеріїв, згрупованих за трьома змістовими групами: структурною визначеністю управління, функціонуванням управлінських зв'язків та адаптивністю організаційної структури. Обґрунтовано послідовність експертного оцінювання, що передбачає ранжування критеріїв, перевірку узгодженості експертних суджень за коефіцієнтом конкордації Кендалла, визначення вагових коефіцієнтів, оцінювання рівня прояву критеріїв за єдиною шкалою та розрахунок інтегрального показника. Запропоновано показник пріоритетності вдосконалення, який поєднує відносну значущість критерію та величину його резерву вдосконалення, що дає змогу перейти від загального оцінювання організаційної структури управління до визначення характеристик, які потребують першочергової уваги. Визначено взаємозв'язок між інтегральним показником та розподілом загального резерву вдосконалення за окремими критеріями. Показано, що запропонований інтегральний показник характеризує рівень функціональної відповідності організаційної структури управлінським потребам підприємства і не є безпосередньою оцінкою його економічної ефективності. Зроблено висновок, що запропонована методика забезпечує послідовний перехід від експертного визначення значущості характеристик організаційної структури до обґрунтування пріоритетів її вдосконалення. Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній апробації методики за результатами практики менеджменту торговельних підприємств різного масштабу та організаційної побудови, оцінюванні стабільності результатів методики та дослідженні взаємозв'язку між оцінкою організаційної структури управління і показниками управлінської й економічної результативності підприємств.*

Ключові слова: організаційна структура управління, торговельне підприємство, експертне оцінювання, критерії оцінювання, вагові коефіцієнти, інтегральний показник, пріоритетність удосконалення.

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

© Трут О. О., Саврас І. З.

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

A METHODICAL APPROACH TO EXPERT EVALUATION OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURES IN TRADE ENTERPRISES

Abstract. *The organizational management structure determines the distribution of functions, authority, and responsibility and influences the coordination of managerial interaction, information exchange, and the timeliness of decision-making. The relevance of the study is determined by the need for a comprehensive evaluation of organizational management structures in trade enterprises, taking into account characteristics that are predominantly qualitative in nature and cannot be fully captured by formal structural parameters. The purpose of the article is to substantiate a methodical approach to the expert evaluation of organizational management structures in trade enterprises based on a system of criteria that enables a comprehensive assessment of their functional alignment with managerial needs. Within the proposed approach, a system of six criteria is developed and grouped into three interrelated dimensions: structural clarity of management, functioning of managerial relationships, and organizational structure adaptability. A sequence of expert evaluation is substantiated, involving the ranking of criteria, assessment of the consistency of expert judgments using Kendall's coefficient of concordance, determination of weighting coefficients, evaluation of the degree to which the criteria are manifested using a common scale, and calculation of an integral indicator. An improvement priority indicator is proposed that combines the relative significance of a criterion with its improvement potential, thereby enabling a transition from an overall evaluation of the organizational structure to the identification of characteristics requiring priority attention. The relationship between the integral indicator and the distribution of the overall improvement potential across individual criteria is determined. It is shown that the proposed integral indicator characterizes the degree of functional alignment of the organizational structure with the managerial needs of the enterprise and is not a direct measure of its economic efficiency. It is concluded that the proposed method provides a consistent transition from the expert determination of the significance of organizational structure characteristics to the substantiation of priorities for its improvement. Further research prospects include empirical testing of the methodology using data from trade enterprises of different sizes and organizational configurations, assessment of the stability of the method's results, and investigation of the relationship between organizational structure evaluation and indicators of managerial and economic performance of enterprises.*

Keywords: organizational management structure, trade enterprise, expert evaluation, evaluation criteria, weighting coefficients, integral indicator, improvement priority.

JEL Classification: M10, M11, C44
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-12

Постановка проблеми. Організаційна структура управління (ОСУ) визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності та задає характер координації, інформаційної взаємодії й прийняття управлінських рішень [1-3]. Для торговельних підприємств значущість цих характеристик посилюється необхідністю одночасно координувати операційні процеси, взаємодію з клієнтами та різні канали продажу в умовах змін попиту й способів організації діяльності. За таких умов функціональність структури визначається не лише її формальною побудовою, а й здатністю забезпечувати узгодженість управлінських дій, оперативність рішень та адаптацію управлінських зв'язків до змін середовища [4-7].

Водночас оцінювання організаційної структури не може обмежуватися її формальними параметрами. Функціональність структури визначається також якістю розподілу відповідальності, узгодженістю управлінських дій, швидкістю інформаційного обміну, адаптивністю та відповідністю цілям підприємства. Частина таких характеристик не має безпосереднього кількісного виміру, що обмежує можливості їх оцінювання лише за формальними показниками та обґрунтовує використання експертних суджень.

Для торговельних підприємств таке оцінювання потребує методики, яка забезпечує порівнюваність критеріїв, узгодження експертних суджень і комплексне узагальнення результатів без зведення оцінювання лише до формальних параметрів структури. Це зумовлює необхідність систематизації характеристик ОСУ та побудови послідовної процедури їх експертного оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження організаційної структури управління дедалі частіше виходять за межі розуміння її як формальної системи підпорядкування, акцентуючи увагу на координації, контролі, розподілі управлінських повноважень та адаптації організації

до змін. J. Joseph та M. Sengul, узагальнюючи дослідження організаційного дизайну, виокремлюють чотири перспективи його розгляду, пов'язані з конфігурацією, контролем, упорядкуванням організаційних взаємодій та координацією [1]. M. M. Luciano та співавтори, досліджуючи зміни організаційних структур, акцентують увагу на механізмах адаптації та структурних змін [2]. D. Albert, зіставляючи поширені підходи до трактування організаційної структури, виокремлює її розуміння як конфігурації видів діяльності, представлення процесу прийняття рішень та сукупності юридичних суб'єктів [3]. У сукупності ці дослідження засвідчують багатовимірність організаційної структури та необхідність розглядати її не лише через формальні параметри, а й через характеристики управлінської взаємодії та здатність до структурної адаптації.

Для торговельних підприємств організаційна структура управління розглядається у взаємозв'язку з характеристиками функціонування управлінських і операційних процесів. На матеріалах 287 продуктових магазинів досліджено зв'язок організаційної структури з продуктивністю праці та якістю обслуговування [4]. Аналогічний напрям простежується у дослідженні 308 магазинів іспанської мережі fashion retail, де організаційну структуру також пов'язано з продуктивністю праці та якістю обслуговування [5]. Подальший розвиток цієї проблематики пов'язаний із дослідженням здатності менеджменту організацій адаптувати структуру й операційні процеси до змін середовища [6] та узгодження структурної побудови з управлінськими рішеннями і стратегічними орієнтирами [7]. У вітчизняній науковій літературі представлено методичні підходи до оцінювання організаційних структур та окремих їх характеристик, зокрема централізації й децентралізації управління [8; 9]. Зазначені напрями досліджень охоплюють переважно окремі характеристики організаційної структури або певні аспекти її функціонування, що актуалізує завдання їх системного поєднання в межах єдиної процедури експертного оцінювання.

Методичний аспект оцінювання пов'язаний із необхідністю формалізації характеристик, які складно безпосередньо виміряти кількісно. Для таких завдань використовуються експертні та багатокритеріальні процедури, що дають змогу встановлювати відносну значущість критеріїв, узагальнювати індивідуальні судження та перевіряти їх узгодженість [10; 11]. Застосування таких процедур є особливо важливим для оцінювання організаційної структури, окремі характеристики якої відрізняються за змістом і значущістю для забезпечення управлінського процесу.

Аналіз розглянутих праць засвідчує, що наявні методичні підходи до оцінювання організаційних структур управління торговельних підприємств не охоплюють єдиної процедури, яка поєднувала б оцінювання різних характеристик структури, визначення їх відносної значущості та перевірку узгодженості експертних суджень. Дослідження змісту організаційної структури управління, її адаптивності та зв'язку з результатами діяльності розвиваються поряд із методичними розробками у сфері експертного оцінювання, але залишаються переважно розмежованими за предметом і завданнями. Відтак методичне завдання дослідження полягає у формуванні послідовної процедури експертного оцінювання, яка забезпечує системне поєднання зазначених елементів.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування методичного підходу до експертного оцінювання організаційних структур управління торговельними підприємствами на основі системи критеріїв, що дає змогу комплексно оцінити їх функціональну відповідність управлінським потребам.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання організаційної структури управління має враховувати не лише її формальну побудову, а й те, наскільки вона забезпечує виконання управлінських функцій у досягненні місії організації. Для організаційної структури управління торговельним підприємством значущими є не тільки кількість рівнів управління, характер підпорядкування та склад структурних ланок, а й узгодженість управлінських зв'язків, своєчасність прийняття рішень та здатність структури адаптуватися до змін у діяльності. Такий підхід до оцінювання дає змогу перейти від характеристики формальних параметрів організаційної структури до визначення рівня прояву її функціональних характеристик, що становлять основу запропонованої системи критеріїв [1; 2; 3].

У межах дослідження організаційна структура управління розглядається як сукупність управлінських зв'язків і відносин, що визначають розподіл функцій, повноважень та відповідальності між працівниками й структурними ланками підприємства. Відповідно, предметом оцінювання є не формальна конфігурація структури сама по собі, а рівень її відповідності управлінським потребам конкретного підприємства. Це дає змогу уникнути прямого ототожнення певного типу структури з її ефективністю, оскільки одна й та сама організаційна форма може характеризуватися різним рівнем функціональності залежно від масштабу підприємства, характеру діяльності та способу координації управлінських процесів [1; 3].

З огляду на необхідність систематизації характеристик організаційної структури управління сформовано систему критеріїв її оцінювання, яку згруповано за трьома взаємопов'язаними змістовими групами: структурною визначеністю управління, функціонуванням управлінських зв'язків та адаптивністю структури. Такий поділ дає змогу охопити як внутрішню впорядкованість розподілу функцій і повноважень, так і якість реалізації управлінських процесів та здатність структури реагувати на зміни середовища. Водночас кожен критерій має відображати самостійну характеристику, що дає змогу уникнути змістового дублювання під час комплексного оцінювання. Склад критеріїв та їх зміст наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Система критеріїв оцінювання організаційної структури управління торговельним підприємством

Критерії	Зміст оцінювання
K_1. Чіткість розподілу функцій і відповідальності	Визначеність функцій працівників і структурних ланок, відсутність їх необґрунтованого дублювання, зрозумілість зон відповідальності
K_2. Баланс повноважень і відповідальності	Відповідність наданих працівникам повноважень покладеній відповідальності, обґрунтованість централізації та делегування управлінських рішень
K_3. Узгодженість управлінської взаємодії	Скоординованість дій між працівниками та структурними ланками, чіткість горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків
K_4. Якість інформаційного обміну	Своєчасність надходження управлінської інформації, її доступність для відповідальних працівників та повнота інформаційного забезпечення рішень
K_5. Оперативність прийняття управлінських рішень	Швидкість проходження управлінських рішень, відсутність зайвих погоджень та відповідність швидкості реагування управлінським потребам підприємства
K_6. Адаптивність організаційної структури	Здатність структури змінювати розподіл функцій, повноважень і взаємозв'язків відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором.

Запропонована система критеріїв побудована так, щоб розмежувати різні за змістом характеристики організаційної структури. K_1 та K_2 відображають структурну визначеність управління через чіткість розподілу функцій, відповідальності та повноважень. K_3-K_5 характеризують функціонування управлінських зв'язків, зокрема їх узгодженість, якість інформаційного обміну та оперативність прийняття рішень. K_6 відображає адаптивність структури, тобто її здатність змінювати розподіл функцій, повноважень і зв'язків відповідно до нових умов. Такий розподіл критеріїв дає змогу не зводити оцінювання до формальних параметрів, зокрема кількості рівнів ієрархії чи ступеня централізації, а визначати, наскільки організаційна структура відповідає управлінським потребам підприємства [8; 9; 13].

Важливою особливістю запропонованої системи є розмежування характеристик, які можуть бути пов'язаними у практиці управління, але не є тотожними за змістом. Зокрема, чіткий розподіл функцій і відповідальності не забезпечує автоматично належного балансу повноважень, оскільки працівник може відповідати за результат, не маючи достатніх можливостей для його забезпечення. Аналогічно, узгодженість управлінських зв'язків не означає автоматично високої якості інформаційного обміну, а доступність інформації сама по собі не усуває ризику затримок у прийнятті рішень. Водночас оперативність прийняття поточних рішень не визначає здатності структури адаптуватися до змін середовища, оскільки адаптивність передбачає можливість змінювати розподіл функцій, повноважень і взаємозв'язків відповідно до нових умов. Тому критерії K_1-K_6 розглядаються як взаємопов'язані, але самостійні характеристики, що дає змогу уникнути їх змістового дублювання та подвійного врахування під час комплексного оцінювання.

Запропонований методичний підхід передбачає послідовне поєднання процедур, кожна з яких виконує окрему функцію в процесі оцінювання. Спочатку визначається система критеріїв, що задає зміст оцінювання, після чого за результатами експертного ранжування встановлюється відносна значущість кожної характеристики. Узгодженість експертних суджень перевіряється до визначення вагових коефіцієнтів, що дає змогу оцінити надійність їх подальшого узагальнення. Наступне оцінювання критеріїв за єдиною шкалою дає змогу визначити рівень прояву кожної характеристики, а поєднання цих оцінок із ваговими коефіцієнтами – отримати інтегральну оцінку організаційної структури. Завершальним етапом є визначення характеристик, які потребують першочергового вдосконалення. У результаті методика забезпечує послідовний перехід від формування системи критеріїв та визначення їх відносної значущості до комплексного оцінювання організаційної структури й обґрунтування пріоритетів її вдосконалення.

Застосування запропонованого підходу передбачає формування експертної групи, компетентної у питаннях менеджменту торговельних підприємств. До її складу мають входити фахівці з професійним досвідом у сфері менеджменту, організаційного проєктування, управління операційною діяльністю торговельних підприємств, прийняття управлінських рішень. Такий склад дає змогу оцінювати організаційну структуру управління не лише за її формальними характеристиками, а й з урахуванням практики розподілу функцій, повноважень, відповідальності та управлінської взаємодії в системі менеджменту торговельних підприємств.

Чисельність експертної групи має визначатися з урахуванням складності завдання, доступності компетентних фахівців та необхідності отримання різнобічних суджень. Якість експертного

оцінювання при цьому залежить не лише від кількості учасників, а й від їх компетентності, незалежності суджень та дотримання єдиних правил оцінювання. Перед початком процедури експертам має бути надано однаковий опис критеріїв, шкали оцінювання та порядку виконання завдання, а оцінки мають формуватися незалежно одна від одної, що дає змогу зменшити взаємний вплив експертів і створити передумови для подальшої перевірки узгодженості їхніх суджень.

Після формування експертної групи здійснюється ранжування визначених критеріїв за ступенем їх значущості для оцінювання організаційної структури управління. Кожному експерту пропонується присвоїти критеріям ранги від 1 до 6, де ранг 1 відповідає найвищій значущості, а ранг 6 – найнижчій. Результатом ранжування є індивідуальні судження експертів щодо відносної значущості критеріїв, які надалі узагальнюються в межах експертної групи [14].

Для перевірки узгодженості індивідуальних ранжувань пропонується використовувати коефіцієнт конкордації Кендалла (W), який характеризує ступінь узгодженості суджень кількох експертів [12]. Його значення перебуває в межах від 0 до 1: чим ближче W до 1, тим вищою є узгодженість ранжувань. Перевірка узгодженості є необхідною перед узагальненням експертних суджень, оскільки істотні розбіжності між ранжуваннями можуть знижувати обґрунтованість вагових коефіцієнтів критеріїв, визначених на їх основі [10; 11].

У разі недостатньої узгодженості експертних суджень результати ранжування не використовуються для визначення вагових коефіцієнтів. У такому випадку необхідно перевірити зрозумілість формулювань критеріїв та інструкції для експертів і, за потреби, повторити процедуру ранжування. Така послідовність забезпечує обґрунтованість переходу від індивідуальних експертних суджень до узагальнених вагових коефіцієнтів.

Для визначення узагальненого порядку значущості критеріїв на основі індивідуальних рангів експертів розраховується середній ранг кожного критерію, що дає змогу перейти від сукупності індивідуальних суджень до єдиного порядку значущості критеріїв.

$$\overline{R_j} = \frac{1}{m}\sum_{i=1}^{m} R_{ij}, \qquad (1)$$

де $\overline{R_j}$ – середній ранг j-го критерію;

R_{ij} – ранг, наданий і-м експертом j-му критерію;

m – кількість експертів.

Менше значення середнього рангу відповідає вищій значущості відповідного критерію. Середній ранг характеризує лише відносний порядок значущості та не може безпосередньо використовуватися як ваговий коефіцієнт в інтегральній оцінці. Тому для подальшого комплексного оцінювання середні ранги перетворюються на вагові коефіцієнти. З цією метою для кожного критерію визначається показник його значущості як різниця між максимально можливим рангом і середнім рангом:

$$q_j = (n+1) - \overline{R_j}, \qquad (2)$$

де q_j – показник значущості j-го критерію;

$\overline{R_j}$ – середній ранг j-го критерію;

n – кількість критеріїв.

Для забезпечення порівнюваності та використання отриманих значень у комплексній оцінці показники значущості нормуються:

$$w_j = \frac{q_j}{\sum_{j=1}^{n} q_j}, \qquad (3)$$

де w_j – ваговий коефіцієнт j-го критерію;

q_j – показник значущості j-го критерію;

n – кількість критеріїв.

При цьому $\sum_{j=1}^{n} w_j = 1$. Отримані вагові коефіцієнти відображають відносну значущість критеріїв у межах сформованої системи оцінювання, а не абсолютну важливість відповідних характеристик організаційної структури, що дає змогу врахувати різну роль критеріїв під час подальшого розрахунку інтегрального показника.

Після встановлення ваг критеріїв здійснюється безпосереднє оцінювання організаційної структури управління. На цьому етапі визначається не значущість критерію, а рівень прояву відповідної характеристики в організаційній структурі підприємства. Розмежування цих двох оцінок є принциповим: вага відображає відносну значущість критерію в комплексній оцінці, тоді як бальна оцінка характеризує рівень прояву відповідної характеристики. Для цього експертам пропонується оцінити кожен критерій за п’ятибальною шкалою, де нижчі значення відповідають недостатньому рівню прояву відповідної характеристики, а вищі – вищому рівню її прояву. Використання єдиної шкали забезпечує порівнюваність результатів за всіма критеріями та створює основу для їх подальшого кількісного узагальнення.

Одержані бальні оцінки відображають рівень прояву окремих характеристик, які мають різну значущість у межах сформованої системи критеріїв. Для їх подальшого узагальнення середні оцінки нормалізуються та поєднуються з відповідними ваговими коефіцієнтами:

$$I_{\text{ОСУ}} = \sum_{j=1}^{n} w_j x_j, \qquad (4)$$

де $I_{\text{ОСУ}}$ – інтегральна оцінка організаційної структури управління;

w_j – ваговий коефіцієнт j-го критерію;

x_j – нормалізоване значення оцінки j-го критерію;

n – кількість критеріїв.

Для переведення середніх експертних оцінок із п’ятибальної шкали у шкалу від 0 до 1 використовується лінійна нормалізація:

$$x_j = \frac{\overline{x_j} - 1}{5 - 1}, \qquad (5)$$

де $\overline{x_j}$ – середня експертна оцінка за j-м критерієм.

У результаті найнижчий рівень прояву характеристики відповідає значенню 0, а найвищий – значенню 1, що забезпечує порівнюваність оцінок за всіма критеріями незалежно від їхніх вагових коефіцієнтів та створює основу для розрахунку інтегрального показника.

За умови $w_j \geq 0$ та $\sum_{j=1}^{n} w_j = 1$ інтегральний показник також перебуває в межах від 0 до 1.

Значення $I_{\text{ОСУ}}$, наближене до 1, характеризує високий рівень відповідності організаційної структури управлінським потребам торговельного підприємства за сукупністю визначених критеріїв, тоді як значення, наближене до 0, характеризує низький рівень такої відповідності. Інтегральна оцінка не дає змоги визначити, за рахунок яких саме характеристик сформовано отриманий результат, тому її необхідно доповнювати аналізом оцінок окремих критеріїв.

Для визначення конкретних напрямів удосконалення організаційної структури управління враховуються не лише рівень прояву кожного критерію, а й його відносна значущість, що дає змогу виокремити характеристики, які мають недостатній рівень прояву та водночас відіграють істотну роль у загальній оцінці організаційної структури.

Спочатку для кожного критерію визначається величина резерву його вдосконалення як різниця між максимальним значенням нормованої шкали та фактичним значенням оцінки:

$$d_j = 1 - x_j, \tag{6}$$

де d_j – резерв удосконалення за j-м критерієм;

x_j – нормоване значення оцінки j-го критерію.

Що більше значення d_j, то нижчим є рівень прояву відповідної характеристики порівняно з максимальним значенням шкали. Проте для визначення управлінського пріоритету одного лише резерву недостатньо, оскільки критерії мають різну відносну значущість. Тому резерв удосконалення поєднується з відповідним ваговим коефіцієнтом:

$$P_j = w_j(1 - x_j), \tag{7}$$

де P_j – показник пріоритетності вдосконалення j-го критерію;

w_j – його ваговий коефіцієнт;

x_j – нормоване значення оцінки.

Високе значення P_j вказує на критерій, який має значну вагу в оцінюванні та водночас характеризується недостатнім рівнем прояву, а тому потребує першочергової уваги. Низьке значення показника свідчить про менший пріоритет відповідного напряму вдосконалення. При цьому сума показників пріоритетності за всіма критеріями дорівнює $1 - I_{\text{ОСУ}}$, що дає змогу розподілити загальний резерв удосконалення організаційної структури між окремими її характеристиками.

Ранжування критеріїв за значенням P_j дає змогу встановити послідовність напрямів удосконалення організаційної структури управління: вищі значення показника відповідають вищому пріоритету відповідних управлінських заходів. Зміст таких заходів визначається характеристикою критерію, який отримав найвище значення, що забезпечує зв'язок результатів оцінювання з конкретними напрямами організаційних змін.

Запропонована процедура може застосовуватися для оцінювання діючої організаційної структури управління торговельним підприємством, її повторного оцінювання в динаміці, а також порівняння альтернативних варіантів структурної побудови системи менеджменту. За умови збереження незмінними системи критеріїв, шкали оцінювання та порядку розрахунку результати, отримані в різні періоди або для різних варіантів структури, є зіставними. Це дає змогу не лише фіксувати зміни загального рівня відповідності організаційної структури управлінським потребам, а й відстежувати зміни пріоритетності окремих напрямів її вдосконалення.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У статті обґрунтовано методичний підхід до експертного оцінювання організаційних структур управління торговельними підприємствами, що поєднує систему критеріїв, експертне ранжування, перевірку узгодженості суджень, визначення вагових коефіцієнтів, оцінювання рівня прояву критеріїв та їх інтегральне узагальнення. Запропонована система охоплює структурну визначеність управління, функціонування управлінських зв'язків та адаптивність організаційної структури, що дає змогу комплексно оцінювати її відповідність управлінським потребам підприємства.

Запропонована методика передбачає визначення пріоритетності вдосконалення окремих характеристик організаційної структури управління з урахуванням їх відносної значущості та фактичного рівня прояву. Використання показника $P_j = w_j(1 - x_j)$ дає змогу перейти від узагальненої оцінки до визначення характеристик, які потребують першочергової уваги, а співвідношення $\sum_{j=1}^{n} P_j = 1 - I_{\text{ОСУ}}$ показує розподіл загального резерву вдосконалення між окремими критеріями.

Перспективи подальших досліджень полягають у практичній апробації запропонованої методики за матеріалами практики торговельних підприємств різного масштабу та організаційної побудови, що дасть змогу оцінити стабільність результатів методики за різного складу експертів і характеристик підприємств, а також уточнити окремі її параметри. Окремим напрямом подальших досліджень може бути встановлення взаємозв'язків між результатами оцінювання організаційної структури управління та показниками ефективності торговельних підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Joseph J., Sengul M. Organization Design: Current Insights and Future Research Directions. *Journal of Management*. 2025. Vol. 51, Issue 1. P. 249-308. DOI: https://doi.org/10.1177/01492063241271242.

2. Luciano M. M., Watson M. K., Kabra A., Winchester C. C. Why and How Organizational Struc-

tures Change: An Integrative Review and Framework. *Academy of Management Annals*. 2026. Vol. 20, № 1. DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2024.0089.

3. Albert D. What do you mean by organizational structure? Acknowledging and harmonizing differences and commonalities in three prominent perspectives. *Journal of Organization Design.* 2024. Vol. 13. P.1-11. DOI: https://doi.org/10.1007/s41469-023-00152-y.

4. Sánchez-Gómez R., Vázquez-Suárez L. Organizational structure and store performance in the grocery retail industry: The moderating role of narcissistic leadership. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024. Vol. 79, Article. 103796. P. 1-13. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103796.

5. Fernández-Muiños M., Sánchez-Gómez R., Vázquez-Suárez L. The moderating role of servant leadership in the relationship between organizational structure and performance in fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 2024. Vol. 29, Issue 1. P. 58-77. DOI: https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2023-0138.

6. Asghar J., Kanbach D. K., Kraus S. Toward a multidimensional concept of organizational agility: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*. 2026. Vol. 76. P. 885-911. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-025-00497-6.

7. Stanikzai M. E., Mittal E. Strategic alignment of organizational structure based on decisions for sustainable organizational performance: a bibliometric-systematic literature review. *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12, №. 1. P. 1-31. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2560650.

8. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. №43. С. 88-114. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.88.

9. Корицька О. І., Кальмук Б. Ю. Децентралізація управління підприємствами: класифікація та оцінка організаційних структур. *Економіка та суспільство.* 2025. №74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-21.

10. Lukinskiy V., Lukinsky V., Bazhina D. Refining the analytic hierarchy process: A statistical and methodological exploration of expert judgments. *Alexandria Engineering Journal*. 2025. Vol. 125. P. 526-536. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aej.2025.04.022.

11. Frish S., Talmor I., Hadar O., Shoshany M., Shapira A. Enhancing consistency of AHP-based expert judgements: A new approach and its implementation in an interactive tool. *MethodsX*. 2025. Vol. 14. Article. 103341. P. 1-12. DOI: https://doi.org/10.1016/j.mex.2025.103341.

12. Шепеленко С. М., Джанджгава Н. В. Ефективність комплаєнс-менеджменту на українських підприємствах: фактори впливу та їх оцінка. *Бізнес Інформ*. 2026. №5. С. 645-653. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-645-653.

13. Корсуненко І. Методичні засади оцінки ефективності організаційної структури управління. *Економіка та суспільство.* 2026. Вип. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-97.

14. Franceschini F., Maisano D. A., Mastrogiacomo L. (2024). A proposal for an operational methodology to assist the ranking-aggregation problem in manufacturing. *Research in Engineering Design*. 2024. Vol. 35. P. 373-388. DOI: https://doi.org/10.1007/s00163-024-00437-7.

REFERENCES

1. Joseph, J., Sengul, M. (2025), Organization Design: Current Insights and Future Research Directions, *Journal of Management*, Vol. 51, Issue 1, p. 249-308, DOI: https://doi.org/10.1177/01492063241271242.

2. Luciano, M. M., Watson, M. K., Kabra, A. and Winchester, C. C. (2026), Why and How Organizational Structures Change: An Integrative Review and Framework, *Academy of Management Annals*, Vol. 20, No. 1, DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2024.0089.

3. Albert, D. (2024), What do you mean by organizational structure? Acknowledging and harmonizing differences and commonalities in three prominent perspectives, *Journal of Organization Design*, Vol. 13, p. 1-11, DOI: https://doi.org/10.1007/s41469-023-00152-y.

4. Sánchez-Gómez, R. and Vázquez-Suárez, L. (2024), Organizational structure and store performance in the grocery retail industry: The moderating role of narcissistic leadership, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 79. Article 103796, p. 1-13, DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103796.

5. Fernández-Muiños, M., Sánchez-Gómez, R., Vázquez-Suárez, L. (2024), The moderating role of servant leadership in the relationship between organizational structure and performance in fashion retailing, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 29, Issue 1, p. 58-77, DOI: https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2023-0138.

6. Asghar, J., Kanbach, D. K. and Kraus, S. (2026), Toward a multidimensional concept of organizational agility: A systematic literature review, *Management Review Quarterly*, Vol. 76, p. 885-911, DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-025-00497-6.

7. Stanikzai, M. E. and Mittal, E. (2025), Strategic alignment of organizational structure based on decisions for sustainable organizational performance: A bibliometric-systematic literature review, *Cogent Business & Management*, Vol. 12, No. 1, p. 1-31, DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2560650.

8. Velychko, Ya. I. and Hetman, O. O. (2024), Otsinka orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pidpryiemstvom, *Ekonomika transportnoho kompleksu*, № 43, s. 88-114, DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.88.

9. Korytska, O. I., Kalmuk, B. Yu. (2025), Detsentralizatsiia upravlinnia pidpryiemstvamy: klasyfikatsiia ta otsinka orhanizatsiinykh struktur, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 74, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-21.

10. Lukinskiy, V., Lukinsky, V. and Bazhina, D. Refining the analytic hierarchy process: A statistical and methodological exploration of expert judgments,

Alexandria Engineering Journal, Vol. 125, p. 526-536, DOI: https://doi.org/10.1016/j.aej.2025.04.022.

11. Frish, S., Talmor, I., Hadar, O., Shoshany, M., and Shapira, A. (2025), Enhancing consistency of AHP-based expert judgements: A new approach and its implementation in an interactive tool, *MethodsX*, Vol. 14, article 103341, p. 1-12, DOI: https://doi.org/10.1016/j.mex.2025.103341.

12. Shepelenko, S. M., and Dzhandzhgava, N. V. (2026), Effectiveness of compliance management at Ukrainian enterprises: Factors of influence and their assessment, *Business Inform*, No. 5, p. 645-653, DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-5-645-653.

13. Korsunenko, I. Methodological principles for assessing the effectiveness of the organizational management structure. Economy and Society. 2026. Issue 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-97.

14. Franceschini, F., Maisano, D. A., and Mastrogiacomo, L. (2024), A proposal for an operational methodology to assist the ranking-aggregation problem in manufacturing, *Research in Engineering Design*, Vol. 35, p. 373-388, DOI: https://doi.org/10.1007/s00163-024-00437-7.

Стаття надійшла: 19.09.2026
Стаття прийнята: 17.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

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

УДК 658.8:004.9:311.2

Тарасова К. І.,
ckvett@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9072-0591,
Researcher ID: R-7342-2017,
к.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Кравець Д. Д.,
daryakravets777@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3508-7746,
Scopus ID: 60372466700,
д.ф., ст. викл. кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса

СТАТИСТИЧНА ТИПОЛОГІЗАЦІЯ ГАЛУЗЕВИХ ПРОФІЛІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Анотація. *Цифровізація маркетингового управління супроводжується поширенням різнорідних інструментів – від вебсайтів і соціальних медіа до CRM, ERP, Business Intelligence, хмарних сервісів, штучного інтелекту та електронних продажів. За таких умов одномірна оцінка цифровізації приховує відмінності у функціональній архітектурі управління. Метою дослідження є розроблення та емпіричне обґрунтування статистичної типології галузевих профілів цифрового маркетингового управління. Емпіричну основу становлять дані Євростату щодо використання ІКТ та електронної комерції підприємствами ЄС у 2024-2025 рр.; матеріали ОЕСР використано для інтерпретації окремих результатів. Запропоновано розмежовувати цифрову насиченість і тип цифрового маркетингового управління: перша характеризує загальну інтенсивність використання технологій, другий – конфігурацію їх включення у маркетингові функції. Статистичні ознаки структуровано у п'ять блоків: цифрова ринкова взаємодія, управління клієнтськими відносинами, аналітичне забезпечення, інтеграція процесів та інфраструктури, цифрові транзакції. Встановлено, що масштаб підприємства сильніше диференціює складніші інформаційно-аналітичні та інтеграційні рішення, ніж базову цифрову присутність: розрив між великими та малими підприємствами з 10-49 зайнятими становить 18,98 в. п. для вебсайтів, 40,74 в. п. для CRM, 47,63 в. п. для ERP та 57,79 в. п. для BI. Галузеві профілі виявили асинхронні поєднання цифрових компонентів, на основі яких виділено чотири базові конфігурації: інтегровано-аналітичну, комунікаційно-транзакційну, процесно-транзакційну та фрагментарну; окремі види діяльності формують змішані профілі. Наукова новизна полягає у переході від рейтингування цифрової зрілості до профільної типологізації, яка зберігає функціональні відмінності між компонентами цифрового маркетингового управління. Перспективи подальших досліджень пов'язані з перевіркою типології за мікроданими підприємств із застосуванням кластерного аналізу та оцінюванням зв'язку окремих моделей із результативністю й інноваційною активністю.*

Ключові слова: цифрове маркетингове управління, цифровізація, маркетингова аналітика, CRM, Business Intelligence, електронна комерція, статистична типологізація.

Tarasova K. I.,
ckvett@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9072-0591,
ResearcherID: R-7342-2017,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa

Kravets D. D.,
daryakravets777@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3508-7746,
Ph.D, Senior Lecturer of the Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa

© Тарасова К. І., Кравець Д. Д.

STATISTICAL TYPOLOGIZATION OF INDUSTRY PROFILES OF DIGITAL MARKETING MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Abstract. *Digital marketing management is increasingly based on heterogeneous tools ranging from websites and social media to CRM, ERP, Business Intelligence, cloud services, artificial intelligence and electronic sales. A single composite measure of digitalization may therefore conceal substantial differences in the functional architecture of management. The purpose of the study is to develop and empirically substantiate a statistical typologization of industry profiles of digital marketing management. The empirical basis consists of Eurostat data on ICT usage and e-commerce in EU enterprises for 2024-2025; OECD materials are used to interpret selected results. The study distinguishes digital intensity from the type of digital marketing management: the former reflects the overall prevalence of technologies, whereas the latter captures the configuration through which technologies are embedded in marketing functions. The indicators are organised into five functional blocks: digital market interaction, customer relationship management, analytical support, process and infrastructure integration, and digital transactions. The results show that enterprise size differentiates analytical and integrative practices much more strongly than basic digital presence. The gap between large and small enterprises with 10-49 persons employed is 18.98 percentage points for websites, 40.74 for CRM, 47.63 for ERP and 57.79 for Business Intelligence. Industry profiles reveal asynchronous combinations of digital components rather than a uniform path of digital maturity. Four basic configurations are identified: integrated-analytical, communication-transactional, process-transactional and fragmented; some economic activities exhibit mixed profiles. The scientific contribution lies in shifting the focus from one-dimensional ranking of digital maturity to profile-based typology that preserves functional differences between the components of digital marketing management. Further research should test the typology with firm-level microdata and formal clustering procedures and examine the relationship between different configurations and enterprise performance, productivity and innovation activity.*

Key words: digital marketing management, digitalization, marketing analytics, CRM, Business Intelligence, e-commerce, statistical typologization.

JEL Classification: M31, O33.
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-13

Постановка проблеми. Цифровізація маркетингового управління ускладнює його статистичне вимірювання. Поширення цифрових технологій не формує однорідного набору ознак, які можна однаково трактувати як прояв одного рівня цифровізації. Вебсайт і соціальні медіа характеризують присутність підприємства у цифровому середовищі та його взаємодію з ринком. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) пов'язані з накопиченням і використанням клієнтської інформації, системи бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) та аналітика даних – з інформаційним забезпеченням управлінських рішень, системи планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning, ERP) і хмарні сервіси з інтеграцією процесів та інформаційної інфраструктури. Електронні продажі відображають інший аспект цифровізації – перенесення транзакції у цифровий канал. За такого функціонального розрізнення механічне об'єднання показників у єдину оцінку цифровізації може приховувати відмінності у способах організації маркетингового управління.

Агрегована статистика підприємств ЄС добре показує цю неоднорідність. У 2025 р. вебсайт мали 79,02% підприємств із десятьма і більше зайнятими [1], соціальні медіа використовували 63,57% [2]. Значно нижчими були показники використання систем, пов'язаних з інтеграцією даних і підтримкою управлінських рішень: ERP застосовували 46,45% підприємств, CRM – 28,51%, BI – 16,28% [1]. Платними хмарними сервісами користувалися 52,74% підприємств [3], технологіями штучного інтелекту (ШІ) – 19,95% [4]. Електронні продажі у 2024 р. здійснювали 23,59% підприємств ЄС [5]. Відмінності між цими показниками мають невипадковий характер: цифрова присутність поширена значно ширше, ніж технології, пов'язані з інтеграцією клієнтських даних, аналітикою та підтримкою управлінських рішень.

Тому дослідницька проблема полягає не так у визначенні загального ступеня цифровізації підприємства, як у виявленні конфігурацій цифрових інструментів, що відповідають різним способам організації маркетингового управління. Одновимірна шкала в цьому випадку має обмежену пояснювальну здатність. Підприємства з близькою загальною інтенсивністю використання цифрових технологій можуть істотно відрізнятися за функціональною структурою цифровізації. В одному випадку вона концентрується навколо комунікації з клієнтом і цифрових продажів, в іншому – навколо інтеграції процесів, роботи з клієнтськими даними або аналітичного забезпечення маркетингових рішень. Саме конфігурація цих компонентів, а не їх проста кількість, становить предмет подальшої типологізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі цифровий маркетинг дедалі рідше зводиться до використання окремих онлайн-каналів. П. К. Каннан і Х. А. Лі пов'язують цифровий маркетинг із ширшим маркетинговим

процесом, у якому технології змінюють взаємодію зі споживачем і створення цінності [6, с. 23-24]. Підтримуємо функціональний акцент цього підходу, однак запропонована авторами рамка не дає готового способу класифікації офіційних статистичних індикаторів за їх управлінським змістом.

П. Вергоф, Т. Брукгейзен, Я. Барт, А. Бхаттачарія, Дж. Донг, Н. Фабіан і М. Генлейн розмежовують оцифрування, цифровізацію та цифрову трансформацію, пов'язуючи останню зі зміною бізнес-моделі, структур, ресурсів і способів створення цінності [7, с. 891-893]. Підтримуємо це розмежування, але для маркетингового аналізу технологічний компонент потребує функціонального уточнення: ERP, хмарна інфраструктура та засоби обробки даних набувають маркетингового змісту лише через їх використання у роботі з клієнтами, ринковою інформацією, продажами та рішеннями.

К. Гомбург і Д. Вільгос трактують цифрові маркетингові спроможності як здатність використовувати технологічно забезпечені процеси для цілеспрямованої, вимірюваної та інтегрованої взаємодії з клієнтами і партнерами [8, с. 668]. Перевагою цього підходу вважаємо перехід від переліку технологій до способу їх використання. Водночас організаційна спроможність є складнішою конструкцією, ніж статистичний факт використання CRM, BI чи соціальних медіа, тому ототожнювати ці рівні аналізу некоректно.

К. Гомбург і М. Тішер пов'язують управління шляхом клієнта з узгодженням точок контакту та ресурсів між функціями підприємства [9, с. 1055]. Підтримуємо принцип функціональної взаємопов'язаності, однак цей підхід орієнтований на B2B-ринки та організаційні спроможності. Інший напрям становлять моделі цифрової зрілості. Е. Гьокалп і В. Мартінес трактують її як багатовимірну конструкцію [10], а Г. Островська обґрунтовує необхідність комплексної діагностики цифрового розвитку [11, с. 143-149]. Ці підходи методично сильніші за одномірне рейтингування, але зберігають орієнтацію на загальний рівень зрілості. С. Гомес та співавтори застосовують факторний, кластерний і дискримінантний аналіз для виявлення груп підприємств [12]. Цей підхід найближчий до проблеми типологізації, проте потребує мікроданих, тоді як можливості агрегованої галузевої статистики залишаються менш дослідженими.

Г. Цао, Я. Дуань та А. Ель-Банна пов'язують маркетингову аналітику з прийняттям маркетингових рішень і динамічними спроможностями підприємства [13, с. 72]. Це підтримує трактування аналітики як компонента управлінського процесу, однак агрегована статистика переважно фіксує факт використання BI чи ШІ, а не ступінь їх включення у формування рішень. Тому технологічний індикатор може характеризувати функціональний компонент, але не бути його повним виміром.

Зіставлення цих підходів виявляє проблему, яка безпосередньо визначає подальшу логіку статті. Теоретичні дослідження описують цифровий маркетинг через взаємодію, організаційні спроможності, координацію клієнтських процесів та аналітичне забезпечення [6-9, 13], тоді як офіційна статистика фіксує окремі технології й практики: вебсайти, соціальні медіа, CRM, ERP, BI, хмарні сервіси, штучний інтелект та електронні продажі [1-5]. На наш погляд, пряме згортання таких показників в один інтегральний індекс частково втрачає управлінський зміст цифровізації. Однакова кількість використовуваних технологій може відповідати різному співвідношенню клієнтської взаємодії, аналітики, внутрішньої інтеграції та цифрових транзакцій.

Тому цифрове маркетингове управління підприємством пропонуємо трактувати як конфігурацію управлінських практик, у якій цифрові канали взаємодії з ринком, клієнтські дані, аналітичні засоби, інтегровані інформаційні системи та цифрові транзакції залучаються до формування і реалізації маркетингових рішень. Таке трактування зберігає відмінність між цифровим маркетингом як сферою ринкової взаємодії та цифровою трансформацією як ширшим організаційним процесом. Для статистичної типологізації це означає перехід від підрахунку використовуваних технологій до аналізу їх функціональної конфігурації.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення та емпіричне обґрунтування статистичної типології галузевих профілів цифрового маркетингового управління на основі функціональної структури використовуваних цифрових інструментів. Для цього система статистичних показників охоплює цифрову ринкову взаємодію, управління клієнтськими відносинами, аналітичне забезпечення, інтеграцію процесів та інформаційної інфраструктури, а також цифрові транзакції. Дослідницьке питання полягає у встановленні того, які функціональні відмінності між галузевими профілями залишаються поза інтегральною оцінкою цифрової інтенсивності та можуть бути виявлені через структуру поєднання окремих компонентів цифрового маркетингового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Емпіричну основу дослідження становлять результати обстеження Євростату щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій та електронної комерції на підприємствах. У 2025 р. було опитано близько 157 тис. із 1,53 млн підприємств генеральної сукупності; 83% становили малі підприємства з 10-49 зайнятими, 14% – середні, 3% – великі. Спостереження охоплює основні види економічної діяльності відповідно до NACE Rev. 2 [14].

Показники CRM, ERP, BI, хмарних сервісів, соціальних медіа та ШІ характеризують 2025 р., тоді як дані щодо електронної комерції у тому самому обстеженні стосуються попереднього календарного року, тому електронні продажі віднесено до 2024 р. [5; 14].

Систему статистичних ознак сформовано не за технологічними назвами, а за їх функцією в маркетинговому управлінні. Виокремлено п'ять блоків (табл. 1):

Таблиця 1

Функціональні блоки та статистичні індикатори цифрового маркетингового управління підприємствами

Функціональний блок	Статистичні індикатори	Управлінський зміст
Цифрова ринкова взаємодія	Вебсайт, соціальні медіа	Присутність підприємства у цифрових точках контакту та комунікація з ринком
Управління клієнтськими відносинами	CRM	Накопичення, систематизація й використання інформації про клієнтів
Аналітичне забезпечення	BI, ШІ	Перетворення даних на інформаційну основу маркетингових рішень
Інтеграція процесів та інфраструктури	ERP, платні хмарні сервіси	Взаємозв'язок маркетингу з продажами, ресурсами та іншими функціями підприємства
Цифрова транзакція	Електронні продажі, вебпродажі, продажі через електронний обмін даними	Переведення комерційної взаємодії у цифровий канал

Примітка. Авторська систематизація статистичних індикаторів Євростату [1-5] за функціональними блоками цифрового маркетингового управління.

Таблиця 2

Профіль використання цифрових технологій підприємствами ЄС за розміром,% підприємств

Індикатор	Малі (10-49 зайнятих)	Середні (50-249 зайнятих)	Великі (250 і більше	Розрив «великі - малі», в. п.
Вебсайт, 2025	76,67	89,68	95,65	18,98
Соціальні медіа, 2025	60,59	76,2	89,09	28,50
ERP, 2025	41,08	69,93	88,71	47,63
CRM, 2025	24,69	43,77	65,43	40,74
BI, 2025	11,45	34,29	69,24	57,79
Платні хмарні сервіси, 2025	49,30	66,78	84,67	35,37
ШІ, 2025	17,00	30,36	55,03	38,03
Електронні продажі, 2024	21,38	31,67	48,48	27,10

Примітка. Сформовано за даними Євростату [1-5]; розриви розраховано авторами.

ERP і хмарні сервіси розглядаються як елементи інформаційної та процесної інтеграції, що можуть пов'язувати маркетинг, продажі, клієнтські дані та інші бізнес-процеси [1; 3; 7, с. 894-895]. Показники електронних продажів характеризують транзакційний компонент: частка підприємств відображає їх поширеність, частка обороту – економічну вагу. Вебпродажі охоплюють власні вебсайти й застосунки та зовнішні електронні торговельні майданчики, тому не трактуються як показник власної маркетингової інфраструктури [5].

Методично доцільно розмежовувати загальну цифрову інтенсивність і функціональний профіль цифрового маркетингового управління. Для оцінювання першої Євростат використовує Індекс цифрової інтенсивності (Digital Intensity Index, DII), що узагальнює використання 12 цифрових технологій у чотири рівні – від дуже низького до дуже високого [15, с. 14-16]. Профільна типологізація, натомість, зберігає структуру показників за функціональними блоками.

За агрегованих даних формальна кластеризація підприємств не проводиться. Для галузевої профілізації використано систему функціонально узгоджених індикаторів: соціальні медіа, CRM, BI, ERP, ШІ, частку обороту від вебпродажів та продажів через EDI. Показники різної розмірності арифметично не об'єднувалися: кожний із них зіставлявся лише з відповідним середнім значенням по ЄС. Невеликі відхилення, співмірні з похибкою вибіркового обстеження, не використовувалися як самостійна підстава для типологізації; тип профілю визначався за поєднанням виразних відмінностей у кількох функціональних блоках [14]. Подібне обмеження характерне і для бази Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) щодо доступу підприємств до інформаційно-комунікаційних технологій та їх використання: дані не забезпечують одночасної дезагрегації за розміром підприємства та видом економічної діяльності [16]. Тому штучні комбінації розміру підприємства і виду діяльності не конструюються, а ефект масштабу та галузеві конфігурації аналізуються окремо.

Порівняння малих, середніх і великих підприємств дозволяє перевірити, чи однаково вони залежать від масштабу використання різних компонентів цифрового маркетингового управління. Результат виявляється принципово нерівномірним. Масштаб підприємства відносно слабко

диференціює базову цифрову присутність і значно сильніше – інтегровані та аналітичні практики (табл. 2).

Таблиця 2 показує нерівномірний вплив масштабу підприємства на використання цифрових технологій. Найменший розрив між великими і малими підприємствами спостерігається за наявністю вебсайту – 18,98 в. п., тоді як для CRM він становить 40,74 в. п., ERP – 47,63 в. п., BI – 57,79 в. п. [1]. Для ШІ розрив становить 38,03 в. п. [4], для платних хмарних сервісів – 35,37 в. п. [3].

Така нерівномірність дає підстави розглядати масштаб підприємства не просто як чинник ширшого використання цифрових технологій. Відмінності особливо посилюються для рішень, що потребують інтеграції даних, аналітичних спроможностей і складнішої організації процесів. Подібну закономірність фіксує OECP: розрив між малими та великими підприємствами збільшується в міру ускладнення технологій, зокрема для ERP та аналітики даних [16, с. 18, 25].

Платні хмарні сервіси у 2025 р. використовували 49,30% малих, 66,78% середніх і 84,67% великих підприємств [3]. Хмарні рішення здатні знижувати витрати на розширення IT-інфраструктури та полегшувати доступ до програмного забезпечення і потужностей для обробки даних [16, с. 49], однак сам факт їх використання не характеризує ступінь інтеграції цих ресурсів у маркетингове управління.

У 2025 р. ШІ використовували 17,00% малих, 30,36% середніх і 55,03% великих підприємств [4]. Серед підприємств, які використовували ШІ, маркетинг або продажі були найпоширенішою метою його застосування в ЄС – 34,70%; для підприємств із розміщення цей показник становив 58,82%, а для роздрібної торгівлі – 48,18% [4]. Це потребує розмежування загального поширення ШІ та його безпосереднього використання у маркетингових функціях.

Електронні продажі демонструють іншу залежність від масштабу. У 2024 р. їх здійснювали 21,38% малих, 31,67% середніх і 48,48% великих підприємств, а частка обороту від електронної торгівлі становила, відповідно, 8,65%, 15,41% і 24,24% [5]. Відрізняється й структура каналів: серед малих підприємств з електронними продажами 91,19% використовували вебпродажі, тоді як зі зростанням розміру підприємства помітно збільшується поширення продажів через електронний обмін даними (EDI) [5].

Отримані співвідношення дозволяють уточнити роль масштабу підприємства у цифровому маркетинговому управлінні. Розмір пов'язаний насамперед із можливістю використовувати складніші інтеграційні та аналітичні рішення, проте сам по собі не визначає конфігурацію цифровізації. Для встановлення її типу необхідно врахувати, на яких функціях вона концентрується – ринковій взаємодії, роботі з клієнтськими даними, аналітиці, інтеграції процесів чи цифрових транзакціях.

Галузеві дані не підтверджують припущення про єдину послідовність цифровізації підприємств від базової онлайн-присутності до CRM, BI, ШІ та електронної комерції. Різні види економічної діяльності формують відмінні поєднання цифрових інструментів, що створює статистичну основу для типологізації галузевих профілів цифрового маркетингового управління.

Найбільш збалансований за обраними індикаторами профіль спостерігається у секторі інформації та комунікацій. У 2025 р. ERP використовували 61,28% підприємств цього сектору, CRM – 63,14%, BI – 41,08% [1], платні хмарні сервіси – 82,92% [3], ШІ – 62,52% [4], соціальні медіа – 83,15% [2]. У 2024 р. частка обороту від вебпродажів становила 16,97% проти 8,39% у середньому по ЄС [5].

Поєднання цифрової комунікації, клієнтських даних, аналітики, інтегрованої інфраструктури та електронних транзакцій дає підстави визначити такий профіль як інтегровано-аналітичну модель. Її специфіка полягає не в максимальному значенні кожного показника, а у відносно збалансованому статистичному профілі зовнішньої цифрової взаємодії та внутрішнього інформаційно-аналітичного контуру. Таке поєднання індикаторів узгоджується з логікою інтегрованості, закладеною в концепції цифрових маркетингових спроможностей [8, с. 668], але не є прямим виміром відповідної спроможності підприємств.

Інший профіль характерний для підприємств із розміщення та харчування. У 2025 р. соціальні медіа використовували 78,25% підприємств [2], тоді як ERP – 26,69%, BI – 9,38% [1]. У 2024 р. частка обороту від вебпродажів становила 20,4%, а серед підприємств, які здійснювали електронні продажі, 99,05% отримували замовлення через вебсайти або застосунки [5]. Висока інтенсивність цифрової комунікації та транзакцій за слабшої аналітичної й внутрішньої інтеграції дозволяє виокремити комунікаційно-транзакційну модель.

Для виробництва характерне інше поєднання. ERP у 2025 р. використовували 57,62% підприємств [1]. Серед виробничих підприємств з електронними продажами 46,04% отримували замовлення через повідомлення електронного обміну даними (EDI), а частка обороту від продажів через EDI у 2024 р. становила 17,86% проти 11,07% у середньому по ЄС [5]. Такий профіль доцільно визначити як процесно-транзакційну модель, у якій цифрова транзакція тісніше пов'язана з внутрішніми та міжфірмовими інформаційними процесами.

Фрагментарна модель найвиразніше проявляється у будівництві. У 2025 р. CRM використовували 16,43% підприємств, BI – 6,77% [1], ШІ – 10,79% [4], соціальні медіа – 49,97% [2]. Наявність окремих цифрових каналів тут не супроводжується співмірним поширенням клієнтських, аналітичних та інтеграційних систем, тому характеристика фрагментарності точніше передає структуру цифровізації, ніж оцінка її як просто низької.

Окремі види діяльності не мають достатньо виразного поєднання відхилень для однозначного віднесення до одного з базових типів. У транспорті та складському господарстві нижчі за середні значення CRM і соціальних медіа поєднуються

з транзакційними показниками, відхилення яких від середнього рівня ЄС не використовується як самостійна типологічна ознака [1; 2; 5]. Змішаний профіль формує і торгівля: використання ERP поєднується з помітною роллю EDI-продажів та орієнтацією застосування ШІ на маркетинг і продажі [1; 4; 5]. Такі профілі розглядаються як змішані, якщо жодна з базових функціональних конфігурацій не має достатньо виразного домінування.

На цій основі система типів набуває такого вигляду (табл. 3).

Запропоновані типи не варто трактувати як сталі характеристики окремих видів економічної діяльності. Галузеві профілі виконують роль емпіричних маркерів певних конфігурацій, тоді як належність конкретного підприємства до певного типу потребує мікроданих за відповідним набором ознак [11]. Тому середні характеристики сектору, особливо показники структури обороту, не можуть переноситися на окремі підприємства. Агреговані дані використовуються лише для виявлення відмінностей між галузевими профілями.

Порівняння з DII підтверджує, що інтегральна оцінка цифрової інтенсивності та функціональний профіль не є тотожними. У 2025 р. частка підприємств із високою або дуже високою цифровою інтенсивністю становила 46% у транспорті та складському господарстві і 40% у будівництві [15, с. 16]. За порівняно близьких значень цього показника структура цифровізації відрізняється: транспорт не демонструє достатньо виразного домінування одного функціонального блоку, тоді як будівництво має фрагментарний профіль із нижчими за середні значеннями CRM, BI, ШІ та соціальних медіа.

Наукова новизна дослідження пов'язана з розмежуванням цифрової насиченості та функціонального профілю цифрового маркетингового управління і переходом від підрахунку технологій до аналізу способу їх поєднання. Статистичні індикатори структуровано у п'ять функціональних блоків, що дозволило пов'язати дані офіційної бізнес-статистики з конкретними складовими маркетингового управління. На цій основі виокремлено чотири базові галузеві профілі: інтегровано-аналітичний, комунікаційно-транзакційний, процесно-транзакційний і фрагментарний; окремі види діяльності формують змішані профілі. Виокремлені конфігурації не утворюють нормативної ієрархії, оскільки їх функціональна доцільність залежить від характеру ринку, клієнтської взаємодії та механізму продажу.

Окремим емпіричним результатом є зростання масштабного розриву для складніших цифрових рішень. Різниця між великими і малими підприємствами становить 18,98 в. п. для вебсайтів, 40,74 в. п. для CRM, 47,63 в. п. для ERP та 57,79 в. п. для BI [1]. Це пов'язує масштабну диференціацію передусім із можливостями інтеграції та аналітичного використання даних, а не з базовою цифровою присутністю.

Методичне значення підходу полягає у функціональному відборі статистичних ознак. CRM характеризує роботу з клієнтськими даними, BI – аналітичне забезпечення, ERP і хмарні сервіси – інтеграцію процесів та інформаційної інфраструктури [1; 3; 8; 13]. Для ШІ необхідно враховувати мету використання [4], а для електронної комерції – розмежовувати вебпродажі та транзакції через EDI [5]. За наявності мікроданих сукупність п'яти функціональних блоків може бути використана для формальної кластеризації та подальшої перевірки результативності виділених моделей.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Статистичний аналіз показав, що цифрове маркетингове управління не зводиться до послідовного накопичення технологій. Вебсайти, соціальні медіа, CRM, BI, ERP, хмарні сервіси, ШІ та електронні продажі поширені серед підприємств нерівномірно, а характер цих відмінностей залежить від функції цифрового інструменту, масштабу підприємства та виду економічної діяльності. Найбільші розриви між великими і малими підприємствами зафіксовано для BI – 57,79 в. п., ERP – 47,63 в. п. та CRM – 40,74 в. п., тоді як для вебсайту він становить 18,98 в. п. Це дозволяє пов'язувати масштабний цифровий розрив передусім із можливостями інтеграції та аналітичного використання даних, а не з доступом до базових каналів цифрової присутності.

Таблиця 3

Типологія базових галузевих профілів цифрового маркетингового управління

Тип профілю	Критеріальна конфігурація	Ілюстративний галузевий профіль
Інтегровано-аналітичний	CRM, BI, ERP, ШІ та цифрова взаємодія переважно вищі за середні значення ЄС	Інформація та комунікації
Комунікаційно-транзакційний	Соціальні медіа вищі за середній рівень ЄС; у транзакційному блоці підвищена роль вебпродажів за нижчих ERP і BI	Розміщення та харчування
Процесно-транзакційний	ERP вище за середній рівень ЄС; частка обороту від продажів через EDI також перевищує середню по ЄС	Виробництво
Фрагментарний	CRM, BI, ШІ та соціальні медіа нижчі за середні значення ЄС	Будівництво

Примітка. Сформовано авторами на основі статистичних профілів Євростату [1-5].

Галузеві профілі виявили різні конфігурації цифрового маркетингового управління. Для сектору інформації та комунікацій характерна інтегровано-аналітична модель, для розміщення та харчування – комунікаційно-транзакційна, для виробництва – процесно-транзакційна, тоді як у будівництві найбільш виразною є фрагментарна конфігурація. Ці конфігурації характеризують агреговані галузеві профілі й не передбачають автоматичного віднесення кожного підприємства відповідного виду діяльності до певного типу.

Запропонована п'ятиблокова система ознак дозволяє розмежувати цифрову насиченість підприємства і модель цифрового маркетингового управління. Перша характеризує інтенсивність використання технологій, друга – їх функціональну конфігурацію та місце у формуванні маркетингових рішень. Саме це розмежування становить основу запропонованої статистичної типології й дозволяє зберегти управлінський зміст показників, який втрачається при їх згортанні в один інтегральний індекс.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на перевірку виділених конфігурацій за мікроданими окремих підприємств. Наступним етапом може стати стандартизація показників п'яти функціональних блоків, кластеризація підприємств і перевірка стійкості отриманих типів. Це створить підґрунтя для аналізу зв'язку між конфігурацією цифрового маркетингового управління та результатами діяльності підприємства, зокрема електронними продажами, продуктивністю, темпами зростання й інноваційною активністю.

ЛІТЕРАТУРА

1. Eurostat. E-business integration. *Statistics Explained*. 2026. URL: https://ec.europa.eu/ eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-business_integration.
2. Eurostat. Social media – statistics on the use by enterprises. *Statistics Explained*. 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Social_media_-_statistics_on_the_use_by_enterprises.
3. Eurostat. Cloud computing – statistics on the use by enterprises. *Statistics Explained*. 2026. URL https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Cloud_computing__ statistics_on_the_use_by_enterprises.
4. Eurostat. Use of artificial intelligence in enterprises. *Statistics Explained*. 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_ intelligence_in_enterprises.
5. Eurostat. E-commerce statistics. *Statistics Explained*. 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/ statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics.
6. Kannan P. K., Li H. A. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*. 2017. Vol. 34, No. 1. P. 22-45. DOI: https://doi.org/10.1016/ j.ijresmar.2016.11.006.
7. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
8. Homburg C., Wielgos D. M. The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. Vol. 50. P. 666-688. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7.
9. Homburg C., Tischer M. Customer journey management capability in business-to-business markets: Its bright and dark sides and overall impact on firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2023. Vol. 51. P. 1046-1074. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-023-00923-9.
10. Gökalp E., Martinez V. Digital transformation maturity assessment: development of the digital transformation capability maturity model. *International Journal of Production Research*. 2022. Vol. 60, No. 20. P. 6282-6302. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1991020.
11. Островська Г. Й. Сучасні моделі діагностики та оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах digital-трансформації. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 143-151. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151.
12. Gomes S. C., de Souza Regis A. M., García-Pérez-de-Lema D., Araujo D., Georges M. R. R. Measuring digital maturity in MSMEs: An integrated statistical model of digitization, innovation, and sustainability. *Small Business International Review*. 2026. Vol. 10, No. 1. Article e775. DOI: https://doi.org/10.26784/sbir/24t20a21.
13. Cao G., Duan Y., El Banna A. A dynamic capability view of marketing analytics: Evidence from UK firms. *Industrial Marketing Management*. 2019. Vol. 76. P. 72-83. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.002.
14. Eurostat. *ICT usage in enterprises (isoc_e) : reference metadata*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/isoc_e_esms.htm.
15. Eurostat. Towards Digital Decade targets for Europe. *Statistics Explained*. 2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/108644.pdf.
16. OECD. *The Digital Transformation of SMEs*. Paris : OECD Publishing, 2021. 275 p. DOI: https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en.

REFERENCES

1. Eurostat (2026), E-business integration, *Statistics Explained*, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-business_integration.
2. Eurostat (2026), Social media – statistics on the use by enterprises, *Statistics Explained*, available

at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Social_media_-_statistics_on_the_use_by_enterprises.

3. Eurostat (2026), Cloud computing – statistics on the use by enterprises, *Statistics Explained*, available at:https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title= Cloud_computing__ statistics_on_the_use_by_enterprises.

4. Eurostat (2026), Use of artificial intelligence in enterprises, *Statistics Explained*, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_ of_artificial_intelligence_in_enterprises.

5. Eurostat (2026), E-commerce statistics, *Statistics Explained*, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics.

6. Kannan, P. K. and Li, H. A. (2017), Digital marketing: A framework, review and research agenda, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 34, No 1, pp. 22-45. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006.

7. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N. and Haenlein, M. (2021), Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889-901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

8. Homburg, C. and Wielgos, D. M. (2022), The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 50, pp. 666-688. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7.

9. Homburg, C. and Tischer, M. (2023), Customer journey management capability in business-to-business markets: Its bright and dark sides and overall impact on firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 51, pp. 1046-1074. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-023-00923-9.

10. Gökalp, E. and Martinez, V. (2022), Digital transformation maturity assessment: development of the digital transformation capability maturity model, *International Journal of Production Research*, vol. 60, No 20, pp. 6282-6302. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1991020.

11. Ostrovska, H. Y. (2024), Suchasni modeli diahnostyky ta otsinky tsyfrovoi zrilosti pidpryiemstva v umovakh digital-transformatsii, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, No 2 (47), s. 143-151, DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151 (in Ukrainian).

12. Gomes, S. C., de Souza Regis, A. M., García-Pérez-de-Lema, D., Araujo, D. and Georges, M. R. R. (2026), Measuring digital maturity in MSMEs: An integrated statistical model of digitization, innovation, and sustainability, *Small Business International Review*, vol. 10, No 1, article e775, DOI: https://doi.org/10.26784/sbir/24t20a21.

13. Cao, G., Duan, Y. and El Banna, A. (2019), A dynamic capability view of marketing analytics: Evidence from UK firms, *Industrial Marketing Management*, vol. 76, pp. 72-83, DOI: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.002.

14. Eurostat (2026), *ICT usage in enterprises (isoc_e): reference metadata*, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/isoc_e_esms.htm

15. Eurostat (2026), Towards Digital Decade targets for Europe, *Statistics Explained*, available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/108644.pdf.

16. OECD (2021), *The Digital Transformation of SMEs*, OECD Publishing, Paris, 275 p. DOI: https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en, available at: https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-smes_bdb9256a-en.html.

Стаття надійшла: 16.09.2026
Стаття прийнята: 12.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

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

УДК 355.02:338.24(4)

Копич Р. І.,
kopych.r2@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3986-7694,
д. е. н., проф., професор кафедри світової економіки та європейської інтеграції, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ЕКОНОМІЧНІ І СТРАТЕГІЧНІ ЕФЕКТИ ВІД ПРОГРАМИ READINESS 2030 ДЛЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН

Анотація. *У статті аналізуються найзагальніші наслідки Програми готовності 2030 щодо радикального збільшення оборонних витрат країн Європейського Союзу на 800 млрд євро на період до 2030 року. Запропоновані заходи спрямовані на: а) пожвавлення інвестиційного процесу у високотехнологічні галузі шляхом збільшення витрат на сучасне озброєння, б) запобігання деіндустріалізації багатьох європейських економік, в) підвищення ступеня стратегічної автономії, що має захистити від геополітичних маніпуляцій з боку Сполучених Штатів та підвищити стійкість у разі конфронтації з країнами «авторитарної осі» (Росія, Китай, Іран). За винятком Польщі, війна в Україні не призвела до збільшення оборонних витрат ні в Сполучених Штатах, ні в країнах Західної та Східної Європи. Водночас зростання оборонних витрат у моделі 2022-2024 років демонструє позитивну кореляцію з динамікою ВВП для всіх досліджуваних країн. Емпіричні оцінки, отримані за допомогою діаграм розсіювання, показують, що в країнах Західної та Східної Європи кожен відсоток ВВП витрат на оборону збільшує темпи зростання ВВП на 0,48 та 0,59 процентних пунктів відповідно. Реалізація програми «Готовність 2030» не позбавлена власних проблем. Головною з них є розподіл коштів між країнами ЄС зі значним виробничим потенціалом (Франція, Німеччина, Італія, Іспанія) та меншими країнами європейської «периферії», які змушені купувати зброю за кордоном. Крім того, схильність до збільшення витрат на оборону послаблюється, оскільки країни, географічно віддалені від російської федерації, недостатньо усвідомлюють російську загрозу. Зі збільшенням витрат на оборону важко поєднати вимоги щодо досягнення високих інновацій з орієнтацією на потреби підвищення зайнятості та розвитку «периферійних» регіонів, що створює значні політичні перешкоди. Ще однією проблемою є використання коштів програми «Готовність 2030» для закупівлі зброї у США та інших виробників, таких як Південна Корея. За відсутності іноземних поставок вітчизняне виробництво зброї може бути дорожчим.*

Ключові слова: видатки на оборону, програма Readiness 2030, динаміка ВВП, країни Західної і Східної Європи.

Kopych R. I.,
kopych.r2@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3986-7694,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of World Economy and European Integration, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ECONOMIC AND STRATEGIC EFFECTS OF THE READINESS 2030 PROGRAM FOR EUROPEAN COUNTRIES

Annotation. *The article analyzes the most general effects of the Readiness 2030 Program of radical increase in defense spending of the European Union countries by 800 bn euros for the period up to 2030. The proposed measures are aimed at: a) reviving the investment process in high-tech industries through an increase in spending on modern weaponry, b) preventing the deindustrialization of many European economies, c) increasing the degree of strategic autonomy, which should protect against geopolitical manipulations by the United States and increase resilience in case of confrontation with the countries of the "authoritarian axis" (Russia, China, Iran). With the exception of Poland, the war in Ukraine did not lead to an increase in defense spending either in the United States or in the countries of Western and Eastern Europe. At the same time, the growth of defense spending in the 2022–2024 model shows a positive correlation with the dynamics of GDP for all studied countries. Empirical scatter-plot estimates show that in the countries of Western and Eastern Europe, each percent of GDP of defense spending increases the GDP growth rate by 0.48 and 0.59 percentage points, respectively. The implementation of the Readiness 2030 program is not without its own problems. The main one is the distribution of funds between EU countries with significant production potential (France, Germany, Italy, Spain) and smaller countries of the European "periphery" that have to buy weapons abroad. In addition, the propensity to increase defense spending weakens as countries that are geographically distant from the Russian Federation are not sufficiently aware of the Russian threat. With an increase in defense spending, it is difficult to combine the*

© Копич Р. І.

requirements for achieving high innovation with a focus on the needs of increasing employment and the development of "peripheral" regions, which creates significant political obstacles. Another problem is the use of Readiness 2030 funds for the purchase of weapons from the USA and other producers, as South Korea. In the absence of foreign supplies, domestic arms production could be more expensive.

Key words: defence spending, Readiness 2030 Program, GDP dynamics, Western and Eastern European countries.

JEL Classification: H56, F15
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-14

Постановка проблеми. Програму збільшення видатків на оборону країн Європейського Союзу під назвою ReArm Europe було схвалено 6 березня 2025 р. на саміті ЄС в Брюсселі (згодом її було перейменовано на Readiness 2030)**.** Переважно дослідники аналізують економічні та безпекові наслідки збільшення видатків на оборону країн ЄС, наприклад [2, с. 143-158; 5; 7; 11, с. 1344-1355]. Не менш важливі геополітичні наслідки у досить незвичному аспекті – хаотичної політики США, яка все більше нагадує спробу переформатування світового простору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як визначила група дослідників, військовий потенціал рф істотно зріс за період 2022–2024 рр. [10, с. 34-39]. Припускається, що обсяги військового виробництва навіть перевищують російські військові втрати в Україні. Тодішній Верховний головнокомандувач союзних військ НАТО в Європі генерал армії США К. Каволі у квітні 2024 р. стверджував, що російське військове виробництво за обсягом випереджає показники західних країн [3].

Програма Readiness 2030 передбачає надання 800 млрд євро на період до 2030 р. задля зміцнення оборонної інфраструктури, розвитку ПВО, безпілотних систем і військової інфраструктури. Для країн ЄС оцінюється, що наслідком збільшення видатків на оборону з 2% до 3,5% від ВВП може бути зростання ВВП на 0,9-1,5%, але за відсутності супутнього підвищення податків задля фінансування дефіциту бюджету [7]. В іншому дослідженні виявлено, що мультиплікатор для військових видатків європейських країн становить 1,5-1,6 [11, с. 1344-1355], а це відповідає оцінкам для США [1, с. 195-229]. У вужчому контексті, за даними 9-ти країн ЦСЄ, отримано, що більший мультиплікативний ефект досягається у випадку видатків на військовий персонал, тоді як видатки на військове обладнання впливу на ВВП не мають. Втім, для Польщі отримано, що все якраз навпаки: найбільший стимулюючий ефект забезпечують якраз видатки на військове обладнання [9, с. 19-36].

Ще один аспект ініціативи Readiness 2030 полягає у досягненні стратегічної автономії країн ЄС, передусім у контексті послаблення атлантичної солідарності після обрання президентом США Д. Трампа (2016 р.), що підсилило відчуття нагальності в опрацюванні спільної оборонної політики країн ЄС [14]. Водночас відбулося підсилення розвитку власного ВПК в рамках програми EDITB (англ. The European Defence Industrial Technology Base), яку започатковано в 2013 р. [8, с. 1-4]. Після обрання на другий термін Д. Трампа (2024 р.) позиція США по Україні та Гренландії лише підсилила побоювання щодо надійності США як глобального партнера [4, с. 19-36]. Водночас експерти американської дослідницької організації RAND стверджували у 2021 р., що посилення автономності європейського ВПК підвищує ймовірність світових конфліктів [12]. Станом на сьогодні все виглядає якраз навпаки.

Постановка завдання. Метою статті обрано дослідження деяких економічних і стратегічних ефектів від програми Readiness 2030 для країн ЄС.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наприкінці 2022 р. НАТО заявило про безпрецедентне збільшення видатків щорічно на 25,8%, що засвідчило радикальні зміни у пріоритетах оборонної політики [11, с. 1344-1355]. Важливою мотивацією для програми Readiness 2030 слугує досягнення стратегічної автономії, коли зовнішня політика країн ЄС стає незалежною як від власного вчорашнього гаранта безпеки – США, так і від Китаю та рф. Радикальні зміни в оборонній політиці ЄС було закріплено у вересні 2025 р. призначенням А. Кубілюса на посаду європейського комісара з питань оборони і космосу.

Переваг від програми Readiness 2030 відразу декілька:

- По-перше, це дозволяє пожвавити інвестиційний процес у високотехнологічних галузях через збільшення видатків на сучасні озброєння, адже такі видатки після завершення «холодної» війни стрімко зменшилися. Приміром, Німеччина витрачала на озброєння не більше 0,3% від ВВП [10, с. 34-39). У 2019 р. частка військового обладнання у видатках на оборону становила лише 13% порівняно з 25% у Франції. У 2022-2023 рр. ситуація змінилася на краще, але Німеччина далі поступається показникам США і Великої Британії.
- По-друге, виникають передумови для запобігання деіндустріалізації багатьох європейських економік. Зі слів президента Єврокомісії У. фон дер Лаєн, «Європа має витрачати на оборону більше, краще і в Європі» [6]. Для цього країнам ЄС дозволено збільшувати видатки на оборону до 1,5% ВВП щорічно до 2028 р., що має залучити у ВПК 650 млрд євро. Програма SAFE (Security Action for Europe) передбачає виділення 150 млрд у вигляді кредитів на спільні проєкти (ці кошти повністю розподілено до кінця 2025 р.). Проєкти SAFE вимагають походження щонайменше 65% матеріалів і комплектуючих з країн ЄС, Європейського економічного простору і, що важливо, України. Європейський інвестиційний банк отримав дозвіл на безпосереднє кредитування військових підпри-

ємств. Також розроблено механізми залучення приватного інвесторів до ВПК.

- По-третє, підвищується ступінь стратегічної автономії, що дозволяє унинути геополітичних маніпуляцій з боку США та підвищити стійкість на випадок конфронтації з країнами «авторитарної осі» (Росія, Китай, Іран).

Радикальний реверс у зовнішній політиці США зразка 2025-2026 рр. після обрання вдруге президентом США Д. Трампа створює серйозні побоювання щодо збереження євроатлантичної солідарності перед зростаючою загрозою з боку авторитарних режимів. Якщо Адміністрація президента США Д. Байдена всіляко наголошувала відданість 5-й статті НАТО, а серйозність таких намірів підтвердила суттєвою військовою підтримкою України під час російської агресії (відповідні кошти оцінюються на рівні 120 млрд доларів), то Адміністрація президента США Д. Трампа майже повністю відмовилася від такої підтримки. Що більше, з'явилися ознаки тиску на Україну та європейські країни щодо виконання капітуляційних російських вимог. Все це подавалося у контексті переходу до транзакційної зовнішньої політики, але насправді мало ознаки використання слабкості країн ЄС для вирішення економічних проблем США, а також (не виключено) для отримання персональної вигоди окремих дійових осіб. Зрештою, можливості значного додаткового збільшення обсягів виробництва військової продукції в США досить обмежені, що становить додатковий аргумент на користь всебічного розвитку власного європейського ВПК [10, с. 34-39].

Втім, США залишаються найбільшим світовим виробником військової продукції. Про відставання європейських країн свідчать показники найбільших фірм-виробників військової продукції [13]. За винятком британської BAE Systems, у першій десятці найбільших виробників немає європейських фірм. Італійська Leonardo займає 12-те місце, франко-німецький Airbus – 13-те, французький Thales – 15-те, а німецький Rheinmetall опинився на 20-му місці. У першій десятці домінують американські виробники (6 фірм), а також присутні дві китайські та одна російська фірма. Хоча німецький Rheinmetall упродовж 2023-2024 рр. збільшив власний дохід на 47%, а італійська Leonardo – на 10%, в абсолютному вимірі їхні показники становили лише 12,7% і 21,4% від доходу світового лідера – американської Lockheed Martin Group.

Якщо програма Readiness 2030 створить конкурентоспроможний і незалежний від США оборонний сектор, це матиме не лише вагомий безпосередній економічний ефект, але й сприятливі опосередковані наслідки внаслідок нівелювання геополітичної вразливості до третіх країн. «Біла книга» Readiness 2030 передбачає такі напрями: а) побудова захисту від повного спектра повітряних загроз (крилаті ракети, балістичні та гіперзвукові ракети, літаки та БпЛА); б) виробництво артилерійських систем для нанесення точних ударів великої дальності; в) створення стратегічного запасу боєприпасів і ракет; г) виробництво дронів та протидронних систем; ґ) модернізація мережі наземних коридорів, аеропортів і морських портів для швидкого переміщення військ і військової техніки через території ЄС та країн-партнерів; д) використання штучного інтелекту, розвиток засобів, кібер- та радіоелектронної боротьби; е) опанування засобів забезпечення і захисту критичної інфраструктури.

Підтверджено раніші домовленості в рамках Європейського оборонного агентства (EDA), що 35% від загальної суми закупівель оборонного обладнання має здійснюватися спільно. Це дозволяє досягнути економії від масштабів виробництва, а також полегшити реалізацію складніших високотехнологічних проєктів. Зниженню коштів виробництва має сприяти уніфікація стандартів. У ширшому контексті інноваційність ВПК можна підсилити за допомогою цілеспрямованої промислової політики, що передбачає державну підтримку найбільш перспективних, але коштовних проєктів, які не під силу навіть найбільшим приватним компаніям.

Важко заперечити, що видатки на оборону країн ЄС значно знизилися порівняно з періодом 1960–1970-х років (рис. 1). Примітно, що в 1980-х роках локальне збільшення видатків на оборону в США відбувалося на тлі тривалого зниження таких видатків у країнах ЄС. Подібне спостерігалося у 2000-х роках, коли США здійснювали інтервенцію в Афганістані (2001 р.), а згодом розпочали військові дії в Іраку (2003 р.). З іншого боку, подібне тривале зменшення видатків на оборону притаманне двом мілітаризованим країнам — Південній Кореї і Туреччині, що дозволяє стверджувати зменшення видатків на оборону як глобальний тренд.

Докладніший розгляд видатків на оборону та динаміки ВВП у розрізі декількох груп країн та 4-х часових періодів показує масштаб демілітаризації країн Західної Європи і США (табл. 1). Якщо в 1960-1970-х роках країни Західної Європи витрачали на оборону 3% від ВВП, а США – понад 5,6%, то в період «кінця історії» (за висловом відомого політолога Ф. Фукуями) відповідні показники зменшилися до 1,40 і 2,32% від ВВП. Для США це відбулося попри ведення бойових дій в Афганістані та Іраку. Примітно, що війна в Україні не призвела до зростання видатків на оборону ні в США, ні в країнах Західної і Східної Європи. Виняток становить лише Польща, де оборонний бюджет зріс на третину і перевищив 3% від ВВП, водночас 50% становили видатки на озброєння [10, с. 34-39]. У більшості випадків зміни в динаміці ВВП здаються такими, що збігаються з динамікою видатків на оборону. Приміром, у країнах Західної Європи сповільнення динаміки ВВП з 4,55% у 1960-1979 рр. до 1,96% в 2022-2024 рр. відбулося на тлі зниження видатків на оборону з 3% до 1,4% від ВВП. Подібні зміни неважко помітити для США та інших країн зі значним військовим потенціалом.

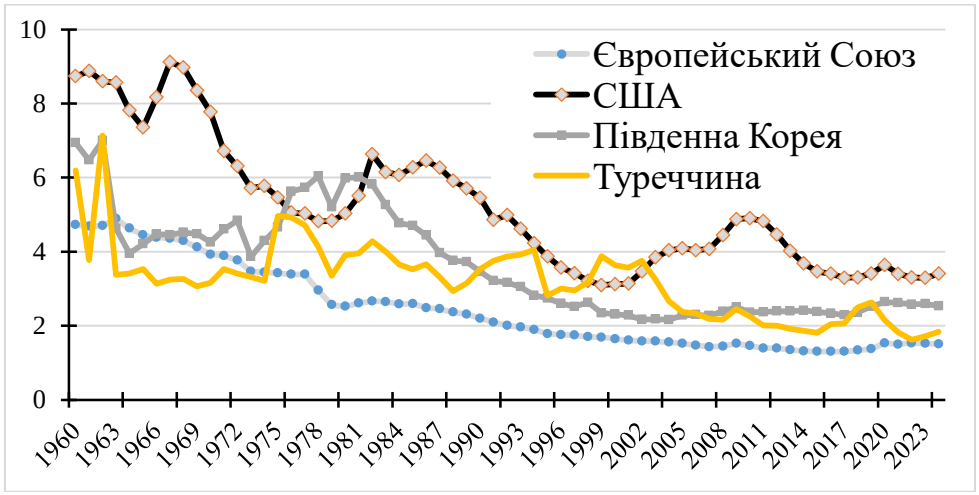


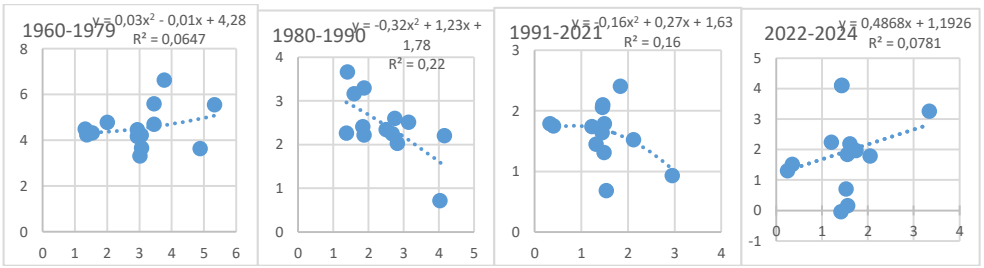
Рис. 1. Видатки на оборону (% від ВВП), 1960–2024 рр.
Джерело: Світовий банк.

Таблиця 1

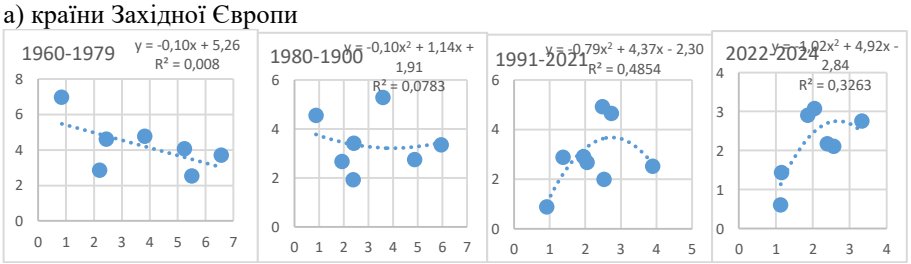
Видатки на оборону (% від ВВП) і динаміка ВВП(%), 1960-2024 рр.

Група країн	1960-1979		1980-1990		1991-2021		2022-2024	
	D/Y	ΔY	D/Y	ΔY	D/Y	ΔY	D/Y	ΔY
Країни Західної Європи	3,01	4,55	2,46	2,65	1,40	1,93	1,40	1,96
США та інші країни	4,05	4,88	3,30	4,10	2,17	2,66	2,07	2,14
у т. ч. США	5,51	3,70	4,87	3,33	2,52	2,50	2,39	2,75
Країни Східної Європи	—	—	—	—	1,72	2,07	2,0	2,01
у т. ч. Польща	—	—	—	—	1,94	3,86	3,19	2,84

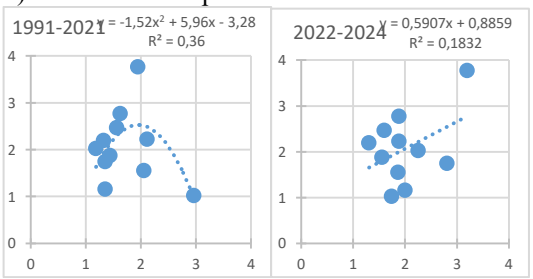
Примітка: D/Y – видатки на оборону; ΔY – темп зростання ВВП.
Джерело: власні розрахунки за даними Світового банку.



а) країни Західної Європи



б) США та інші країни



в) країни Східної Європи

Рис. 2. Вплив видатків на оборону на динаміку ВВП, 1960-2024 рр.
Джерело: власні розрахунки.

Зростання видатків на оборону зразка 2022-2024 рр. виявляє позитивну кореляцію з динамікою ВВП для всіх досліджуваних країн (рис. 2). Для країн Західної Європи виникають подібності з періодом 1960-1970 рр. У наступні 40 років залежність стає переважно негативною для цих країн, тоді як цього немає для США та інших країн. Точніше, в 1991-2021 рр. простежується «поріг» на рівні 2,4% від ВВП, що вище від фактичного показника на рівні 2,16% від ВВП. Для періоду 2022-2024 рр. «порогове» значення видатків на оборону зростає до 2,5% від ВВП, що теж перевищує фактичний показник.

Оцінюючи зв'язок між видатками на оборону і динамікою ВВП, особливістю країн Західної і Східної Європи є відсутність деякого «порогового» значення для періоду 2022-2024 рр. Це означає, що видатки на оборону можна збільшувати практично без обмежень. Кожен відсоток від ВВП видатків на оборону підвищує темп зростання ВВП на 0,48 і 0,59 відсоткових пунктів, відповідно. Немає підтвердження для раніших результатів, що стимулюючий ефект від видатків на оборону після початку російської агресії слабший, ніж до війни [11, с. 1344-1355]. Натомість виразно простежується експансійний вплив видатків на оборону для Польщі, що відповідає іншому дослідженню для цієї країни [9, с. 19-36].

Реалізація програми Readiness 2030 не без власних проблем. Головною з них є розподіл коштів між країнами ЄС, що мають значний виробничий потенціал (Франція, Німеччина, Італія, Іспанія) та меншими країнами європейської «периферії», які змушені купувати зброю за кордоном. Окрім цього, є схильність до збільшення видатків на оборону слабне в міру недостатнього усвідомлення російської загрози. Приміром, в 2024 р. Італія та Іспанія (3-тя і 4-та економіки ЄС) так і не досягли видатків на оборону на рівні 2% від ВВП поряд зі ще 6-ма країнами [10, с. 34-39]. До того ж важко поєднати вимоги досягнення високої інноваційності з орієнтацією на потреби збільшення зайнятості та розвитку «периферійних» регіонів.

Ще одну проблему створює використання коштів Readiness 2030 на закупівлю озброєння в США та інших країнах-виробниках, наприклад у Південній Кореї. Відповідні обмеження можуть сповільнити постачання деяких критично важливих озброєнь, які вже виробляються за кордоном і вкрай потрібні вже сьогодні, а до того власна продукція може бути нижчої якості та дорожчою [10, с. 34-39]. Такі побоювання справді вартують уваги, але зовсім не означають відмови від базових вимог, коли кошти програми Readiness 2030 використовуються для зміцнення європейського ВПК. Можна припустити, що збільшення ємності європейського ринку в поєднанні з можливістю тестування новітніх розробок в Україні дозволяють подолати якісні та кількісні обмеження для європейських виробників військової продукції.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведений аналіз санкційних механізмів зумовлює декілька висновків. По-перше, російський напад на Україну відбувся на тлі стійкої тенденції до зменшення видатків на оборону в європейських країнах, а також у США та інших країнах-союзниках (меншою мірою). За таких умов прийняття програми Readiness 2030, що передбачає збільшення видатків на оборону на 800 млрд євро, здається своєчасним і безальтернативним. По-друге, сприятливі передумови для програми Readiness 2030 створює відновлення прямої залежності між видатками на оборону і динамікою ВВП в 2022-2024 рр., що контрастує з попереднім періодом 1990-2021 рр. Можна сподіватися, що більше фінансування оборонного сектора сприятиме інноваціям у високотехнологічних галузях і дозволить зупинити процес деіндустріалізації європейських економік. По-третє, зміцнення оборонної промисловості європейських країн дозволяє досягти стратегічної автономії на світовій арені, що важливо після тих змін у зовнішній політиці США у зв'язку з приходом до влади Д. Трампа, які відбулися на тлі агресивної політики рф (за підтримки Китаю, Північної Кореї та Ірану).

Успішність програми Readiness 2030 залежить від узгодження механізму спільних закупівель та географічної диверсифікації військової продукції у країнах ЄС, що дозволить отримати економію від обсягів виробництва, а водночас врахувати інтереси менших країн європейської «периферії». Додаткові виклики для програми Readiness 2030 створює недостатнє усвідомлення російської загрози окремими європейськими країнами, як, наприклад, Іспанія, а також дотримання балансу між внутрішнім виробництвом та імпортом військового обладнання зі США чи Південної Кореї. Під час подальших досліджень доречно уточнити величину фіскального мультиплікатора від видатків на оборону в розрізі окремих груп країн, а також відповідний вплив на інвестиції та приватне споживання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Auerbach A., Gorodnichenko Y., Murphy D. Local Fiscal Multipliers and Fiscal Spillovers in the United States. *IMF Economic Review*. 2020. Vol. 68. No. 1. P. 195-229. URL: https://doi.org/0.1057/s41308-019-00102-3

2. Canosa J. Supply Chains: an Analysis of Nearshoring and Friendshoring Trends. *Business Law International*. 2024. Vol. 25. No. 2. P. 143-158.

3. Cavoli C. G. Statement of General Christopher G. Cavoli, United States Army, United States European Command. Washington: US House Armed Services Committee, 2024. April 10.

4. Esteban M., de Esperanza C. Introduction: national perspectives on US-China rivalry. Quest for Strategic Autonomy? Europe Grapples with the US - China Rivalry. Madrid: the European Think-tank Network on China (ETNC), 2025. P. 19-36.

5. European Parliament. European Economic Security: Current practices and further development. EP/EXPO/INTA/FWC/2019-01/LOT5/1/C/22. Strasbourg: European Parliament, 2024. 35 p.

6. European Commission. Mission letter, Andrius Kubilius, Commissioner-designate for Defence and Space. Brussels: the European Commission, 2024.

7. Ilzetzki E. Guns and Growth: The Economic Consequences of Defence Buildups. Kiel Report No. 2. Kiel: Kiel Institute for the World Economy, 2025. 62 p.

8. Jaklin D. C. The EU's steps towards more strategic autonomy — The European Defence Action Plan. Focus. 2018. No. 2. P. 1-4.

9. Krajewski P., Pilat K. The comparison of the impact of military and non-miIitary government spending on GDP and consumption in Poland. *Optimum. Economic Studies.* 2023. No. 2(112). P. 19-36. URL: https://doi.org/10.15290/oes.2023. 02.112.02

10. Mejino-Lopez J., Wolff G. B. Boosting the European Defence Industry in a Hostile World. *Intereconomics.* 2025. Vol. 60. No. 1. P. 34-39.

11. Olejnik L. W. Short-run multiplier effects of military expenditures in NATO's Eastern Flank countries in 1999–2021. *Journal of Comparative Economics.* 2023. Vol. 51. P. 1344-1355. URL: https://doi.org/10.1016/j.jce.2023.05.007

12. RAND. European strategic autonomy in defence. Santa Monica, CA; Cambridge, UK: the RAND Corporation, 2021. 72 p.

13. Scarazzato L., Tian N., Da Silva D. L., Liang X., Karim B., Ricard J. G. SIPRI Fact Sheet December 2025. The SIPRI Top 100 Arms Producing and Military Services Companies. 2024. URL: https://www.politico.eu/wp-content/uploads/2025/ 11/28/ FS-SIPRI-Top-100-EMBARGO-1.pdf

14. Šimečka M. European Strategic Autonomy: Distant but Irresistible. Prague: Institute of International Relations, 2016. 9 p.

REFERENCES

1. Auerbach, A., Gorodnichenko, Y. and Murphy D. (2020), Local Fiscal Multipliers and Fiscal Spillovers in the United States, *IMF Economic Review*, vol. 68, no. 1, p. 195-229, available at: https://doi.org/0.1057/s41308-019-00102-3

2. Canosa, J. (2024), Supply Chains: an Analysis of Nearshoring and Friendshoring Trends, *Business Law International*, vol. 25, no. 2, p. 143-158.

3. Cavoli, C. G. (2024), Statement of General Christopher G. Cavoli, United States Army, United States European Command, US House Armed Services Committee, Washington, April 10.

4. Esteban, M. and de Esperanza, C. (2025), Introduction: national perspectives on US-China rivalry. Quest for Strategic Autonomy? Europe Grapples with the US - China Rivalry. the European Think-tank Network on China (ETNC), Madrid, p. 19-36.

5. European Parliament (2024), European economic security: Current practices and further development, EP/EXPO/INTA/FWC/2019-01/LOT5/1/C/22, European Parliament, Strasbourg, 35 p.

6. European Commission, (2024), Mission letter, Andrius Kubilius, Commissioner-designate for Defence and Space, the European Commission, Brussels.

7. Ilzetzki, E. (2025), Guns and Growth: The Economic Consequences of Defence Buildups, Kiel Report, Kiel Institute for the World Economy, Kiel, No. 2, 62 p.

8. Jaklin, D. C. (2018), The EU's steps towards more strategic autonomy – The European Defence Action Plan, *Focus*, No. 2, p. 1-4.

9. Krajewski, P. and Pilat, K. (2023), The comparison of the impact of military and non-miIitary government spending on GDP and consumption in Poland, *Optimum. Economic Studies*, no. 2(112), p. 19-36, available at: https://doi.org/10.15290/oes.2023. 02.112.02

10. Mejino-Lopez, J., and Wolff, G. B. (2025), Boosting the European Defence Industry in a Hostile World, *Intereconomics*, vol. 60, no. 1, p. 34-39.

11. Olejnik, L. W. (2023), Short-run multiplier effects of military expenditures in NATO's Eastern Flank countries in 1999-2021, *Journal of Comparative Economics*, vol. 51, p. 1344-1355, available at: https://doi.org/10.1016/j.jce.2023.05.007

12. RAND, (2021), European strategic autonomy in defence. Santa Monica, CA; Cambridge, UK: the RAND Corporation, 72 p.

13. Scarazzato, L., Tian, N., Da Silva, D. L., Liang, X., Karim, B. and Ricard, J. G. (2024), SIPRI Fact Sheet December 2025. The SIPRI Top 100 Arms Producing and Military Services Companies, available at: https://www.politico.eu/wp-content/uploads/2025/ 11/28/ FS-SIPRI-Top-100-EMBARGO-1.pdf

14. Šimečka, M., (2016), European Strategic Autonomy: Distant but Irresistible, Institute of International Relations, Prague, 9 p.

Стаття надійшла: 15.08.2026
Стаття прийнята: 10.09.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

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

УДК 336.71:336.763.26(477)

Циб Ю. Я.,
Yurii.Tsyb@lnu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0009-3658-446X,
здобувач, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

Іршак О. С.,
olesya.irshak@lnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-1536-8161,
к.е.н., доц., в.о. завідувача кафедри кафедри банківського і страхового бізнесу, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

Ткачик Л. П.,
lesya.tkachyk@lnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-5758-4989,
к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

РИНОК ДЕРЖАВНИХ ОБЛІГАЦІЙ ЯК КЛЮЧОВИЙ НАПРЯМ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА МАКРОФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Анотація. *У статті досліджуються структурні трансформації та тенденції розвитку вітчизняного ринку цінних паперів в умовах воєнного стану та макрофінансової нестабільності. Метою статті є визначення ступеня асиметрії ринку облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), оцінювання впливу банківської кон'юнктури на ринок цінних паперів, а також обґрунтування інституційних загроз та напрямів його повоєнного відновлення. У ході дослідження встановлено, що після 2022 року ринок цінних паперів зазнав масштабного структурного зсуву, перетворившись на основний канал акумуляції ліквідності: загальний обсяг інвестицій у ці інструменти перевищив кредитування майже в 1,7 раза, охопивши приблизно 50% активів банківської системи. Виявлено надвисоку концентрацію державних цінних паперів – понад 57% банківського портфеля ОВДП зосереджено в двох найбільших державних банку (АТ КБ «ПриватБанк» та АТ «Ощадбанк»), а вісім провідних установ утримують 86,7% ринку. На основі розробленої матриці кластеризації за 9 групами доведено відсутність лінійного зв'язку між часткою ОВДП у власності банку та високою рентабельністю, водночас ОВДП залишаються відносно стабільним та безризиковим активом для банків. Обґрунтовано, що домінування ОВДП на ринку призводить до закріплення суто фіскальної функції ринку цінних паперів та витіснення (crowding-out effect) корпоративних емітентів (акцій та облігацій підприємств), звуження вторинної ліквідності. Зазначено, що ключовим драйвером розширення інвесторської бази ринку стало цифрове посередництво через банківські застосунки, яке забезпечило зростання частки роздрібних інвесторів (фізичних осіб). Доведено, що для подолання системних диспропорцій ринку цінних паперів та його підготовки до євроінтеграції необхідна деконцентрація сектора ОВДП за рахунок активізації небанківських інституційних інвесторів (ІСІ, НПФ, страховиків) та стимулювання виходу якісних емітентів із реального сектора економіки. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінювання впливу інструментів монетарного регулювання на ліквідність вторинного ринку цінних паперів та розроблення механізмів відновлення ринку корпоративного боргу.*

Ключові слова: фондовий ринок, ОВДП, концентрація ринку, ефект витіснення (crowding-out), корпоративні цінні папери, ліквідність фондового ринку, роздрібні інвестори.

Tsyb Yu. Ya.,
Yurii.Tsyb@lnu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0009-3658-446X,
Postgraduate, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

Irshak O. S.,
olesya.irshak@lnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-1536-8161,
Ph.D, Associate Professor, Acting Head of the Department of Banking and Insurance Business, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv
Tkachyk L. P.,

© Циб Ю. Я., Іршак О. С., Ткачик Л. П.

lesya.tkachyk@lnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-5758-4989,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Money Circulation and Credit, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

GOVERNMENT BONDS MARKET AS A KEY DIRECTION OF INVESTMENT ACTIVITY OF UKRAINIAN BANKS IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW AND MACRO-FINANCIAL INSTABILITY

Abstract. *The article explores structural transformations and development trends of the domestic securities market under martial law and macro-financial instability. The objective of the study is to determine the degree of asymmetry in the domestic government loan bonds (OVDP) market, evaluate the impact of banking market conditions on the securities market, and substantiate institutional threats as well as pathways for its post-war recovery. The research reveals that after 2022, the securities market underwent a large-scale structural shift, transforming into the primary channel for liquidity accumulation: the total volume of investments in these instruments exceeded lending by almost 1.7 times, covering approximately 50% of the banking system's total assets. A ultra-high concentration of government securities was identified – over 57% of the banking portfolio of OVDP is concentrated in the two largest state-owned banks (JSC CB "PrivatBank" and JSC "Oschadbank"), while eight leading institutions hold 86.7% of the market. Based on the developed 9-group clustering matrix, it was proven that there is no linear relationship between a bank's share of DGLB ownership and high profitability, while DGLB remain a relatively stable and risk-free asset for banks. It is substantiated that the dominance of DGLB in the market leads to the consolidation of a purely fiscal function of the securities market, the crowding-out effect of corporate issuers (corporate shares and bonds), and the narrowing of secondary liquidity. It is noted that digital intermediation via banking applications became a key driver for expanding the market's investor base, driving growth in the share of retail investors (individuals). It is demonstrated that overcoming systemic imbalances in the securities market and preparing it for European integration requires the de-concentration of the OVDP sector by activating non-bank institutional investors (collective investment schemes, non-state pension funds, insurers) and stimulating the market entry of high-quality real sector issuers. Further research should focus on assessing the impact of monetary policy instruments on secondary securities market liquidity and developing mechanisms for the recovery of the corporate debt market.*

Keywords: stock market, government bonds (DGLB), market concentration, crowding-out effect, corporate securities, stock market liquidity, retail investors.

JEL Classification: G10, G21, G11, G01
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-15

Постановка проблеми. Після початку повномасштабної війни ОВДП набули додаткової функції – забезпечення мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів для покриття значного бюджетного дефіциту, фінансування оборонних потреб та підтримки макрофінансової стабільності. За даними НБУ, упродовж воєнного стану держава залучила через аукціони ОВДП понад 2,2 трлн грн станом на початок 2026 року.

Важливе місце у структурі власників ОВДП посідають банківські установи, які є одним із ключових інституційних інвесторів та відіграють визначальну роль у формуванні попиту на державні облігації. Значна концентрація ОВДП у банківському секторі зумовлює необхідність окремого аналізу масштабів та динаміки їх володіння, а також оцінювання впливу такої структури на стійкість ринку державних запозичень і розвиток інших сегментів фінансового ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування ринку цінних паперів, оцінювання факторів його ліквідності та роль інституційних учасників у формуванні ринкової кон'юнктури перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Загальнотеоретичні та прикладні засади зв'язку між рівнем вільного обігу цінних паперів (free-float) та ліквідністю ринку капіталу ґрунтовно досліджені у праці X. S. Ding, Y. Ni та L. Zhong, де доведено, що висока концентрація інструментів у портфелях обмеженого кола інвесторів системно звужує вторинну ліквідність [14].

Серед вітчизняних науковців значний внесок у дослідження специфіки функціонування ринку державних цінних паперів в умовах воєнної економіки зробили Р. Сорока та В. Рисін і С. Папірник [7; 11]. На важливості ОВДП як ключового сегмента вітчизняного фондового ринку наголошують М. Ганцяк та Ю. Бруцький [2], а Ю. Боцман детально аналізує взаємодію банківського сектору та ринку державних цінних паперів, оцінюючи її вплив на сукупну кон'юнктуру [1].

Питання масштабів банківських операцій із цінними паперами та їхньої структури висвітлено у працях О. Ромашко, Н. Крихівської, А. Шешурак [8], а також Н. Руденко [10]. Роль ОВДП у системі монетарного та фіскального регулювання досліджено І. Хомою та І. Антощук [12]. Натомість В. Рудевська, І. Боярко, А. Щербина, І. Коблик та О. Пономарьова проаналізували вплив системної

ліквідності на співвідношення між кредитуванням та інвестуванням у державні боргові інструменти [9].

Постановка завдання. Метою статті є комплексний аналіз структурної трансформації ринку цінних паперів України в умовах воєнного стану та макрофінансової нестабільності, оцінювання рівня концентрації портфеля облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) у банківському секторі, а також обґрунтування інституційних загроз та стратегічних напрямів повоєнного відновлення вітчизняного ринку капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок ОВДП в Україні характеризується високою концентрацією серед інституційних інвесторів, передусім банківського сектору та НБУ.

Станом на 01.07.2026 р. найбільший обсяг ОВДП перебував у власності банків – 916,29 млрд грн, або 46,32% від загального обсягу. Майже половина всіх ОВДП зосереджена саме в банківських установах, що свідчить про їх визначальну роль у функціонуванні внутрішнього ринку державних боргових інструментів. Порівняння з довоєнним періодом демонструє істотне розширення масштабів участі банків у ринку ОВДП у абсолютному вираженні. Так, обсяг державних облігацій у власності банків зріс із 506,48 млрд грн у 2021 році до 916,29 млрд грн у 2026 році, тобто приблизно на 81%. Разом з тим, їх частка у загальному обсязі змінилася не так суттєво, оскільки паралельно відбулося значне зростання обсягів ОВДП у власності інших категорій інвесторів. Загальний обсяг ОВДП за цей період збільшився з 1000,89 млрд грн до 1978,02 млрд грн – майже вдвічі.

Далі ми проаналізували дані про володіння ОВДП кожним банком і визначили його частку у загальному обсязі ОВДП, що перебувають в обігу, та частку серед ОВДП, якими володіють банківські установи за даними станом на 1 липня 2026 року (табл. 1).

АТ КБ «ПриватБанк» володіє ОВДП на суму близько 343,8 млрд грн, що становить 37,52% усіх ОВДП, зосереджених у банківському секторі, та 17,38% загального обсягу ОВДП. Тобто практично кожна третя гривня банківського портфеля ОВДП припадає саме на цей банк. Другим за масштабом власником є АТ «Ощадбанк», портфель якого становить близько 186,2 млрд грн, або 20,32% банківського володіння ОВДП та 9,41% їх загального обсягу. Сукупно два банки концентрують 57,84% ОВДП, що перебувають у власності банків, тобто понад половину відповідного портфеля. Наступну групу формують АТ «Укрексімбанк» (6,51%), АБ «УКРГАЗБАНК» (5,12%) та АТ «Райффайзен Банк» (4,56%). Вагомими учасниками ринку ОВДП є також АТ «ПУМБ» (3,63%), АТ «УКРСИББАНК» (3,09%) та АТ «СЕНС БАНК» (2,86%). Отже, вісім банків сукупно володіють приблизно 86,7% ОВДП, що перебувають у власності банків.

У наведеній вибірці до державного сектору належать АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», АБ «УКРГАЗБАНК» та АТ «СЕНС БАНК», тобто 5 із 8 найбільших банків за обсягом володіння ОВДП. Отже, можемо констатувати не просто концентрацію ОВДП у найбільших банківських установах, а факт концентрації державних цінних паперів у банках, які самі перебувають під контролем держави. Тому формується своєрідний взаємозв'язок між державою як емітентом ОВДП та державними банками як одними з основних інвесторів у ці інструменти. Проаналізувавши частки у володінні ОВДП всіх українських банків, ми поділили їх на за цим критерієм на чотири групи (табл. 2).

Таблиця 1

Банки з найбільшими частками володіння ОВДП

Банки	ОВДП, млрд грн	Частка у володінні ОВДП серед банків, %	Частка у загальному обсязі ОВДП, %
АТ КБ «ПриватБанк»	343, 780 062	37,52	17,38
АТ «Ощадбанк»	186, 200 447	20,32	9,41
АТ «Укрексімбанк»	59, 649 240	6,51	3,02
АБ «УКРГАЗБАНК»	46, 896 942	5,12	2,37
АТ «Райффайзен Банк»	41, 823 009	4,56	2,11
АТ «ПУМБ»	33, 236 615	3,63	1,68
АТ «УКРСИББАНК»	28, 291 128	3,09	1,43
АТ «СЕНС БАНК»	26, 190 967	2,86	1,32

Джерело: складено автором.

Таблиця 2

Розподіл банків за кількісними характеристиками портфеля ОВДП

Показники	1 група банків	2 група банків	3 група банків	4 група банків
Частка у володінні ОВДП, %	20-40%	5-10%	2-4%	до 2%
Кількість банків, шт.	2	3	5	49
Частка у загальній кількості банків, %	3,4	5,1	8,5	83

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3

Кластеризація банків за співвідношенням характеристик портфеля ОВДП та рентабельності активів

Частка ОВДП в активах банку	Від'ємна ROA	ROA 0-2,5%	ROA 2,5-6%
0-25%	Диверсифіковано- збиткові банки	Диверсифіковано-стабільні банки	Диверсифіковано-ефективні банки
25-50%	Помірноорієнтовані на ОВДП збиткові банки	Помірноорієнтовані на ОВДП стабільні банки	Помірноорієнтовані на ОВДП ефективні банки
>50%	ОВДП-орієнтовані збиткові банки	ОВДП-орієнтовані стабільні банки	ОВДП-орієнтовані ефективні банки

Джерело: розраховано автором.

Отримані результати свідчать про високий рівень концентрації володіння ОВДП у банківському секторі України. З 59 банків, охоплених аналізом, найбільша частка державних облігацій зосереджена у портфелях лише двох банків, кожен з яких має частку в межах 20-40%. Ще три банки контролюють по 5-10% відповідного обсягу, тоді як п'ять банків мають частки на рівні 2-4%. Решта 49 банків характеризуються індивідуальною часткою до 2%.

Логічним продовженням проведеного аналізу структури володіння ОВДП є перехід від макрорівня – оцінювання концентрації державних облігацій серед банків – до мікрорівня, тобто дослідження ролі ОВДП у структурі активів окремих банків та їхнього впливу на результати банківської діяльності.

У дослідженні ми здійснили кластеризацію банків за двома критеріями: часткою ОВДП в активах та рентабельністю активів (ROA), яка дає змогу перейти від аналізу окремих показників до комплексної типологізації банків за характером використання державних боргових інструментів та результативністю їх діяльності. Використання саме частки ОВДП в активах, а не абсолютного обсягу ОВДП, дозволяє усунути вплив масштабу банку. Поєднання цього показника з ROA дозволяє співвіднести структуру активів із результативністю їх використання.

Водночас кластеризацію не варто інтерпретувати як доказ причинно-наслідкового впливу частки ОВДП на рентабельність. Розрахувавши частки ОВДП у активах банків та рентабельність активів за підсумками 2025 року, ми отримали підгрунтя для встановлення меж наших критеріїв кластеризації, які подані у таблиці 3.

Наведена кластеризація банків за часткою ОВДП в активах та рентабельністю активів (ROA) дає змогу одночасно оцінити дві важливі характеристики їхньої діяльності: ступінь орієнтації на державні боргові інструменти та ефективність використання активів. Далі наведемо характеристики кластерів.

1. Низька частка ОВДП (0-25%).

Кластер 1 – диверсифіковано-збиткові банки.

Низька залежність від ОВДП поєднується з від'ємною рентабельністю активів. Активи банку потенційно більшою мірою розподілені між кредитними операціями, коштами на кореспондентських рахунках, іншими фінансовими інструментами тощо. Поєднання диверсифікації активів із від'ємною рентабельністю вказує на те, що лише широка структура розміщення ресурсів не забезпечує достатньої ефективності діяльності.

Кластер 2 – диверсифіковано-стабільні банки.

Цей кластер об'єднує банки з низькою орієнтацією на ОВДП та позитивною, але помірною рентабельністю активів. Їхня діяльність характеризується відносно диверсифікованою структурою активів, у якій державні облігації не відіграють домінуючої ролі. Позитивна ROA свідчить про здатність банків генерувати прибуток за рахунок сукупності операцій, а не переважно за рахунок інвестицій у державний борг. Відтак цей кластер можна розглядати як відносно збалансовану модель банківської діяльності, за якої ОВДП виконують радше доповнювальну функцію управління ліквідністю та дохідністю.

Кластер 3 – диверсифіковано-ефективні банки.

Це найбільш ефективна група серед банків із низькою часткою ОВДП. Висока ROA за одночасно невеликої частки державних облігацій свідчить про те, що прибутковість таких установ формується переважно за рахунок інших напрямів банківської діяльності. Це може вказувати на високу якість управління активами та успішну диверсифікацію джерел доходу. Важливо, що для цієї групи висока ефективність не пов'язана з концентрацією ресурсів у державних цінних паперах, що свідчить про потенційно більш різноманітну бізнес-модель.

2. Помірна частка ОВДП (25-50%).

Кластер 4 – помірноорієнтовані збиткові банки.

Банки цієї групи характеризуються вже помітною роллю ОВДП у структурі активів, однак така орієнтація не забезпечує позитивного фінансового результату. Частка державних облігацій на рівні 25-50% свідчить про суттєве залучення банком цього інструменту для розміщення ресурсів, але від'ємна ROA вказує на наявність проблем із загальною ефективністю діяльності. Отже, підвищена присутність ОВДП сама по собі не гарантує прибутковості банку. Для таких установ важливим є з'ясування того, чи пов'язана збитковість із високими операційними витратами, якістю кредитного

портфеля, структурою фондів або іншими чинниками.

Кластер 5 – помірноорієнтовані стабільні банки.

Цей кластер характеризує банки, які займають проміжну позицію між диверсифікованою та ОВДП-орієнтованою моделями. Значна частка ОВДП може виконувати функції низькоризикового розміщення коштів, підтримання ліквідності та отримання стабільного процентного доходу. Водночас помірна позитивна ROA свідчить про достатню ефективність банківської діяльності, хоча вона не є високою. В умовах воєнної економіки така стратегія може бути особливо привабливою через відносно високий рівень ризиків кредитування реального сектору та підвищену потребу банків у надійних і ліквідних активах.

Кластер 6 – помірноорієнтовані ефективні банки.

Ці банки поєднують значну частку державних облігацій у структурі активів із високою рентабельністю. Їхня позиція є особливо показовою, оскільки свідчить про можливість одночасного забезпечення високої ефективності та активної участі у фінансуванні держави через ринок ОВДП. Водночас концентрація в ОВДП ще не досягає критичного рівня, що дозволяє банкам зберігати певну диверсифікацію активів. Бізнес- модель може розглядатися як відносно оптимальне поєднання дохідності, ліквідності та ризику.

3. Висока частка ОВДП (>50%).

Кластер 7 – ОВДП-орієнтовані збиткові банки.

Найбільш специфічною є група банків, у яких понад половину активів становлять ОВДП, але водночас діяльність залишається збитковою. Висока концентрація державних облігацій свідчить про істотну залежність структури активів від державного боргового ринку. Однак від'ємна ROA демонструє, що навіть значне вкладення в інструменти державного боргу не забезпечує автоматичного підвищення ефективності. Це може вказувати на структурні проблеми банку, які не можуть бути компенсовані дохідністю ОВДП. У контексті воєнної економіки існування такого кластера є важливим аргументом проти ототожнення високої частки ОВДП із фінансовою стійкістю банку.

Кластер 8 – ОВДП-орієнтовані стабільні банки.

Цей кластер характеризує банки з високою концентрацією активів у державних облігаціях та помірною позитивною рентабельністю. Для них ОВДП фактично стають одним із центральних елементів бізнес-моделі та управління активами. Висока частка державних цінних паперів може забезпечувати передбачуваний процентний дохід, ліквідність та відносно низький кредитний ризик порівняно з окремими сегментами корпоративного кредитування. Водночас така модель створює певну концентраційну залежність від державного боргового ринку, а тому її стійкість значною мірою залежить від бюджетної та боргової політики держави, параметрів грошово-кредитної політики та стану фінансового ринку.

Кластер 9 – ОВДП-орієнтовані високоефективні банки.

Найбільш результативним з точки зору поєднання двох досліджуваних параметрів є кластер ОВДП-орієнтованих ефективних банків. Для цих установ характерна висока концентрація активів у державних облігаціях за одночасно високої рентабельності активів. Це може свідчити про ефективне використання ОВДП як інструменту формування дохідних і ліквідних активів. Особливо важливим є те, що така модель стала значущою в умовах воєнного стану: за підвищених кредитних ризиків та невизначеності банки отримали можливість розміщувати значну частину ресурсів у державні цінні папери, одночасно підтримуючи власну прибутковість.

Запропонована матриця дозволяє виокремити три рівні орієнтації банків на ринок ОВДП: диверсифікований (до 25% активів), помірно орієнтований (25-50%) та ОВДП-орієнтований (понад 50%). Одночасне врахування ROA дає змогу всередині кожної групи розмежувати збиткові, стабільні та ефективні банки.

Нижче представлений розподіл українських банків за вищезгаданими критеріями (рис. 1).

Як бачимо, левова частка українських банків потрапила у Кластер 2 і жодного банку немає у Кластері 9.

Кластер 2 – диверсифіковано-стабільні банки – є найбільшим. У них ОВДП займають до 25% активів, а рентабельність активів є позитивною та помірною. Натомість у Кластері 9, який об'єднує банки з часткою ОВДП понад 50% і високою рентабельністю, немає жодної установи. Отже, висока частка ОВДП у структурі активів не є типовою для банків, які мають найвищу рентабельність.

Для дослідження фондового ринку важливо інше. Поведінка банків безпосередньо пов'язана з формуванням попиту на ОВДП. Рішення банків щодо придбання, утримання чи продажу державних облігацій можуть позначатися на обсягах попиту, умовах обігу цих інструментів і загальній динаміці ринку.

Для більш глибокого оцінювання сучасних тенденцій критично важливо проаналізувати динаміку питомої ваги цінних паперів у сукупній структурі активів банківської системи. Якщо у 2020 році цей показник становив 43,4%, а у 2021 році 40,4%, то вже впродовж 2023-2025 років він стійко перевищував позначку 49%. Станом же на початок 2025 року частка цінних паперів досягла 50,2% сукупних активів банківського сектору. Середній обсяг вкладень банків в ОВДП в абсолютному вимірі зріс на 38% за 2025 р., до 933 млрд грн з 596,8 млрд грн у 2020-2021 рр.

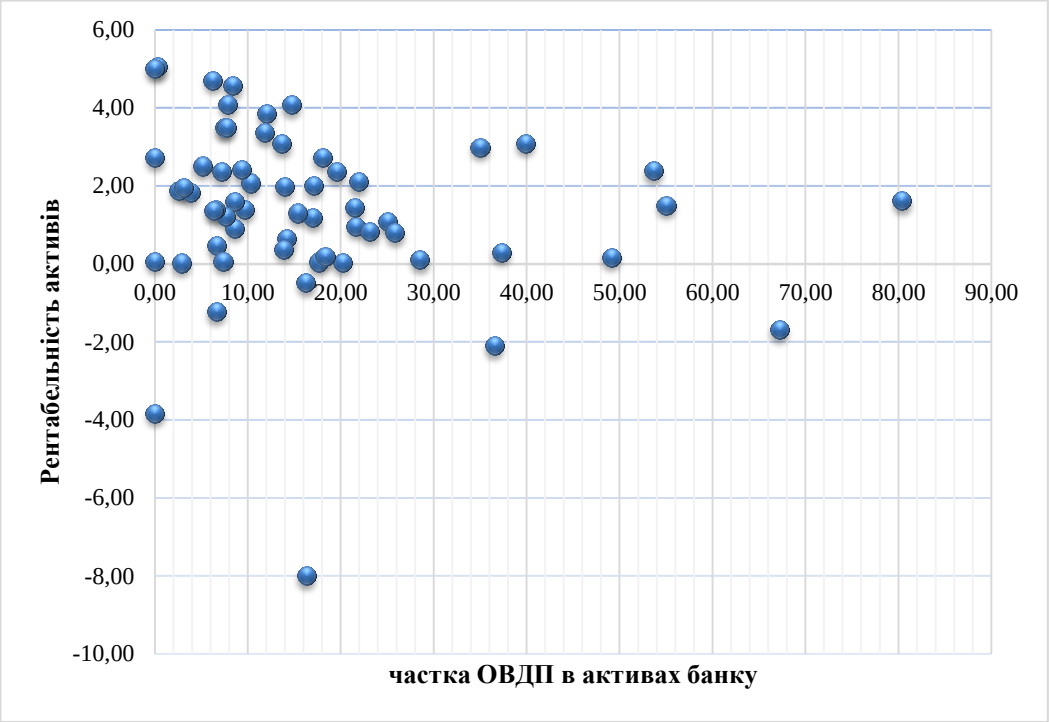


Рис. 1. Розподіл банків відповідно до обраних ознак

Джерело: побудовано авторами.

Не менш красномовним є співвідношення між обсягами вкладень у цінні папери та кредитним портфелем. У 2020 році на кожні 100 грн кредитів припадало 82,4 грн інвестицій у цінні папери, тоді як до 2025 року цей показник зріс до 164,7 грн. Тобто вкладення банків у цінні папери стали перевищувати обсяги кредитування майже в 1,7 раза [5; 11].

Отримані дані чітко засвідчують масштабну трансформацію моделі активних операцій українських банків у період воєнного стану. Повномасштабне вторгнення у 2022 році стало безпрецедентним шоком для фінансової системи, докорінно змінивши умови функціонування комерційних банків, структуру їхніх портфелів та підходи до управління ризиками. В умовах високої невизначеності, різкого погіршення фінансового стану позичальників та масового зростання кредитних ризиків фінансові установи були змушені кардинально переглянути свої стратегії.

Проведений аналіз показників рентабельності активів та виділені дев'ять кластерів банків-утримувачів дають підстави констатувати низку фундаментальних наслідків для функціонування та еволюції фондового ринку України.

Вплив на ринкове ціноутворення та дохідність за ОВДП: зосередження критичної маси ОВДП у руках обмеженої кількості системно важливих банківських груп наділяє їх потужним важелем впливу. Через банки та брокерські платформи державні облігації доступні також фізичним особам. Цифрові банківські сервіси ще більше спростили доступ населення до цього сегмента фондового ринку. Купити ОВДП можна через банківські застосунки, брокерські платформи та «Дію». У серпні 2026 року Мінфін знову повідомляв про зростання вкладень громадян в ОВДП. Так, на 1 липня обсяг ОВДП, що перебували у власності фізичних осіб, досяг 150 млрд грн. За рік цей показник збільшився на 59%, а порівняно з початком 2026 року – на 33,9%. Водночас частка громадян серед власників державних облігацій зросла з 5,1% до 7,6% [4].

Структурна деформація інвестиційних потоків: висока концентрація ОВДП у високорентабельних кластерах банків консервує модель, за якої вітчизняний фондовий ринок виконує виключно фіскальну функцію. Спрацьовує класичний ефект витіснення (crowding-out effect): гарантована та висока дохідність від безризикових державних операцій нівелює мотивацію комерційних банків до ризикового кредитування реального сектору та розвитку інструментів фінансування бізнесу [13].

Обмеження вторинної ліквідності та ринкового «free-float»: через те, що банки з високими кластерами володіння розглядають ОВДП переважно як інструмент застави для операцій рефінансування в Національному банку України або тримають їх за стратегією «buy-and-hold» до погашення, реальний вільний обіг цих цінних паперів (free-float) на вторинному ринку різко скорочується, що зумовлює штучне звуження глибини біржових торгів, знижує ліквідність та гальмує формування прозорих ринкових індикаторів вартості капіталу [14].

У контексті стратегічних завдань євроінтеграції та майбутнього післявоєнного відновлення економіки України єдиним науково обґрунтованим шляхом подолання цих диспропорцій є поступова структурна деконцентрація ринку ОВДП, що

вимагає цілеспрямованої державної політики на розширення кола інвесторів за рахунок активного залучення небанківських фінансових інститутів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Тривалий період функціонування банківського сектору в умовах воєнного стану та макрофінансової нестабільності сформував специфічну інвестиційну поведінку фінансових інститутів, за якої ринок облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) перетворився з тимчасового буфера ліквідності на основну та низькоризикову бізнес-модель. У результаті ринок виявився повністю замкненим на обслуговуванні фіскальних потреб держави та суверенного боргу. Концентрація понад 86% банківського портфеля ОВДП у руках кількох системних установ призвела до виникнення стійкого ефекту витіснення приватних інвестицій, що супроводжується звуженням вторинного ринку цінних паперів та падінням рівня його вільного обігу. Подальша розбудова ринку цінних паперів України в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції вимагатиме стимулювання небанківського інституційного інвестування та відновлення балансу між державними й корпоративними фінансовими інструментами.

З огляду на ідентифіковані системні диспропорції ринку цінних паперів, подальші наукові дослідження у цьому напрямі мають бути зосереджені на розробленні інституційних механізмів відновлення ринку корпоративного боргу та акцій і перспективах розширення кола інвесторів на українському фондовому ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Боцман Ю. Роль банків у формуванні ринку державних цінних паперів: аналіз впливу та оцінка взаємодії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-97
2. Ганцяк М., Бруцький Ю. Роль державних облігацій у розвитку фондового ринку України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 2. № 16. С. 371-380. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0234
3. Інвестиції громадян в ОВДП у червні 2026 року досягли нового історичного максимуму (інфографіка). *Інформаційний портал Мінфін*. URL: https://minfin.com.ua/ua/2026/07/02/176944738/
4. Міністерство фінансів України. ОВДП. URL: https://mof.gov.ua/uk/ovdp
5. Національний банк України. Основні показники діяльності банків. Наглядова статистика. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist
6. Національний банк України. Ринок капіталів. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/ovdp
7. Рисін В., Папірник С. Трансформація ролі банків на ринку державних боргових цінних паперів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-6
8. Ромашко О. М., Крихівська Н. О., Шешурак А. І. Оцінювання масштабів операцій комерційних банків України з цінними паперами. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 249-256. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-249-256
9. Рудевська В., Боярко І., Щербина А., Коблик І., Пономарьова О. Вплив ліквідності банківської системи України на обсяги кредитування та інвестування в державні цінні папери в умовах війни. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. № 1(54). С. 37-50. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4283
10. Руденко Н. О. Структура інвестиційних портфелів банків України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 115-123. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/3957/3992/9261
11. Сорока Р. С. Інвестиційна діяльність банків на фондовому ринку України в умовах воєнного стану та фінансової нестабільності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. № 3(6). С. 43-52. DOI: https://doi.org/10.60022/3(6)-5S
12. Хома І., Антощук І. ОВДП як інструмент впливу на монетарне та фіскальне регулювання в Україні. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 64-71. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-11
13. Crowding In & Crowding Out Effect in Economy: Meaning, Causes, Differences. *Vajiram & Ravi*. URL: https://vajiramandravi.com/current-affairs/crowding-in-crowding-out-effect-in-economy/
14. Ding X. S., Ni Y., Zhong L. Free float and market liquidity around the world. *Journal of Empirical Finance*. 2016. Vol. 38(PA). P. 236-257. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2016.08.001

REFERENCES

1. Botsman, Yu. (2024), Rol bankiv u formuvanni rynku derzhavnykh tsinnykh paperiv: analiz vplyvu ta otsinka vzaiemodii, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 59, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-97
2. Hantsiak, M. and Brutskyi, Yu. (2025), Rol derzhavnykh oblihatsii u rozvytku fondovoho rynku Ukrainy, *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, T. 2, № 16, s. 371-380, DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0234
3. Investytsii hromadian v OVDP u chervni 2026 roku dosiahly novoho istorychnoho maksymumu (infohrafika), *Informatsiinyi portal Minfin*, available at: https://minfin.com.ua/ua/2026/07/02/176944738/
4. Ministerstvo finansiv Ukrainy. OVDP, URL: https://mof.gov.ua/uk/ovdp
5. Natsionalnyi bank Ukrainy. Osnovni pokaznyky diialnosti bankiv. Nahliadova statystyka, available at: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist
6. Natsionalnyi bank Ukrainy. Rynok kapitaliv, available at: https://bank.gov.ua/ua/markets/ovdp
7. Rysin, V. and Papirnyk, S. (2022), Transformatsiia roli bankiv na rynku derzhavnykh borhovykh tsinnykh paperiv, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 44, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-6
8. Romashko, O. M., Krykhivska, N. O. and Sheshurak, A. I. (2025), Otsiniuvannia masshtabiv operatsii komertsiinykh bankiv Ukrainy z tsinnymy

paperamy, *Biznes Inform*, № 1, s. 249-256, DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-249-256

9. Rudevska, V., Boiarko, I., Shcherbyna, A., Koblyk, I. and Ponomarova, O. (2024), Vplyv likvidnosti bankivskoi systemy Ukrainy na obsiahy kredytuvannia ta investuvannia v derzhavni tsinni papery v umovakh viiny, *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, № 1(54), s. 37-50, DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4283

10. Rudenko, N. O. (2024), Struktura investytsiinykh portfeliv bankiv Ukrainy, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 12, s. 115-123, URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/3957/3992/9261

11. Soroka, R. S. (2026), Investytsiina diialnist bankiv na fondovomu rynku Ukrainy v umovakh voiennoho stanu ta finansovoi nestabilnosti, *Aktualni problemy staloho rozvytku*, № 3(6), s. 43-52, DOI: https://doi.org/10.60022/3(6)-5S

12. Khoma, I. and Antoshchuk I. (2022), OVDP yak instrument vplyvu na monetarne ta fiskalne rehuliuvannia v Ukraini, *Ekonomichnyi prostir*, № 181, s. 64–71, DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-11

13. Vajiram & Ravi (2026), Crowding In & Crowding Out Effect in Economy: Meaning, Causes, Differences, available at: https://vajiramandravi.com/current-affairs/crowding-in-crowding-out-effect-in-economy/

14. Ding, X. S., Ni, Y. and Zhong, L. (2016), Free float and market liquidity around the world, *Journal of Empirical Finance*, vol. 38(PA), pp. 236-257, DOI: https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2016.08.001

Стаття надійшла: 27.08.2026
Стаття прийнята: 02.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК 005.95/.96:338.48:004

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

Расулова А. М.,
a.rasulova@knute.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-0498-3433,
Researcher ID: N-4838-2016,
к. е. н., доц., доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЦИФРОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ТА ГАЛУЗЕВА СПЕЦИФІКА

Анотація. *Актуальність дослідження зумовлена необхідністю зіставлення результатів кадрових рішень із ресурсними витратами в умовах цифровізації туристичного бізнесу, сезонності зайнятості та трансформації способів обслуговування. Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальної моделі цифрового оцінювання ефективності управління персоналом туристичних підприємств. Застосовано методи аналізу і синтезу, порівняння, історико-логічний метод, класифікацію та концептуальне моделювання. Розкрито еволюцію оцінювання від вимірювання цінності людських ресурсів до дослідження організаційних наслідків кадрових рішень та інтеграції цифрових даних. Розмежовано оцінювання працівників, результативність кадрових процесів та ефективність управління персоналом. Цифрове оцінювання визначено як процес, що поєднує вимірювання результатів кадрових рішень, їх відповідності цілям і співвідношення з ресурсними витратами на основі цифрових технологій. Запропоновано модель інтеграції цільового, ресурсно-економічного, процесного, аналітичного та компетентісного підходів. Визначено особливості туристичної діяльності та умови їх урахування, конкретизовано критерії й цифрове забезпечення для туроператорів і турагенцій. Обґрунтовано, що наявність інформаційної системи або поліпшення окремого операційного показника не є достатнім підтвердженням ефективності управління персоналом. Науковий внесок полягає в узгодженні об'єкта, критеріїв та інформаційного забезпечення оцінювання в концептуальній моделі, яка поєднує цільовий, компетентнісний, ресурсно-економічний, процесний та аналітичний компоненти. На матеріалах міжнародної туристичної групи TUI проілюстровано застосування моделі для систематизації показників цифрового добору персоналу та встановлення достатності даних. Розмежовано оприлюднені процесні результати й відсутні відомості, необхідні для економічного оцінювання. Модель має концептуальний характер і передбачає подальшу емпіричну перевірку на первинних даних туристичних підприємств за зіставні сезонні періоди.*

Ключові слова: управління персоналом, ефективність оцінювання персоналу, диджиталізація, цифрове оцінювання, концептуальна модель, туристичні підприємства, компетенції працівників, компетентнісний підхід.

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

Rasulova A. M.,
a.rasulova@knute.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-0498-3433,
Researcher ID: N-4838-2016,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business Management, State University of Trade and Economics, Kyiv

© Миколайчук І. П., Расулова А. М.

DIGITAL EVALUATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EFFICIENCY IN TOURISM ENTERPRISES: A CONCEPTUAL MODEL AND SECTOR-SPECIFIC FEATURES

Abstract. *The relevance of this study stems from the need to assess the outcomes of human resource decisions in relation to resource expenditure amid the digitalisation of tourism businesses, seasonal employment, and changing modes of service delivery. The article aims to develop and substantiate a conceptual model for the digital evaluation of human resource management efficiency in tourism enterprises. The study employs analysis and synthesis, comparison, historical and logical analysis, classification, and conceptual modelling. It traces the evolution of evaluation from measuring the value of human resources to examining the organizational consequences of human resource decisions and integrating digital data. A distinction is drawn between employee assessment, the effectiveness of human resource processes, and human resource management efficiency. Digital evaluation is defined as a technology-enabled process that combines the measurement of human resource decision outcomes, their alignment with organizational objectives, and their relationship to resource expenditure. The proposed model integrates goal-oriented, resource-economic, process, analytical, and competency-based approaches. The study identifies the distinctive features of tourism operations and establishes how they should be incorporated into evaluation, specifying criteria and digital information support for tour operators and travel agencies. It argues that the presence of an information system or improvement in a single operational indicator does not provide sufficient evidence of human resource management efficiency. The scientific contribution lies in aligning the object of evaluation, evaluation criteria, and information support within a conceptual model comprising five interrelated components. Data from the TUI international tourism group illustrate how the model can be used to systematise indicators related to digital recruitment and determine whether the available data are sufficient. The analysis distinguishes reported process outcomes from the additional information required for economic evaluation. The model remains conceptual and requires further empirical validation using primary data from tourism enterprises over comparable seasonal periods.*

Keywords: human resource management, efficiency of personnel assessment, digitalization, digital evaluation, conceptual model, tourism enterprises, employee competencies, competency-based approach.

JEL Classification: M12, M15, Z31
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-16

Постановка проблеми. Оцінювання ефективності управління персоналом ґрунтується на встановленні зв’язків між кадровими рішеннями, витратами та економічними й організаційними результатами. Диджиталізація процесів розширює його інформаційну базу, проте ускладнює узгодження різнорідних даних і відокремлення впливу кадрових заходів від інших чинників. Зміни змісту праці та вимог до компетенцій працівників зумовлюють необхідність пов’язувати освоєння цифрових інструментів із продуктивністю, якістю обслуговування та віддачею від витрат на персонал. Виявлена наукова проблема полягає в обґрунтуванні критеріїв і способів використання цифрових даних для доказового оцінювання кадрових рішень. Особливо ця проблема загострюється для туристичних підприємств – через сезонність попиту й зайнятості, зміни туристичних потоків, воєнні обмеження та поширення цифрових каналів обслуговування. За даними Державного агентства розвитку туризму України, у 2025 році за зіставним переліком видів діяльності, без КВЕД 79.90, суб’єкти туристичної сфери сплатили 3 987,8 млн грн податків – на 35,7% більше, ніж у 2024 році; кількість платників зросла на 7,6% – до 18 981 суб’єкта [2, с. 3]. Однак номінальна динаміка податкових надходжень не характеризує ефективності кадрових рішень, оцінювання якої потребує врахування навантаження, структури туристичного продукту, каналів продажу та якості обслуговування.

HR-аналітика та People Analytics забезпечують дослідження зв’язків між кадровими практиками, поведінкою працівників і результатами діяльності, застосування яких в управлінні персоналом на основі даних (*Data-driven HR management*) поєднує аналітичні результати з професійним судженням [7; 15] та формує інформаційну основу зіставлення результатів кадрових заходів із витратами. Водночас використання алгоритмічних інструментів передбачає перевірку якості даних, прозорості процедур і відповідальності за рішення [12].

Зважаючи на такі тенденції, актуальність дослідження зумовлена недостатньою розробленістю методичного забезпечення інтеграції кадрових, фінансових та операційних даних для оцінювання ефективності управління персоналом туристичних підприємств. Галузева специфіка визначає необхідність обґрунтування умов порівнянності показників і розмежування наслідків кадрових рішень, коливань попиту та дій постачальників послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Економічні передумови оцінювання управління персоналом розкрито у працях американських науковців Е. Фламгольца [9] та М. Г’юзеліда [10], які обґрунтували управлінське значення інформації про цінність людських ресурсів та емпірично пов’язали кадрові практики з плинністю, продуктивністю та фінансовими результатами. Цей розвиток розширив об’єкт оцінювання від ресурсів до організаційних наслідків кадрових рішень, однак

сам зв'язок показників не встановлює економічної віддачі окремого заходу. Значно пізніше американські науковці С. Арал, Е. Бріньолфссон і Л. Ву [6] встановили взаємодоповнюваність кадрових інформаційних систем, HR-аналітики та оплати за результатами та зазначили, що технологічні ефекти доцільно оцінювати з урахуванням організації кадрових практик. Дослідження німецького науковця С. Штромаєра [18] щодо розмежування оцифрування інформації, цифровізації процесів і трансформації HR-менеджменту стали підставою для виокремлення програмного забезпечення від методів і критеріїв оцінювання. У подальшому Дж. Марлер і Дж. Будро [14] виявили обмеженість доказової бази переваг HR-аналітики, а М. Белісон, Д. Махарін і Д. Агуадо [7] систематизували перетворення даних на управлінські знання; їхні результати розкривають значення перевірки кадрових і бізнес-ефектів.

У дослідженні ірландських вчених С. Маккартні та Н. Фу [15] зазначено, що вища самооцінка результативності роботи фахівців із *People Analytics* пов'язана з поєднанням навичок аналізу даних та вміння пояснювати їхні результати для ухвалення управлінських рішень. Науковці університетів Австралії, Фінляндії та США С. Кім, В. Хорева та В. Вайман [12] систематизували наукові підходи до використання алгоритмічних технологій в управлінні персоналом. Зазначені праці суттєво посилюють роль інтерпретації, людської участі й відповідальності, але не встановлюють віддачу конкретних кадрових витрат.

В українських дослідженнях методичні засади оцінювання ефективності управління персоналом розвиваються через поєднання загальної логіки оцінювання з вимірюванням окремих кадрових процесів. Наприклад, Т. Остапчук, С. Бірюченко, К. Орлова й А. Сотник [5] розглядають взаємозв'язок цілей, принципів, методів і процедур як основу організації оцінювання, тоді як І. Варіс, О. Кравчук і В. Коновалова [1] конкретизують його інструментарій на рівні HR-бізнес-процесів. Поєднання цих положень дозволяє пов'язати вибір показників із цілями та об'єктами оцінювання. Для туристичних підприємств подальшого розроблення набувають правила інтеграції цифрових даних і зіставлення кадрових результатів із витратами за різних сезонів та інтенсивності обслуговування. М. Дрейчук [3] розширює оцінювання ефективності управління персоналом, зіставляючи досягнуті результати з ризиками та організаційним навантаженням, що супроводжують їх забезпечення. Такий підхід дозволяє врахувати умови досягнення результату, проте його економічна інтерпретація передбачає додаткове вимірювання фінансових і часових витрат на кадрові заходи.

Дослідження ефективності цифрового оцінювання в туристичній галузі представлено оглядом дослідників університетів Іспанії Х. Монтаньєса-Санчеса, М. Санчес-Фернандес, Ж. Родрігеса Соареса та Х. Рамона-Кардони [16], які узагальнили зв'язки високоефективних систем праці з продуктивністю, плинністю й абсентеїзмом. Огляд публікації Е. Кумават, А. Датти, К. Прентіс і Р. Леунг [13] доповнює їхні положення аналізом взаємодії працівників індустрії гостинності зі штучним інтелектом. Узагальнення цих досліджень розкриває зв'язки цифрових змін із результатами праці та ставленням працівників до технологій. Однак оцінювання економічної віддачі цифровізації передбачає зіставлення таких результатів із витратами на впровадження й використання відповідних технологій.

Представники університетів Нідерландів Ж. Ель Хаджал та І. Йомен [9] через експертні сценарії пов'язують інтеграцію штучного інтелекту (ШІ) в управління талантами у туризмі й гостинності з розвитком компетентностей і збереженням людської участі в кадрових рішеннях. Ці положення формують основу визначення очікуваних змін, економічні наслідки яких слід перевіряти за фактичними результатами й витратами. Дослідники з Індонезії та Малайзії Д. Сутісна, С. Ісмаїл і А. Сукма [19] виявили зв'язки HR-аналітики з навчанням, обміном знаннями й організаційним оновленням. Їхні результати розкривають значення використання кадрових даних у професійній взаємодії. Однак одночасне вимірювання показників і змішана вибірка організацій туризму та креативної економіки обмежують причинні висновки й поширення результатів на туроператорів і турагенції.

Узагальнення розглянутих праць засвідчує розвиток економічних, процесних та інформаційних засад оцінювання ефективності управління персоналом. Подальшого обґрунтування потребує їх поєднання в моделі цифрового оцінювання туристичних підприємств, яка забезпечує інтеграцію кадрових, фінансових і операційних даних, зіставність результатів та розмежування впливу кадрових рішень, сезонності й діяльності постачальників туристичних послуг.

Постановка завдання. Мета дослідження – обґрунтувати концептуальні засади та розробити модель цифрового оцінювання ефективності управління персоналом туристичних підприємств в умовах трансформаційних змін. Досягнення мети передбачає виконання таких завдань: систематизувати підходи до оцінювання ефективності управління персоналом з урахуванням їх еволюції; розкрити зміст цифрового забезпечення оцінювання; обґрунтувати галузеві критерії та умови порівнянності результатів; розробити концептуальну модель для туроператорів і турагенцій та проілюструвати її практичне застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах дослідження цифрове оцінювання ефективності управління персоналом розглядається як систематичне вимірювання й аналіз результатів кадрових рішень, їх відповідності цілям підприємства та співвідношення з витраченими ресурсами на основі інтегрованих цифрових даних. Цифрову складову оцінювання ефективності управління персоналом у межах авторського підходу розкрито через інтеграцію кадрових, фінансових та операційних даних, простежуваність зв'язків між кадровими заходами й отриманими результатами та

забезпечення порівнянності показників. Таке розуміння визначає зміст цифрового оцінювання як інформаційно-аналітичного процесу встановлення відповідності результатів кадрових рішень цілям підприємства та їх співвідношення з витраченими ресурсами. Його теоретичним підґрунтям є поступовий перехід від електронного обліку кадрових процесів до інтеграції даних і перевірки управлінських наслідків їх використання [6; 7; 14; 15]. Цифрові технології розширюють інформаційну основу оцінювання, а обґрунтованість висновків залежить від якості даних, зіставності показників і врахування чинників зміни результатів.

На туристичних підприємствах оцінювання компетенцій працівників, зокрема щодо використання CRM, систем бронювання та цифрових каналів комунікації, слугує основою обґрунтування рішень із добору, адаптації й навчання. Ефективність цих рішень визначається співвідношенням витрат на їх реалізацію та отриманих результатів, що відображаються у змінах продуктивності праці, якості консультацій і точності бронювання.

Положення досліджень індустрії гостинності [13] доцільно адаптувати до функцій туристичного бізнесу: туроператори формують туристичний продукт та координують постачальників, а турагенції консультують туристів, здійснюють продаж і супроводжують замовлення. Під час порівняння показників необхідно враховувати сезонність попиту, робоче навантаження та складність обслуговування, а помилки персоналу відокремлювати від збоїв у роботі перевізників, готелів та інших партнерів (табл. 1).

Урахування галузевої специфіки передбачає розмежування причин відхилень в обслуговуванні та відповідальності за них. Наприклад, скасування рейсу належить до зовнішніх обставин, тоді як своєчасність інформування туриста й організація альтернативного обслуговування характеризують роботу персоналу. Така практика запобігає приписуванню кадровим рішенням наслідків дій постачальників.

На цій основі запропоновано авторську систематизацію п’яти взаємопов’язаних підходів.

Цільовий підхід передбачає оцінювання досягнення кадрових цілей та їх відповідності стратегічним пріоритетам підприємства [1; 4]. *Ресурсно-економічний підхід* пов’язує отримані результати з повними витратами на кадрові заходи, розвиваючи положення економічного оцінювання людських ресурсів і кадрових практик [10; 11]. Ризикове й організаційне навантаження [3] доповнює характеристику умов досягнення результатів, але не замінює вимірювання фактичних витрат. *Процесний підхід* зосереджений на тривалості, трудомісткості та якості добору, адаптації, навчання й утримання працівників [1; 5]. *Аналітичний підхід* забезпечує дослідження зв’язків між кадровими рішеннями, витратами та результатами на основі інтегрованих даних з урахуванням альтернативних пояснень виявлених змін [6; 7; 14].

Таблиця 1

Особливості туристичної діяльності та умови цифрового оцінювання управління персоналом

Галузева особливість	Наслідок для оцінювання	Умови використання цифрових даних
Сезонність попиту й зайнятості	Плинність, продуктивність і потреба в навчанні змінюються разом із сезоном	– зіставляти однакові сезонні інтервали; – окремо аналізувати постійних і сезонних працівників
Неоднорідність туристичного продукту	Кількість проданих турів не відображає однакової трудомісткості та економічного внеску	– групувати операції за напрямком, складністю, каналом продажу й обсягом супроводу
Різні функції туроператора й турагенції	Результати створення продукту та посередницького продажу мають різну економічну основу	– для агенції враховувати комісійний дохід; – для оператора – маржинальний дохід від турпродукту
Залежність від постачальників послуг	Скарги та скасування можуть виникати поза відповідальністю працівника	– класифікувати причини відхилень; – відокремлювати помилки персоналу від збоїв перевізників, готелів та інших партнерів
Нерівномірне навантаження й зміни маршрутів	Порівняння часу відповіді або помилок без урахування навантаження спотворює оцінку	– поєднувати CRM з обліком робочого часу; – враховувати пікові звернення та вимушене перебронювання
Командний характер туристичного обслуговування	Результат замовлення формується кількома працівниками й підрозділами	– узгоджувати записи за замовленням, працівником і етапом; – розмежовувати індивідуальні та командні результати

Джерело: авторська галузева конкретизація з урахуванням [1; 9; 10; 15].

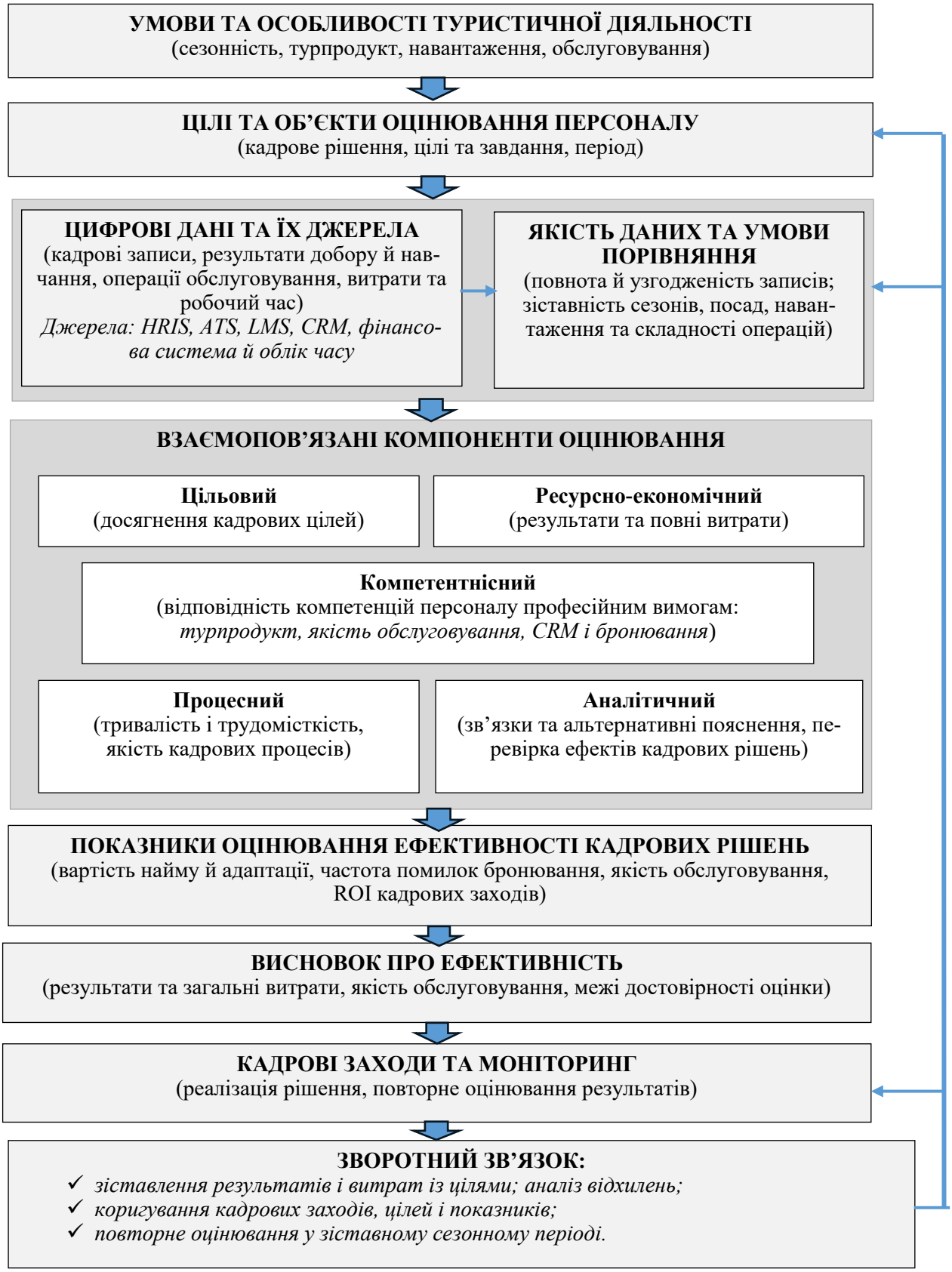


Рис. 1. Концептуальна модель цифрового оцінювання ефективності управління персоналом туристичних підприємств

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [1; 4; 5; 7; 9; 18].

Таблиця 2

Галузева конкретизація компонентів моделі цифрового оцінювання ефективності управління персоналом

Компоненти	Критерій	Туристична специфіка	Цифрові джерела та засоби аналізу
Цільовий	Досягнення кадрових цілей	– готовність до сезону; – стандарти консультування	– HRIS; – BI-панелі
Ресурсно-економічний	Результати відносно повних витрат	– витрати найму й навчання; – комісія агенції або маржа туроператора	– HRIS; – CRM; – фінансова система
Процесний	Тривалість і якість процесів	– адаптація сезонних працівників; – трудомісткість супроводу	– ATS; – LMS; – CRM; – облік часу
Аналітичний	Обґрунтованість кадрового висновку	– зіставні сезони й навантаження; – вплив цін і постачальників	– BI; – засоби статистичного аналізу
Компетентнісний	Відповідність компетенцій працівників професійним вимогам	– знання туристичного продукту; – якість консультування; робота із системами бронювання та CRM; – реагування на зміни маршруту й сервісні конфлікти	– LMS; цифрові профілі компетенцій у HRIS; – онлайн-тестування та робочі симуляції

Джерело: авторська систематизація з урахуванням [1; 3-7].

Доданий авторами *компетентнісний компонент* пов'язує вимоги до професійної діяльності з оцінюванням готовності працівників виконувати відповідні завдання. Виявлені розриви між необхідним і наявним рівнями компетенцій становлять основу кадрових заходів, ефективність яких оцінюється через зіставлення витрат із подальшими змінами продуктивності та якості туристичного обслуговування. Поєднання цих підходів дозволяє узгодити досягнення цілей, характеристики кадрових процесів і ресурсні витрати з обґрунтованістю управлінського висновку. Їх взаємозв'язок покладено в основу концептуальної моделі цифрового оцінювання ефективності управління персоналом туристичних підприємств (рис. 1).

У запропонованій моделі зіставлення результатів із витратами ґрунтується на перевірці якості даних, забезпеченні порівнянності показників і розмежуванні впливу кадрових рішень та зовнішніх чинників. Моніторинг результатів забезпечує коригування цілей і кадрових заходів, а показники розглядаються у взаємозв'язку.

Методичною передумовою розроблення моделі є авторський підхід до узгодження кадрових цілей і показників на засадах збалансованої системи показників (BSC) [4]. У цьому дослідженні зазначений підхід розвинуто через обґрунтування галузевих умов оцінювання: сезонної порівнянності, відмінностей формування доходів туроператора й турагенції та розподілу відповідальності між персоналом і постачальниками послуг.

Порівняно з методологічною моделлю оцінювання [5] та процесною систематизацією HR-метрик [1] запропонована модель конкретизує поєднання кадрових, фінансових і операційних даних за заходом, працівником, туристичним замовленням і періодом.

Інтеграція даних HRIS, CRM, систем обліку робочого часу та фінансового обліку формує інформаційну основу застосування моделі. Повнота даних і простежуваність зв'язків між кадровими заходами, витратами та результатами створюють умови для перевірки розрахунків; алгоритмічні рекомендації підлягають фаховій перевірці щодо обґрунтованості й відповідності умовам діяльності підприємства [12].

Інтерпретація показників передбачає розкриття їхнього значення для кадрових рішень [15], урахування альтернативних пояснень виявлених змін та встановлення меж достовірності висновків.

Критерії оцінювання за компонентами моделі з урахуванням специфіки туристичних підприємств систематизовано в табл. 2.

Вибір цифрових джерел зумовлений необхідністю поєднання відомостей про працівників, перебіг кадрових процесів, ресурсних витрат та результатів обслуговування, що узгоджується з підходом М. Белісон та співавторів [7], які виокремлюють дані про характеристики працівників, трудову діяльність, кадрові й організаційні результати та зовнішні умови.

У моделі HRIS забезпечує кадрові записи, ATS – відомості про добір, LMS – навчання, CRM – взаємодію з туристами й супровід замовлень. Фінансова система та облік часу дають змогу вимірювати грошові й трудові витрати. Поєднання записів за працівником, заходом, замовленням і періодом формує основу зіставлення результатів із ресурсами.

BI-панелі узагальнюють і візуалізують інтегровані показники, а статистичні засоби забезпечують дослідження взаємозв'язків і перевірку припущень. Таке розмежування узгоджується з положеннями Х. Ченя, Р. Чанга та В. Сторі [8] щодо

інформаційно-аналітичної підтримки рішень. Отже, HRIS, ATS, LMS і CRM слугують джерелами записів, тоді як BI є засобом їх аналізу та представлення.

Застосування моделі передбачає врахування відмінностей економічних результатів туроператора й турагенції: для агенції основу оцінювання становить комісійний дохід, для туроператора – маржинальний дохід від реалізації туристичного продукту. Відповідні показники зіставляються з витратами на персонал, трудомісткістю супроводу та якістю обслуговування, що дозволяє пов'язати кадрові рішення з економічними й сервісними результатами.

Прикладне застосування моделі розглянуто на прикладі цифрового добору персоналу в туристичній групі TUI [17]. Аналіз охопив зміни процедури добору після інтеграції платформи із системою управління кандидатами *SuccessFactors ATS*. Оприлюднені результати систематизовано за чотирма компонентами моделі, розмежовано фактичні показники та запропоновані авторами процедури подальшого оцінювання, окреслено підстави й обмеження управлінських висновків (табл. 3).

Аналіз ситуації в міжнародній туристичній групі TUI (TUI Group) [17] ілюструє застосування моделі для розмежування результативності цифрового добору та його економічної ефективності. Зростання частки кандидатів, які завершили оцінювання, і скорочення можливого строку проходження процедури характеризують удосконалення процесу. Висновок про ефективність кадрового рішення передбачає зіставлення цих змін зі своєчасністю комплектування персоналу до початку сезону, якістю найму та повними витратами. Компетентнісний компонент пов'язує результати оцінювання кандидатів із подальшим виконанням професійних завдань. Зростання частки завершення процедури та скорочення строків добору характеризують її організацію, проте не засвідчують підвищення якості найму без зіставлення з результатами адаптації, продуктивністю та якістю туристичного обслуговування.

Таблиця 3

Застосування концептуальної моделі до оцінювання цифрового добору персоналу міжнародної туристичної групи TUI

Компонент	Фактична основа ситуації	Показники та методи	Управлінське значення
Цільовий	Частка кандидатів, які завершили оцінювання серед тих, хто розпочав: 86% у початкових кампаніях онлайн-добору та 94% у кампаніях 2022–2023 рр.	– порівняння часток вакансій, закритих до сезону.	– проходження процедури слід пов'язувати з потребою в персоналі та строками виходу на роботу.
Процесний	Можливий шлях кандидата: один тиждень замість восьми; середню тривалість не наведено	– аналіз етапів за часовими позначками ATS для зіставних посад і кампаній.	– виявлення затримок сезонного добору; – перевірка прискорення разом із якістю найму.
Ресурсно-економічний	Автоматизація частини ручного відбору й очних процедур; повні витрати відсутні	– вартість найму, – трудомісткість і чистий ефект з урахуванням інтеграції та супроводу.	– порівняння цифрового й попереднього добору; – відкритих даних недостатньо для розрахунку окупності.
Аналітичний	Відстеження етапів, справедливості оцінювання та досвіду кандидатів	– когортний аналіз за посадами, ринками й сезонами; – зв'язування з утриманням новачків.	– перевірка супроводження прискорення добору належною якістю кадрового забезпечення.
Компетентнісний	Цифрове оцінювання кандидатів у межах добору; оприлюднені дані не дають змоги встановити зміни рівня їхніх професійних компетенцій	– оцінювання відповідності профілю посади за тестами й робочими симуляціями; – зіставлення оцінок кандидатів із результатами адаптації та якістю роботи після найму	– обґрунтування добору працівників відповідно до вимог туристичного обслуговування; – визначення потреб у навчанні (для перевірки прогностичної валідності оцінювання необхідні дані про подальшу роботу найнятих працівників)

Джерело: авторська систематизація за матеріалами Sova [17].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Еволюція оцінювання ефективності управління персоналом характеризується переходом від вимірювання цінності й витрат людських ресурсів до поєднання кадрових результатів, процесних характеристик та цифрових даних. У статті обґрунтовано авторське трактування цифрового оцінювання як інформаційно забезпеченого зіставлення результатів кадрових рішень із цілями та ресурсними витратами.

Науковий внесок дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальної моделі цифрового оцінювання ефективності управління персоналом туристичних підприємств, що поєднує цільовий, ресурсно-економічний, процесний, аналітичний та компетентнісний підходи. Її особливістю є конкретизація зв'язків між кадровими рішеннями, результатами й витратами з урахуванням сезонності, відмінностей діяльності туроператорів і турагенцій та розподілу відповідальності між персоналом і постачальниками послуг. Якість, узгодженість і порівнянність цифрових даних розглядаються як умови обґрунтованості оцінювання.

Аналіз кейсу TUI проілюстрував застосування компонентів моделі для інтерпретації оприлюднених результатів цифрового добору персоналу. Розмежовано показники проходження процедури та її тривалості й відомості, необхідні для зіставлення результатів із повними витратами. Практичне значення моделі полягає у впорядкуванні показників, джерел даних та умов їх інтерпретації. Подальші дослідження передбачають операціоналізацію компонентів моделі та її емпіричну перевірку на первинних даних туристичних підприємств з урахуванням сезонності, навантаження на персонал й супутніх організаційних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. Ю. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник.* 2023. Т. 82, № 3. С. 165-179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165.
2. Державне агентство розвитку туризму України. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України Наталі Табаки за 2025 рік. 2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2025/zvit-dart-2025.pdf.
3. Дрейчук М. А. Методичний підхід до оцінювання ефективності управління персоналом за логікою "результат/зусилля". *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2026. № 2(23). С. 256-261. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.23-37.
4. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2019. № 3(70). С. 182-188. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.22.
5. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Орлова К. Є., Сотник А. А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник.* 2023. Т. 82, №3. С. 134-144. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134.
6. Aral S., Brynjolfsson E., Wu L. Three-way complementarities: Performance pay, human resource analytics, and information technology. *Management Science*. 2012. Vol. 58, No.5. P. 913-931. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1460.
7. Belizón M. J., Majarín D., Aguado D. Human resources analytics in practice: A *knowledge discovery process. European Management Review*. 2024. Vol. 21, No. 3. P. 659-677. DOI: https://doi.org/10.1111/emre.12605.
8. Chen H., Chiang R.H.L., Storey V. C. Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*. 2012. Vol. 36, No.4. P. 1165-1188. DOI: https://doi.org/10.2307/41703503.
9. el Hajal G., Yeoman I. AI and the future of talent management in tourism and hospitality. *Current Issues in Tourism.* 2026. Vol. 29, No. 15. P. 3089-3106. DOI: https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2439395.
10. Flamholtz E. Should your organization attempt to value its human resources? California Management Review. 1971. Vol. 14, No.2. P. 40-45. DOI: https://doi.org/10.2307/41164333.
11. Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38, No.3. P. 635-672. DOI: https://doi.org/10.5465/256741.
12. Kim S., Khoreva V., Vaiman V. Strategic human resource management in the era of algorithmic technologies: Key insights and future research agenda. Human Resource Management. 2025. Vol. 64, No.2. P. 447-464. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22268.
13. Kumawat E., Datta A., Prentice C., Leung R. Artificial intelligence through the lens of hospitality employees: A systematic review. International *Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 124. Article 103986. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103986.
14. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management.* 2017. Vol. 28, No. 1. P. 3-26. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699.
15. McCartney S., Fu N. Enacting people analytics: Exploring the direct and complementary effects of analytical and storytelling skills. *Human Resource Management.* 2024. Vol. 63, No.2. P. 187-205. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22194.
16. Montañés-Sanchez J., Sánchez-Fernández M. D., Rodrigues Soares J. R., Ramón-Cardona J. High performance work systems in the tourism industry: A systematic review. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No.6. Article 195. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15060195.

17. Sova. How TUI transformed their talent strategy with Sova. URL: https://www.sovaassessment.com/customer-stories/tui.

18. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34, No.3. P. 345-365. DOI: https://doi.org/10.1177/2397002220921131.

19. Sutisna D., Ismail S., Sukma A. Human resource analytics and organizational renewal: Learning, knowledge sharing, and analytical culture. Etikonomi. 2026. Vol. 25, No.2. P. 683-696. URL: https://journal.uinjkt.ac.id/index.php/etikonomi/article/view/51682/19955.

REFERENCES

1. Varis, I. O., Kravchuk, O. I. and Konovalova, V. Yu. (2023), Otsiniuvannia efektyvnosti HR biznes-protsesiv, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, t. 82, № 3, s. 165-179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165.

2. Publichnyi zvit Holovy Derzhavnoho ahentstva rozvytku turyzmu Ukrainy Natali Tabaky za 2025 rik (2026), *Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy*, available at: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2025/zvit-dart-2025.pdf.

3. Dreichuk, M. A. (2026), Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia personalom za lohikoiu "rezultat/zusyllia", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, № 2(23), s. 256-261. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.23-37.

4. Mykolaichuk, I. P. (2019), Metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti protsesu upravlinnia personalom pidpryiemstva na zasadakh zbalansovanoi systemy pokaznykiv, *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, № 3(70), s. 182-188. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.22.

5. Ostapchuk, T. P., Biriuchenko, S. Yu., Orlova, K. Ye. and Sotnyk, A. A. (2023), Metodolohiia otsiniuvannia v HR-menedzhmenti, *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, t. 82, № 3, s. 134-144. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.134.

6. Aral S., Brynjolfsson E. and Wu L. (2012), Three-way complementarities: Performance pay, human resource analytics, and information technology, *Management Science*, vol. 58, no. 5, p. 913-931. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1460.

7. Belizón, M. J., Majarín D. and Aguado D. (2024), Human resources analytics in practice: A knowledge discovery process, *European Management Review*, vol. 21, no. 3, p. 659-677. DOI: https://doi.org/10.1111/emre.12605.

8. Chen H., Chiang, R. H. L. and Storey, V. C. (2012), Business intelligence and analytics: From big data to big impact, *MIS Quarterly*, vol. 36, no. 4, p. 1165-1188. DOI: https://doi.org/10.2307/41703503.

9. el Hajal G. and Yeoman I. (2026), AI and the future of talent management in tourism and hospitality, *Current Issues in Tourism*, vol. 29, no. 15, p. 3089-3106. DOI: https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2439395.

10. Flamholtz E. (1971), Should your organization attempt to value its human resources?, *California Management Review*, vol. 14, no. 2, p. 40-45. DOI: https://doi.org/10.2307/41164333.

11. Huselid, M. A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 3, p. 635-672. DOI: https://doi.org/10.5465/256741.

12. Kim S., Khoreva V. and Vaiman V. (2025), Strategic human resource management in the era of algorithmic technologies: Key insights and future research agenda, *Human Resource Management*, vol. 64, no. 2, p. 447-464. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22268.

13. Kumawat E., Datta A., Prentice C. and Leung R. (2025), Artificial intelligence through the lens of hospitality employees: A systematic review, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 124, Article 103986. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103986.

14. 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, p. 3-26. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699.

15. McCartney S. and Fu N. (2024), Enacting people analytics: Exploring the direct and complementary effects of analytical and storytelling skills, *Human Resource Management*, vol. 63, no. 2, p. 187-205. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22194.

16. Montañés-Sanchez J., Sánchez-Fernández, M. D., Rodrigues Soares, J. R. and Ramón-Cardona J. (2025), High performance work systems in the tourism industry: A systematic review, *Administrative Sciences*, vol. 15, no. 6, Article 195. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15060195.

17. How TUI transformed their talent strategy with Sova (n.d.), *Sova*, available at: https://www.sovaassessment.com/customer-stories/tui.

18. Strohmeier S. (2020), Digital human resource management: A conceptual clarification, *German Journal of Human Resource Management*, vol. 34, no. 3, p. 345-365. DOI: https://doi.org/10.1177/2397002220921131.

19. Sutisna D., Ismail S. and Sukma A. (2026), Human resource analytics and organizational renewal: Learning, knowledge sharing, and analytical culture, *Etikonomi*, vol. 25, no. 2, p. 683-696, available at: https://journal.uinjkt.ac.id/index.php/etikonomi/article/view/51682/19955.

Стаття надійшла: 15.09.2026
Стаття прийнята: 13.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК 658.6:339.138

Клепанчук О. Ю.,
o.klepanchuk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7764-614X,
д.е.н., доц., доцент кафедри маркетингу та логістики, Національний лісотехнічний університет України, м. Львів

Татарин Н. Б.,
natalytataryn@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-7526-7282,
к.е.н., доц., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Пелех К. О.,
Katya_unich@ukr.net, ORCID ID: 0009-0006-6769-4547,
д.ф., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ У ФОРМУВАННІ ЦІННІСНИХ ПРОПОЗИЦІЙ У БІЗНЕСІ

Анотація. *У сучасних умовах жорсткої конкуренції та глобалізації економічних процесів підприємства змушені шукати нові підходи до забезпечення власної конкурентоспроможності. Одним із ключових чинників успіху бізнес-організацій стає здатність формувати та ефективно реалізовувати ціннісні пропозиції для споживачів. Ціннісна пропозиція визначає сприйняття товару або послуги клієнтом та впливає на його вибір на користь конкретного підприємства. Водночас створення реальної цінності неможливе без узгодженої взаємодії функціональних підсистем підприємства. Особливу роль у цьому процесі відіграє інтеграція маркетингу та логістики. Маркетинг зосереджується на дослідженні потреб споживачів, формуванні попиту та розробленні пропозицій, орієнтованих на ринок. Логістика, зі свого боку, забезпечує планування, організацію та управління матеріальними, інформаційними й фінансовими потоками. Саме логістика гарантує своєчасність, якість і надійність виконання маркетингових обіцянок. У контексті цифрової трансформації зростає роль інтегрованих управлінських рішень. Сучасні інформаційні технології сприяють тіснішій координації маркетингових і логістичних процесів. Проте на практиці підприємства часто стикаються з проблемою фрагментованості управління. Маркетингові та логістичні підрозділи нерідко функціонують ізольовано. Це призводить до неузгодженості дій, втрат ресурсів і зниження ефективності діяльності. Окремою проблемою є неспроможність традиційного маркетингу забезпечити реальну цінність без урахування логістичних можливостей. Невідповідність між обіцяним рівнем сервісу та фактичним виконанням негативно впливає на задоволеність клієнтів. Високі очікування сучасних споживачів щодо персоналізації, швидкості та якості обслуговування посилюють значущість інтеграційного підходу. У таких умовах інтеграція маркетингу і логістики стає джерелом стійких конкурентних переваг. Інтеграція сприяє підвищенню рівня сервісу та оптимізації витрат. Вона дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни ринкового середовища. Узгоджена взаємодія функцій забезпечує формування ціннісних пропозицій, які відповідають реальним можливостям підприємства. Це підвищує довіру клієнтів та рівень їхньої лояльності. Отже, інтеграція маркетингу і логістики є необхідною умовою ефективного розвитку сучасного бізнесу.*

Ключові слова: підприємство, маркетинг, логістика, інноваційні підходи, інтеграція, логістичні ланцюги, ціннісна пропозиція, конкурентні переваги, цифрова трансформація, бізнес.

Klepanchuk O. Yu.,
o.klepanchuk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7764-614X,
Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics, National Forestry University of Ukraine, Lviv

Tataryn N. B.,
natalytataryn@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-7526-7282,
Ph.D, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade, and Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

© Клепанчук О. Ю., Татарин Н. Б., Пелех К. О.

Peleh K. O.,
katya_unich@ukr.net, ORCID ID: 0009-0006-6769-4547,
Ph.D, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade, and Logistics Lviv University of Trade and Economics, Lviv

INTEGRATION OF MARKETING AND LOGISTICS IN FORMING VALUE PROPOSITIONS IN BUSINESS

Abstract. *In the modern conditions of intense competition and globalization of economic processes, business organizations are forced to seek new approaches to ensure their competitiveness. One of the key success factors for enterprises is the ability to create and effectively implement value propositions for customers. A value proposition determines customer perception of a product or service and significantly influences purchasing decisions. At the same time, the creation of real value is impossible without coordinated interaction between functional subsystems of an enterprise. In this context, the integration of marketing and logistics plays a crucial role. Marketing focuses on identifying customer needs, shaping demand, and developing market-oriented offerings. Logistics, in turn, ensures the planning, organization, and management of material, information, and financial flows. Logistics guarantees the timeliness, quality, and reliability of fulfilling marketing promises. In the context of digital transformation, the importance of integrated management solutions is increasing. Modern information technologies facilitate closer coordination between marketing and logistics processes. However, in practice, enterprises often face the problem of fragmented management. Marketing and logistics departments frequently operate in isolation. This leads to inconsistencies in actions, resource losses, and reduced operational efficiency. Another significant issue is the inability of traditional marketing to create real value without considering logistical capabilities. A mismatch between promised service levels and actual performance negatively affects customer satisfaction. High expectations of modern consumers regarding personalization, speed, and service quality further increase the importance of an integrated approach. Under these conditions, the synergy between marketing and logistics becomes a source of sustainable competitive advantages. Integration contributes to improving service quality and optimizing costs. It enables enterprises to respond flexibly to changes in the market environment. Coordinated interaction between functions ensures the formation of value propositions aligned with the real capabilities of the enterprise. This increases customer trust and loyalty. Therefore, the integration of marketing and logistics is a necessary condition for the effective development of modern business.*

Keywords: enterprise, marketing, logistics, innovative approaches, integration, logistics chains, value proposition, competitive advantage, digital transformation, business.

JEL Classification: M31, M11, L14, M21
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-17

Постановка проблеми. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та глобалізації економічних процесів успішність бізнес-організацій дедалі більше залежить від здатності створювати й ефективно поєднувати ціннісні пропозиції, що задовольняють очікування клієнтів. Реалізація таких пропозицій неможлива без тісної інтеграції маркетингових та логістичних функцій в бізнес-середовищі. Сьогодні маркетинг концентрується на виявленні потреб споживачів і розробленні пропозицій, що формують попит, а логістика ж відповідає за ефективне планування, організацію та управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками, що забезпечують своєчасне та якісне виконання обіцянок маркетингу. В результаті така синергія призводить до створення конкурентних переваг у сучасному бізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова література дедалі активніше наголошує на важливості взаємопов'язаної роботи маркетингу і логістики в бізнес-середовищі. М**аркетингові підходи до ціннісних пропозицій описано в р**оботах таких авторів, як Ф. Котлер та К. Лернер, а саме вони стверджують, що ціннісна пропозиція — це не просто продукт чи послуга, а комплекс переваг, які споживач сприймає як важливі, тому що маркетинг визначає, які саме характеристики є цінними для кожної цільової групи [7]. У логістиці ж Б. Кларк та Д. Болл пропонують розглядати логістичні процеси як важливі чинники, що впливають на здатність компанії виконувати маркетингові обіцянки [9]. Зокрема, своєчасність поставок, рівень сервісу, гнучкість ланцюгів постачання є критично важливими для споживчого досвіду.

Отож серед сучасних досліджень виокремлюють праці, що пропонують концептуальні моделі інтеграції маркетингу та логістики. Ці моделі наголошують на загальних інформаційних потоках між підрозділами, координації дій на рівні стратегічного планування, використанні цифрових систем управління (ERP, CRM, SCM), а також трансформації організаційної культури для підтримки спільної діяльності [10].

Проведені останнім часом емпіричні дослідження засвідчують, що компанії, які запровадили міжфункціональні команди, в результаті об'єднання маркетологів і логістів досягають вищих показників задоволеності клієнтів, зменшення витрат, а також збільшення рентабельності.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні **теоретичних підходів до інтеграції маркетингу і логістики, визначення ролі інтегрованої взаємодії у формуванні ціннісних пропозицій, виявлення практичних механізмів координації маркетингових і логістичних функцій та формування рекомендацій щодо підсилення конкурентних переваг бізнес-організацій за рахунок такої інтеграції.**

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних реаліях цифрової трансформації та зміни поведінки споживачів бізнес стикається з низкою проблем. Це:

1. ***Неспроможність традиційного маркетингу у вакуумі забезпечити реальну цінність,*** **через те ч**асто маркетингові обіцянки не підкріплені логістичними можливостями, що призводить до невиконання очікувань потенційних клієнтів.

2. ***Фрагментованість процесів управління*****, тому що м**аркетингові та логістичні відділи здебільшого працюють ізольовано, що призводить до неузгодженості дій, втрат ефективності й ресурсів.

3. ***Високі очікування сучасних споживачів*****, оскільки к**лієнти вимагають персоналізації, швидкості виконання та високої якості обслуговування, а це вимоги, які неможливо задовольнити без інтегрованого підходу.

У підсумку всі ці проблеми обумовлюють необхідність системного дослідження механізмів інтеграції маркетингу і логістики, і тому – формування єдиних ціннісних пропозицій, що здатні забезпечити високий рівень задоволення потреб споживачів і конкурентоспроможність підприємств [8].

Поєднання маркетингу і логістики стає важливою передумовою формування конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринку. Теоретичні підходи до цієї інтеграції базуються на розумінні спільної мети обох функцій, тобто створення та доставлення цінності споживачеві. Тому одним із ключових стає системний підхід, який розглядає підприємство як єдину систему взаємопов'язаних процесів. У межах цього підходу маркетинг та логістика трактуються як підсистеми, що мають діяти узгоджено, а в кінцевому підсумку системна інтеграція передбачає координацію інформаційних, матеріальних та фінансових потоків.

Важливе місце займає процесний підхід, що акцентує увагу на управлінні бізнес-процесами від формування попиту до післяпродажного обслуговування. Згідно з процесним підходом, маркетингові дослідження формують прогноз попиту, що стало основою логістичного планування логістичних ланцюгів різного роду. Таким чином логістика забезпечить фізичну доступність товару відповідно до маркетингової стратегії, яка виникає у бізнес-середовищі за різних обставин.

Отже, концепція логістичного маркетингу поєднує інструменти комплексу маркетингу з принципами управління ланцюгами постачання, тому що вона передбачає узгодження рішень щодо продукту, ціни, розподілу та просування з логістичними можливостями підприємства. Так, тут значну роль відіграє концепція управління логістичними ланцюгами постачання (SCM), через те що у межах SCM маркетинг і логістика інтегруються не лише всередині підприємства, а й між партнерами по ланцюгу створення вартості. У теорії створення споживчої цінності йдеться про необхідність синхронізації маркетингових обіцянок із логістичними можливостями їх виконання, а інтеграція забезпечить мінімізацію розриву між очікуваннями клієнта та фактичним рівнем сервісу.

У сьогоднішніх умовах нашої країни важливим теоретичним напрямом є концепція клієнтоорієнтованості, яка передбачає адаптацію логістичних процесів до потреб цільових сегментів ринку. Оскільки маркетинг визначає вимоги клієнтів, а логістика забезпечує їх реалізацію з оптимальними витратами, то в межах ресурсного підходу інтеграція розглядається як спосіб ефективного використання ресурсів підприємства, а скоординоване управління запасами, транспортуванням і інформаційними потоками знижує загальні витрати.

Також теорія стратегічного управління наголошує на необхідності узгодження маркетингової та логістичної стратегій. У сучасних умовах стратегічна інтеграція сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, а концепція «7R логістики» має маркетинговий вимір, адже орієнтується на доставку потрібного товару в потрібний час і місце для конкретного споживача. У результаті теорія взаємодії функціональних підрозділів зазначає про важливість міжфункціональної координації і передбачає створення спільних команд та інтегрованих інформаційних систем, тому що інформаційний підхід акцентує на ролі цифрових технологій у синхронізації попиту й пропозиції.

Оскільки використання ERP-систем та CRM-систем сприяє прозорості процесів і підвищенню рівня сервісу, то концепція інтегрованих комунікацій доповнює логістичну координацію єдиною інформаційною політикою, а теорія витрат і сервісу обґрунтовує пошук балансу між рівнем обслуговування клієнтів і логістичними витратами. Через те інтеграція маркетингу і логістики дозволяє оптимізувати цей баланс на основі сучасних теоретичних підходів, які визнають, що ізольоване функціонування підрозділів знижує ефективність підприємства. Тому інтеграція розглядається як стратегічна необхідність у забезпеченні стійкого розвитку бізнесу в реаліях сьогодення [11].

Ціннісна пропозиція – це сукупність матеріальних і нематеріальних вигод, які споживач очікує отримати від придбання товару чи послуги за певну ціну, оскільки вона формується на основі сприйнятої користі, порівняння із альтернативами та особистісних і соціальних факторів. Отже, ефективна ціннісна пропозиція має бути чітко комунікована й гарантовано реалізована через усі функції бізнесу.

У реаліях сучасності маркетинг має вагоме значення у формуванні ціннісних пропозицій через те, що здійснює:

- *дослідження ринку* – виявлення потреб і бажань;

- *сегментацію* – виділення значущих груп споживачів;
- *позиціювання* – формування унікальної пропозиції;
- *комунікацію* – передачу цінності на ринок.

Отже, маркетинг створює концепцію пропозиції, але несе обов'язок робити її реальною в очах клієнта, а логістика, зі свого боку, забезпечує ефективне управління ланцюгами поставок, своєчасність і надійність доставки, контроль якості на всіх етапах, оптимізацію запасів та витрат [8].

Гарантом того всього процесу на сьогодні виступає логістика, тому що обіцянки маркетингу будуть виконані в реальному часі і з потрібною якістю, а інтегрована взаємодія стане ключовим чинником формування ефективних ціннісних пропозицій підприємства. Вона передбачає узгоджену співпрацю різних функціональних підрозділів задля створення комплексної споживчої цінності.

У сучасних умовах ринку клієнти оцінюють не лише продукт, а й сервіс, швидкість обслуговування та надійність постачання, саме тому ціннісна пропозиція формується на стику маркетингових, логістичних, фінансових та сервісних рішень. Інтегрована взаємодія дозволяє поєднати знання про потреби клієнтів із можливостями підприємства їх задовольнити. Сьогодні маркетинг визначає очікування цільових сегментів та формує обіцянку бренду, а логістика забезпечує виконання цієї обіцянки через своєчасну та якісну доставку товарів чи послуг. Через те фінансовий підрозділ підтримує економічну обгрунтованість запропонованої цінності та узгодженість дій підрозділів, що мінімізує ризик розриву між задекларованими перевагами та реальним досвідом споживача.

Важливою умовою інтеграції постає ефективний обмін інформацією між усіма учасниками процесу створення вартості. Актуальні та інноваційні цифрові системи управління сприяють прозорості та швидкому прийняттю рішень, а інтегрована взаємодія забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринкового попиту, що дозволить зрештою адаптувати асортимент, рівень сервісу та канали розподілу відповідно до нових умов. У стратегічному вимірі така взаємодія сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, а кінцеве узгодження стратегій підрозділів забезпечить єдину спрямованість на задоволення потреб клієнтів. Оскільки ціннісна пропозиція стала результатом спільної роботи, а не окремої функції, то інтеграція підвищить рівень довіри споживачів до підприємства, сприятиме зростанню лояльності та повторних покупок. Крім того, інтегрована взаємодія допомагає оптимізувати витрати без зниження якості обслуговування в системі логістичних ланцюгів [10].

Отже, роль інтегрованої взаємодії полягає у створенні збалансованої, конкурентоспроможної та орієнтованої на клієнта ціннісної пропозиції. І**нтеграція маркетингу і логістики** враховує організаційні, інформаційні, процесуальні та культурні механізми в сучасних умовах. Тому, **якщо їх деталізувати, вони охоплюють такі елементи:**

Організаційні механізми:

- створення міжфункціональних команд;
- спільне планування операцій і стратегій;
- система KPI, що відображає спільні цілі (наприклад, задоволеність клієнта, точність виконання замовлень).

Інформаційні механізми:

- впровадження інтегрованих IT-систем (CRM, ERP, TMS/SCM);
- обмін даними в режимі реального часу;
- використання аналітики для оптимізації процесів.

Процесуальні механізми:

- узгодженість процесів маркетингового прогнозування і планування логістичних операцій та різних логістичних ланцюгів;
- стандартизація обслуговування;
- гнучкість логістичних ланцюгів постачання щодо зміни попиту.

Культурні механізми:

- формування «спільної мови» між відділами;
- навчання співробітників міждисциплінарним навичкам;
- підтримка колективної відповідальності за результати [9].

Таким чином, вплив інтеграції на конкурентоспроможність має вагоме значення, тому що інтегровані компанії отримують: в**ищу якість обслуговування** (завдяки точному прогнозуванню і виконанню замовлень); з**меншення витрат** (уникнення дублювання діяльності та оптимізацію процесів); ш**видше реагування на зміни попиту** (завдяки узгодженій роботі маркетингу та логістики); п**осилення лояльності клієнтів** (постійне і передбачуване виконання обіцянок).

У підсумку практичні механізми координації маркетингових та логістичних функцій є основою узгодженого функціонування підприємства, оскільки першим механізмом виступає спільне стратегічне планування маркетингової та логістичної діяльності, узгодження прогнозів попиту та уникнення дефіциту або надлишку запасів. Також регулярні спільні наради між підрозділами забезпечать оперативний обмін інформацією, що є важливим інструментом інтегрованого планування продажів і операцій (S&OP), тому що цей процес поєднує маркетингові прогнози з виробничими та логістичними можливостями, а використання єдиних інформаційних систем, таких як ERP, сприяє прозорості даних. У підсумку CRM-системи дозволяють логістиці через логістичні ланцюги враховувати особливості клієнтських замовлень.

В умовах сьогодення автоматизований обмін даними зменшує ризик помилок і затримок, що допомагає створенню міжфункціональних команд, які є дієвим механізмом координації. Такі команди працюють над запуском нових продуктів або реалізацією маркетингових кампаній, узгоджують графіки акцій із логістичними можливостями та допомагають уникнути перевантаження складів, встановлюють спільні ключові показники ефективності

(KPI), які можуть стимулювати взаємну відповідальність.

Наприклад, рівень сервісу клієнтів оцінюється як маркетингом, так і логістикою. Оскільки бюджетування на основі спільних цілей сприяє раціональному розподілу ресурсів, а координація асортиментної політики дозволяє оптимізувати складські запаси, то сегментація клієнтів допомагає визначити різні рівні логістичного обслуговування. Тому в результаті управління запасами на основі прогнозів попиту підвищиться точність постачання, використання систем управління складом (WMS) та покращиться виконання маркетингових зобов'язань щодо термінів доставки. Інтеграція каналів збуту з логістичними процесами забезпечує омніканальний сервіс та спільний аналіз відгуків клієнтів, що допомагає вдосконалювати як сервіс, так і просування [7].

Отже, регламентування процесів взаємодії формалізує відповідальність підрозділів, внутрішні стандарти обслуговування узгоджують очікування та можливості, а використання прогнозної аналітики сприяє точнішому плануванню обсягів постачання завдяки логістичним ланцюгам. Партнерство з постачальниками та дистриб'юторами розширює межі координації, контроль виконання замовлень у режимі реального часу підвищує швидкість реагування, а гнучке управління транспортними потоками підтримує маркетингові обіцянки щодо швидкості доставки. Як наслідок, навчання персоналу принципам міжфункціональної взаємодії формує спільну корпоративну культуру, а мотиваційні програми, що враховують загальний результат, стимулюють співпрацю. Отже, практичні механізми координації забезпечать узгодженість рішень і підвищать в реаліях сьогодення конкурентоспроможність бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Інтеграція маркетингу і логістики стає критичною умовою формування конкурентоспроможних ціннісних пропозицій у сучасному бізнесі. За відсутності системної взаємодії маркетингові обіцянки ризикують залишатися декларативними, а виконання зобов'язань перед клієнтами – непослідовним. Тому синергія цих функцій сприяє ефективному управлінню всіма ланцюгами створення цінності – від дослідження ринку до доставки кінцевому споживачу.

Визначено, що інтеграція потребує організаційних змін, єдиних інформаційних систем, вдосконалення процесів та зміни корпоративної культури. Підсилення конкурентних переваг в бізнес-середовищі потребує комплексної інтеграції логістики та маркетингу. Перш за все, доцільно забезпечити стратегічне узгодження маркетингових і логістичних цілей.

У результаті розроблення єдиної стратегії створення та доставки цінності підвищується узгодженість управлінських рішень. Варто впровадити інтегроване планування продажів і операцій (S&OP), що дозволить синхронізувати прогнози попиту з можливостями постачання. Рекомендується використовувати сучасні цифрові платформи для обміну даними між підрозділами, а інтеграція ERP, CRM і WMS-систем забезпечить прозорість інформаційних потоків.

Важливо в сучасних умовах формувати спільні ключові показники ефективності для маркетингу та логістики. Наприклад, рівень обслуговування клієнтів та швидкість виконання замовлень мають оцінюватися комплексно, тому доцільно створювати міжфункціональні команди для управління проєктами. Як результат, це сприятиме швидкому узгодженню рішень щодо нових продуктів. Бажано узгоджувати маркетингові кампанії з логістичними потужностями, тому що такий підхід допоможе уникнути дефіциту товарів у період зростання попиту. Оскільки необхідно здійснювати спільний аналіз клієнтського досвіду, то це дозволить виявляти слабкі місця як у комунікаціях, так і в постачанні. Також доцільно впроваджувати сегментацію клієнтів за рівнем логістичного сервісу логістичних ланцюгів через те, що різні сегменти можуть потребувати різних стандартів доставки та обслуговування.

Отже, рекомендується оптимізувати управління запасами на основі маркетингових прогнозів, що зменшить витрати та підвищить оборотність товарів. Важливо та актуально розвивати омніканальні канали збуту з інтегрованою логістичною підтримкою, тому що цей підхід підвищує зручність для споживачів різних логістичних ланцюгів. Також стає доцільним інвестувати у розвиток аналітики даних для точнішого прогнозування попиту, що підвищить адаптивність до ринкових змін і сформує партнерські відносини з постачальниками та дистриб'юторами. Тобто інтеграція в межах логістичного ланцюга постачання посилює конкурентні позиції компанії, оскільки впровадження програми навчання персоналу – це міжфункціональна взаємодія. Корпоративна культура співпраці стає важливою умовою успіху інтеграції логістики та маркетингу.

Актуально регулярно оцінювати економічний ефект від спільних ініціатив, що забезпечить контроль досягнення стратегічних цілей і підтримки балансу між рівнем сервісу та логістичними витратами. Сьогодні комплексна інтеграція логістики та маркетингу сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, в результаті запропоновані механізми дозволяють підвищити задоволеність клієнтів, оптимізувати витрати, підсилити гнучкість підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.

2. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навчальний посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

3. Смерічевська С. В., Жаболенко М. В., Маловичко С. В. та ін. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення : навчальний посібник. Львів : Магнолія-2006, 2021. 552 с.

4. Калюжна Ю. П., Даниленко В. І., Боровик Т. В. Маркетингові дослідження у формуванні цінової та логістичної політики підприємства. *Вісник ПДАА*. 2020. № 2. С. 175-182.

5. Перерва П. Г., Кобєлєва Т. О., Косенко А. В., Косенко О. П., Ткачова Н. П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу. *Вісник НТУ «ХІІІ» (економічні науки).* 2021. № 1. С. 91-97. DOI: 10.20998/2519-4461.2021.1.91.

6. Шурпенкова Р. К., Сарахман О. М., Калайтан Т. В. Інтегрований маркетингово-логістичний ланцюг створення цінності. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2026. № 36. DOI: 10.20535/2307-5651.36.2026.360557.

7. Загора Р. В. Науково-методичні підходи до взаємодії маркетингових стратегій і логістичних ланцюгів. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2026. № 7. С. 88-98. DOI: 10.20998/2313-8890.2026.07.12.

8. Тяжкун Є. В. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-72.

9. Бортник А., Мільчева В. Інтеграція маркетингу та логістики в рамках сучасних бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 344(4). DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-83.

10. Олійник І. В. Інтеграція маркетингової логістики у стратегію розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2026. № 2. DOI: 10.37734/2409-6873-2026-2-35.

11. Данилюк Т. Сутність та структура маркетингово-логістичних систем у контексті розвитку національних ринків. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2026. № 1. С. 132-139. DOI: 10.29038/2786-4618-2026-01-132-139.

REFERENCES

1. Krykavskyi, Ye. V., Pokhylchenko, O. A. and Fertch M. (2020), Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok : pidruchnyk, Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky, Lviv, 848 s.

2. Senyshyn, O. S. and Kryveshko, O. V. (2020), Marketynh : navchalnyi posibnyk, Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka, Lviv, 347 s.

3. Smerichevska, S. V., Zhabolenko, M. V., Malovychko, S. V., et al. (2021), Marketynh i lohistyka: kontseptualni osnovy ta stratehichni rishennia, Mahnoliia-2006, Lviv, 552 s.

4. Kaliuzhna, Y. P., Danylenko, V. I. and Borovyk, T. V. (2020), Marketing research in the formation of pricing and logistics policy of an enterprise, *Visnyk PDAA*, № 2, 175-182 s.

5. Pererva, P. H., Kobielieva, T. O., Kosenko, A. V., Kosenko, O. P. and Tkachova, N. P. (2021), Strategy of marketing logistics services in entrepreneurial activity: Pricing and distribution policy, *Bulletin of NTU "KhPI" (Economic Sciences)*, № 1, 91-97, available at: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.1.91

6. Shurpenkova, R. K., Sarakhman, O. M. and Kalaitan, T. V. (2026), Integrated marketing-logistics value creation chain, *Economic Bulletin of NTUU "KPI",* № 36, available at: https://doi.org/10.20535/2307-5651.36.2026.360557

7. Zahora, R. V. (2026), Scientific and methodological approaches to the interaction of marketing strategies and logistics chains, *Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit*, № 7, available at: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.07.12

8. Tiazhkun, Y. V. (2024), Integrated interaction of marketing and logistics: Current trends, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 59, available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72

9. Bortnyk, A. and Milcheva, V. (2025), Integration of marketing and logistics within modern business processes, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, № 344(4), available at: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-83

10. Oliinyk, I. V. (2026), Integration of marketing logistics into enterprise development strategy under uncertainty, *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Economic Sciences Series*, № 2, available at: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-2-35

11. Danyliuk, T. (2026), Essence and structure of marketing-logistics systems in the context of national market development, *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, № 1, 132-139 s., available at: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2026-01-132-139

Стаття надійшла: 12.08.2026
Стаття прийнята: 10.09.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК 658.153:004

Мухомор Г. В.,
hryhorii.muhomor@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-1276-109X,
Researcher ID: rid48556,
д.ф., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ КОРПОРАТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. *У статті обґрунтовано створення макроекономічного інструменту оптимізації розрахунків з дебіторами, які є невід'ємною складовою реалізаційного процесу корпоративних підприємств. Дані про дебіторську заборгованість підлягають реєстрації в облікових регістрах, а також використовуються для прийняття управлінських рішень, що впливають на вибір контрагента, формулювання умов договору, вибір методів оптимізації грошових потоків, побудову облікової політики та інших елементів регулювання фінансово-господарської діяльності. Враховуючи відсутність належних інструментів виявлення суттєвих впливів поведінкових та репутаційних характеристик діяльності контрагентів на стан дебіторської заборгованості підприємств, пропонуємо включити «репутацію контрагента» до складу об'єктів управлінського обліку та здійснювати її систематичне оцінювання через облік історії прострочень та неплатежів за попередніми договорами за кожним дебітором. Основним цифровим інструментом формування та обліку репутаційної інформації про контрагентів вважаємо створення нового Державного реєстру розрахунків підприємств (ДРРП). Зокрема, у ДРРП можлива фіксація фактів прострочення або несплати зобов'язань, побудова репутаційного рейтингу контрагента як на рівні окремого підприємства, так і в загальносистемному інформаційному просторі між суб'єктами господарювання. Рекомендуємо через ДРРП передавати інформацію про загальні прострочення дебіторів до Державної податкової служби України (ДПС). Дані Реєстру можуть бути розміщені у сервісі «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» в Електронному кабінеті платника податків (ЕКПП) та створюватимуть основу для формування первинного ризик-профілю потенційних контрагентів. Такий підхід забезпечує можливість своєчасного та об'єктивного оцінювання ризику співпраці з потенційним дебітором до моменту укладання договору, що є важливою умовою для формування ефективної системи стратегічного управління дебіторською заборгованістю. Запровадження ДРРП дозволить, зі свого боку, значно прискорити розвиток ринку цифрових активів в Україні, а також пришвидшить рух грошових коштів всередині національної економіки. Створення ДРРП є беззаперечним інструментом репутаційного впливу, що підвищить рівень прозорості економіки та буде ефективним критерієм формування сталого розвитку в Україні.*

Ключові слова: корпоративні фінанси, грошові потоки, реєстр заборгованості, дебіторська заборгованість, облік, сумнівна заборгованість, борг, борговий капітал, фінансовий актив, ризик-орієнтоване управління, стратегічне управління, оцінювання підприємств, сталий розвиток, репутаційний капітал, макроекономічне адміністрування.

Mukhomor H. V.,
hryhorii.muhomor@gmail.com, ORCID ID: 0009-0008-1276-109X,
Researcher ID: rid48556,
Ph.D, Associate Professor at the Department of Corporate Finance and Controlling,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

DIGITALIZATION OF ACCOUNTS RECEIVABLE AS AN EFFECTIVE TOOL FOR OPTIMIZING CASH FLOWS OF CORPORATE ENTERPRISES

Abstract. *The article substantiates the creation of a macroeconomic instrument for optimizing settlements with debtors, which are an integral component of the sales process of corporate enterprises. Data on accounts receivable are subject to registration in accounting records and are also used for managerial decision-making, which affects the choice of counterparty, the formulation of contractual terms, the selection of cash flow optimization methods, the development of accounting policies, and other elements of regulating financial and economic activities. Given the lack of appropriate instruments for identifying the significant effects of behavioral and reputational characteristics of counterparties on the state of enterprises' accounts receivable, we propose including "counterparty reputation" among the*

© Мухомор Г. В.

objects of management accounting and conducting its systematic assessment by recording the history of overdue payments and defaults under previous contracts for each debtor. We consider the establishment of a new State Register of Enterprise Settlements (SRES) to be the main digital instrument for compiling and recording reputational information about counterparties. In particular, the SRES would enable the recording of instances of overdue or unpaid obligations and the development of a counterparty reputation rating both at the level of an individual enterprise and within a system-wide information environment shared by business entities. We recommend using the SRES to transmit information on debtors' overall payment delinquencies to the State Tax Service of Ukraine (STS). The Register's data could be made available through the "Learn More About Your Business Partner" service in the Electronic Taxpayer Account (ETA) and provide a basis for developing an initial risk profile of potential counterparties. This approach enables the timely and objective assessment of the risks associated with cooperation with a potential debtor before a contract is concluded, which is an important condition for establishing an effective system of strategic accounts receivable management. The introduction of the SRES would, in turn, significantly accelerate the development of the digital assets market in Ukraine and facilitate the circulation of cash flows within the national economy. The establishment of the SRES is an unequivocal instrument of reputational influence that would increase economic transparency and serve as an effective criterion for promoting sustainable development in Ukraine.

Keywords: corporate finance, cash flows, debt register, accounts receivable, accounting, doubtful receivables, debt, debt capital, financial asset, risk-oriented management, strategic management, enterprise valuation, sustainable development, reputational capital, macroeconomic administration.

JEL Clasification: M41, M48, F02, G32,G30.
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-18

Постановка проблеми. Дебіторська заборгованість є одним із основних активів підприємства, який фізично відсутній та існує виключно юридично, у формі підтвердження права вимоги кредитора. Оцінювання майбутніх грошових потоків від дебіторської заборгованості наразі вкрай обмежене, що суттєво обмежує фінансовий аналіз та оцінювання вартості підприємства, обмежує інвестиційні можливості. Проте цифровізація права вимоги стане передумовою більш точного та простого оцінювання, можливості швидкої реалізації дебіторської заборгованості, прискорення грошового обороту всередині національної економіки загалом та реалізації ринку факторингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема побудови цифрового реєстру дебіторської заборгованості є принципова нова, не була досліджена в наукових публікаціях, як не була досліджена і необхідність об'єднання цифрових реєстрів навколо господарської операції. Попри це, вагомими є дослідження податкового обліку, зокрема Степаненко О. І. та Дубовика М. Ф., [13, с. 117], Журавської Л. І., яка підсумувала юридичну необхідність узагальнення облікової інформації [14, с. 56-59], Шигун М. М., яка досліджувала питання ризик-орієнтованого управління дебіторською заборгованістю та визнання за міжнародними та національними стандартами [15].

Постановка завдання. Обгрунтувати доцільність та принципи нового цифрового активу – дебіторської заборгованості – на основі побудови в Україні Державного реєстру розрахунків підприємств. Запропонувати модель обміну інформації та автоматизації між державними реєстрами та базами даних.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дебіторська заборгованість є одним із основних активів підприємств, проте можна з упевненістю підсумувати: в межах національних економік та під час різних економіко-політичних станів цей актив є «компенсаційним буфером», який дозволяє підтримати безперервність економічної діяльності [3, 4, 5]. Але інформаційно-аналітичне забезпечення перевірки дебітора є обмеженим, насамперед через складність доступу до інформації, що має конфіденційний або частково публічний характер. Найбільш релевантними для постачальника є відповіді на питання «Чи буде виконане зобов'язання щодо оплати?» та «З якою ймовірністю може настати прострочення або інші відхилення від умов договору?». Для цього підсумуємо чинники цінності дебіторської заборгованості (табл. 1).

Формування дебіторської заборгованості відбувається за одночасного підтвердження первинними документами, які є основою бухгалтерського обліку [1, с. 9]. До реквізитів первинних документів відносять (див. рис. 1.).

Первинним документом, на підставі Закону № 996-XIV, визначено «...документ, який містить відомості про господарську операцію», причому такі документи можуть бути як у паперовій, так і електронній формі [1, с. 1].

Таблиця 1

Інформаційне забезпечення чинників цінності дебіторської заборгованості

№ з/п	Чинник	Підготовчий етап	Операційний етап	Післяопераційний етап
1	*2*	*3*	*4*	*5*
1	Чинник А – підтвердження вимоги у постачальника	- До угоди має бути сформований документообіг з дебіторами згідно з вимогами законодавства. - Мають бути розроблені проєкти договорів, зокрема прописана черговість переходу права власності на актив тощо.	- Наявність письмового договору, що максимально детально характеризує зобов'язання сторін. - Наявність та контроль за належно сформованою первинною документацією. - Приватне листування має відбуватись тільки з ідентифікованих акаунтів. - Зареєстровані ПН/РК. - Всі господарські операції мають бути відображені в обліку, а первинні документи зареєстровані згідно з кожною датою. - Варто формувати актизвірки для підтвердження даних обліку покупця та постачальника.	- Документи про виконання (або невиконання) зобов'язань мають зберігатись згідно з вимогами чинного законодавства. Приватні переписки за можливості варто роздруковувати. - Перевірити правильність відображення операції в обліку. - Забезпечити зберігання інформації протягом встановленого періоду.
2	Чинник В – достатні дії постачальника для інкасації заборгованості	- Попередня реєстрація доказів, окрім загальновстановлених, що можуть свідчити про окремі домовленості та настання юридичних наслідків. - Перевірка потенційного дебітора та його власників у доступних ресурсах на предмет ризиковості та недобросовісності. - Поведінка постачальника має відповідати макроекономічний та регіональній ситуації, наприклад щодо домовленостей постачання товарів на ризиковані території або домовленості в невизначений період. - Розроблення умов договору з прописом різних ситуацій, що можуть виникнути під час співпраці. - Домовленість про первинне документування кожного етапу виконання договору та дій, які слідуватимуть в разі невиконання кожного із таких. - Чітке прописування параметрів якості предмету договору, часових проміжків, та інших суттєвих умов. - Встановлення кола відповідальних осіб, які мають контролювати кожен етап виконання потенційної угоди. - Наявність страхування ризиків.	- Активні дії, направлені на підтвердження дебітором взятих на себе зобов'язань, після виконання частини угоди. Це в т.ч. фіксація актів звірки; контроль правильності заповнення первинної документації покупцем. - Контроль етапів виконання угоди з обов'язковим підтвердженням відповідальних осіб, перевірка наявності необхідних довіреностей, що свідчать про правомірність дій таких осіб. - Дотримання письмової форми спілкування. - Перевірка в реєстрах банкрутств.	- У разі невиконання умов договору постачальник має докласти достатніх зусиль, аби вивести ДЗ з категорії спірної, в т.ч. через рішення суду (для подальшого ініціювання справи про банкрутство). - У внутрішніх документах, зокрема управлінських, має бути внесена інформація як про юридичну особу, так і її власників та результат виконання договорів із особистими коментарями. Це допоможе підвищенню ефективності подальшої співпраці та більш точного оцінювання майбутніх договорів.

Продовження табл. 1

1	*2*	*3*	*4*	*5*
3	Чинник C – визнання вимоги дебітором	- Дослідження судових спорів такої юридичної особи на предмет заперечення зобов'язань.	- Наявність письмового, затвердженого та зареєстрованого договору. - Підтверджені, правильно оформлені первинні документи. - Використання права податкового кредиту (для платників ПДВ). - Відображення господарської операції на регістрах бухгалтерського обліку дебітором. - Підтвердження заборгованості в актах звірки. - Письмові переписки з верифікованих та домовлених акаунтів.	- У випадку несплати заборгованості варто, аби дебітор підтвердив існування такої заборгованості, аби вона не була в категорії спірної; в протилежному випадку варто прийняти рішення про судове або досудове доведення існування такої заборгованості. Варто ґрунтовно дослідити позицію покупця, на якій будується його позиція про спірний характер заборгованості.
4	Чинник D – достатнє майно дебітора	Превентивне оцінювання фінансового стану, результатів діяльності та статусу реєстрації перед угодою. - Використання рекомендованих сервісів, зокрема Електронного кабінету, для аналізу практики господарювання потенційного дебітора.	- Регулярна перевірка дебітора на предмет підвищення ризику, зокрема відкриття справ про банкрутство, наявності нових виконавчих проваджень тощо. - Просування політики стимулювання вчасних оплат. - Аналіз фінансової звітності дебітора. - Перевірка наявності застави.	- Після кожного договору мають бути зроблені висновки та занесені в певні картотеки дебітора як про юридичну особу, так і про її власників. - У випадку ініціювання процедури банкрутства варто слідкувати за відкриттям таких справ, аби була змога стати конкурсним кредитором та мати шанс відшкодування переданих ресурсів.. - У випадку прострочення платежів варто перевірити наявність нових умов, які дозволяють віднести заборгованість до категорії сумнівної.
5	Чинник E – воля дебітора до виконання зобов'язання	Дослідження якості виконання ним своїх зобов'язань; наявності судових справ, виконавчих проваджень тощо. - Аналіз можливості альтернативних джерел фінансування заборгованості на кщталт застави, поручительства тощо. - Формування висновку про рівень забезпечення кредиторської заборгованості потенційного дебітора. - Розробка таких умов договору, які б мінімізували невизначеність, наприклад шляхом затвердженого графіку оплат. - Формування облікової політики з критеріями віднесення заборгованості до категорії сумнівної.	- Під час існування ДЗ варто аналізувати, чи платоспроможність дебітора залишається стабільною, зокрема через моніторинг відповідних ресурсів (як от Електронний кабінет, ЄРСР тощо). - Акти звірки свідчать про визнання дебітором зобов'язань. - Кроки покупця до зміни, відстрочення зобов'язань за договором можуть свідчити про ймовірні проблеми з такою заборгованістю. - Наявність працюючих правових інструментів захисту постачальників може суттєво збільшити ймовірність отримання компенсації. Варто систематично аналізувати зовнішні аналітичні ресурси на предмет зміни економічної кон'юнктури. - Варто аналізувати ресурси, які можуть свідчити про настання правових наслідків, що спричинюють несплату.	- Як успішні, так і проблемні договори мають бути проаналізовані. інформація по дебітору та його засновнику має міститись у внутрішній картотеці п-ва. - На основі проблемної співпраці варто проводити внутрішнє розслідування, зокрема для пошуку потенційно слабких місць в доведенні права постачальника на компенсацію, зокрема через можливі змови всередині п-ва. -Практика як успішних, так і невдалих договорів має акумулюватись в формуванні більш вдалої політики надання відстрочки оплати, більш успішного алгоритму перевірки контрагента, новим умовам договору, черговості його виконання, закріплення первинною документацією, тощо.

Закінчення табл. 1

1	*2*	*3*	*4*	*5*
			Наприклад, ініціювання справи про банкрутство, стікання терміну позовної давності, інституційні зміни в державі тощо. - Оплата постачань по частині із договорів, при тому, що за іншими спостерігаються затримки, є сильним індикатором потенційних проблем. Варто узгодити наявність та визнання дебітором первинних документів за такою заборгованістю. - Моніторинг платіжної дисципліни.	

Джерело: власна розробка автора.

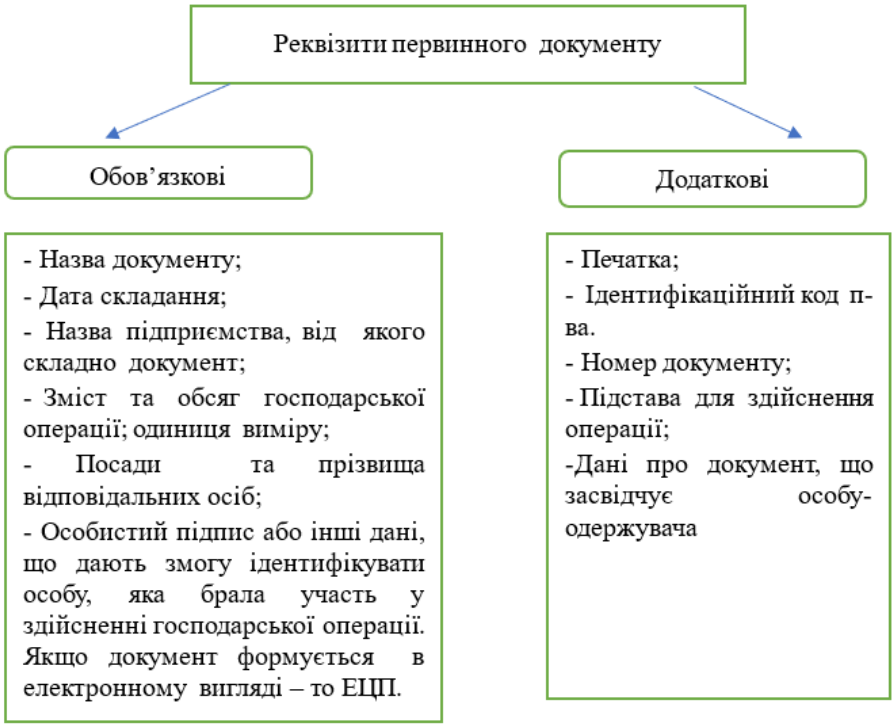


Рис. 1. Реквізити первинного документу

Джерело: сформовано на основі [1;25].

Дослідимо види первинних документів, які формуються при реалізації товарів, робіт та послуг на умовах наступної оплати в таблиці 3. Як видно із таблиці 3, документування відбувається на всіх етапах угоди. Первинні документи становлять основу бухгалтерського обліку загалом та доведення права на компенсацію дебіторської заборгованості зокрема.

Однією із основних причин спірної дебіторської заборгованості є саме непогодження сторін із тією чи іншою господарською операцією, умов її виконання чи окремого етапу її виконання. Тому актуальним залишається питання єдиного узгодження документації між покупцем та продавцем згідно з етапами реалізації угоди післяплати. Варто дослідити питання підтвердження сторонами єдиного процесу документування угоди, що має зменшити кількість спорів (здебільшого через непогодження із існуванням або умовами документа).

Розглянемо приклад реалізації угоди на окремих етапах. Підприємство «Постачальник» та підприємство «Покупець» укладають договір про постачання товару Х. Основні первинні документи, які реєструватимуться у постачальника та свідчитимуть саме про реальне переміщення товарів, виконання умов договору, зображені на рис. 2.

Таблиця 2

Окремі документи, які обґрунтовують дебіторську заборгованість

№	Назва документа	Пояснення	Етап, на якому формується	Кореспонденція рахунків (Дт / Кт)	Обліковий регістр
1	2	3	4	5	6
1	Договір купівлі-продажу	Правочин, основний документ, що регулює права та обов'язки сторін щодо постачання товарів, робіт або послуг	Підготовчий	Немає бухгалтерської операції	Журнал обліку договорів (реєстрація у відділі юридичного супроводу)
2	Документи, що супроводжують внутрішній рух запасів	Накази про відпуск продукції, складський ордер, видаткові накладні (якщо є третя сторона, що відповідає за доставку); меморіальні ордери; акти тощо. Сукупність таких документів стосується переміщення запасів, встановлюється правилами документообороту на підприємстві і затверджується наказом керівника	Підготовчий	Можуть бути бухгалтерські проведення, що класифікуватимуть переміщення запасів між місцями їх зберігання	Згідно з кожним етапом для реєстрації первинних документів використовують відповідні регістри, що затверджуються правилами документообороту
3	Рахунок-фактура (інвойс)	Документ, що містить інформацію про товар чи послугу та пропозицію щодо оплати, а також інформацію про суму ПДВ	Підготовчий або операційний	Немає бухгалтерської операції	Журнал обліку вихідних рахунків-фактур, також може бути ERP-система
4	Товарно-транспортна накладна (в т.ч. е- ТТН)	Підтверджує факт передачі товару від вантажовідправника до перевізника, а потім до вантажоодержувача. Вона використовується для обліку товарно-матеріальних цінностей на шляху їх переміщення та є підставою для розрахунків за надані послуги з перевезення вантажу	Може бути як підготовчий, так і операційний	Обліг господарської операції залежить від умов поставки (incoterms)	Залежності від умов поставки може використовуватись ціла група облікових регістрів. Зокрема, Журнал обліку господарських операцій; Журнал обліку видаткових накладних; Журнал обліку ТТН; Журнал обліку видаткових накладних тощо
5	Акт виконаних робіт (наданих послуг)	Документ, що містить обов'язкові реквізити та свідчить про приймання замовником таких робіт	Операційний	Дт 361 / Кт 703 – Виконано роботи або надано послуги	Журнал обліку актів виконаних робіт або ERP-система
6	Податкова накладна	Документ, що підтверджує податкові зобов'язання продавця та право покупця на податковий кредит. Реєструється постачальником в Єдиному Реєстрі ПН	Операційний	Дт 701, 702, 703 / Кт 6411/6412 – Нараховано податкові зобов'язання з ПДВ	Єдиний реєстр податкових накладних (ЄРПН) ДПС; також дублюється в бухгалтерський облік
7	Банківська виписка; квитанція банку	Документ, що підтверджує факт перерахування коштів від покупця постачальнику	Післяопераційний	Дт 311 / Кт 361 – Надійшла оплата від покупця	Журнал обліку банківських операцій; також банківський модуль ERP
8	Акт звірки	Документ, що підтверджує розрахунки між контрагентами за взаємними зобов'язаннями	Операційний /Післяопераційний	Немає бухгалтерської операції	Журнал обліку актів звірки або модуль "Дебіторська заборгованість" ERP-системи
9	Лист-вимога про оплату	Документ, що є офіційним зверненням до покупця з вимогою виконати платіжні зобов'язання	Післяопераційний	Немає бухгалтерської операції	Журнал реєстрації вихідної кореспонденції
10	Інші документи та докази	У процесі діяльності варто зберігати переписки з персоніфікованих джерел; інші докази та документи, які в випадку спору можуть бути визнані судом	Підготовчий; Операційний; Післяопераційний	Немає бухгалтерської операції	Може бути створений окремий регістр, наприклад Журнал реєстрації електронних доказів

Джерело: сформовано автором на основі [1, ст. 9; 21; 25; 43; 46].

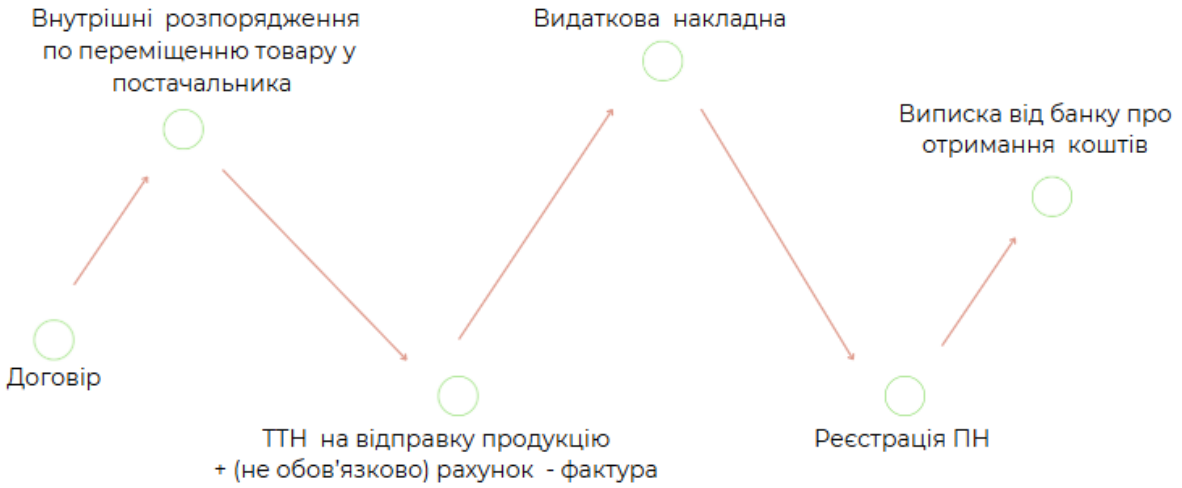


Рис. 2. Ланцюг черговості документування дебіторської заборгованості постачальника
Джерело: власна розробка автора.

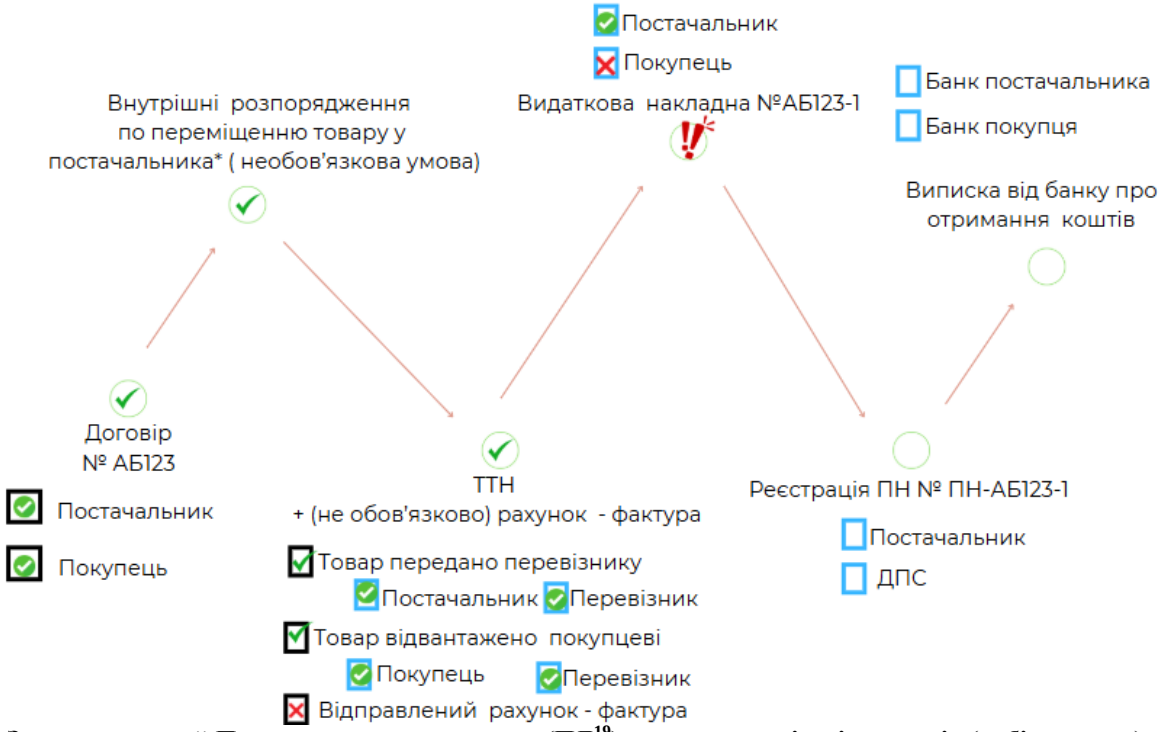


Рис. 3. Запропонований Проспект документування (ПД[19]) угод про реалізацію товарів (робіт, послуг) з реєстрацією в ДРРП [20]
Джерело: власна розробка автора.

[1]ПД – Проспект документування, умовний термін етапів виконання угоди, згідно з кожним із ключових етапів має бути документ.
[2]ДРРП – Державний реєстр розрахунків підприємств. Реєстр, який запропонував запровадити автор.

Звісно, окрім цих документів, реєструватимуться й інші (див. табл. 3). Зокрема, додатково реєструватимуться вихідні рахунки – фактури, доручення тощо. Також за одним договором, згідно з його умовами, може бути низка поставок. Проте такий список документів обмежений та прогнозований, за винятком окремих ситуацій. Проспект та черговість виконання договору зрозумілий контрагентам.

Через розгалуженість документування окремо у кожної із сторін договору та різного документообороту на підприємствах можуть виникати спори та неузгодженості, що несуть негативний вплив на ділову активність. Під час реалізації продукції можливе формування низки документів, більше того, важливими є не лише документи, які складені безпосередньо під час реалізації, що засвідчують рух активу, а й внутрішні документи, які відображають облік всередині кожного контрагента, а також податкові документи.

Більше того, за договором постачання товарів можуть виникати спори, а отже, формуватимуться нові документи – судові, які впливають на фінансовий актив, адже фінансовий актив, за яким виник спір, складно реалізувати, а отже, такі документи є суттєві. Тому ми пропонуємо дослідити можливість внесення договору та первинних документів в окремий реєстр (далі ДРРП – «Державний реєстр розрахунків підприємств»).

При укладанні договору обом підприємствам варто дослідити ключові етапи виконання договору та одразу узгодити «проспект документування» (далі – ПД) такої угоди. ПД має вноситись до ДРРП на початковому етапі, коли обидві сторони мають узгодити такий проспект. Варто узгодити як обов'язкові елементи, без яких дебіторська заборгованість не може бути визнана (наприклад, договір або видаткова накладна), так і додаткові (наприклад, відправка рахунку-фактури, листа тощо). Обов'язкові документи формують та доводять право на дебіторську заборгованість як фінансовий актив.

За відсутності окремих ключових документів таке право може бути оспорено. Під час виконання певних етапів реєструється унікальний номер дебіторської заборгованості (ідентифікаційний код розрахунку (ІКР)), наприклад АБ123-1, причому номер прив'язаний як до договору з конкретним покупцем (АБ123), так і до окремого постачання (АБ123-1), що має ідентифікувати кожен окремий випадок заборгованості, адже часто в суді покупець не визнає заборгованості саме за окремими постачаннями, а не за всім договором.

Система має підтягувати (за необхідності) податкову накладну. Питання кодифікації розрахунку є вагомим, адже дає можливість швидко в Реєстрі ідентифікувати операцію. Відтак, кодифікація може бути розширена (така, що має посилання на відправника – постачальника) та скорочена (фактично – код операції в ДРРП). Для скороченого прикладу на рис. 4. кодифікація розрахунку наведена як АБ123-1. Проте, враховуючи кількість операцій, кодифікація повинна містити достатню кількість символів.

Макет ПД в ДРРП розроблено нижче, на основі скороченого прикладу (див. рис. 3).

Запропонований ПД для подальшого дослідження та імплементації в новий реєстр – ДРРП, що показаний на рис. 4, – може суттєво відрізнятись залежно від обов'язкових та додаткових етапів угоди, переліку первинних документів, які мають підтвердити сторони договору. Головна його новація – в загальній узгодженості документів, їх номерів, кількості, підписів (тільки КЕП). Що стосується документа про оплату, то ДРРП має акумулювати інформацію з банків про проведення платежу (де підставою буде номер розрахунку з ДРРП).

Варто зазначити, що питання оплати повинно мати часові проміжки, отримані із договору. Проте бувають окремі випадки, коли обидві сторони домовляються за додаткову відстрочку платежу, в такому випадку мають формуватися окремі протоколи-коригування (без внесення прямих змін до документів), що дозволять не фіксувати порушення оплати.

Бізнес – динамічне середовище, а тому варто рухатись у напрямку спрощення його функціонування, хоч ми переконані, що в певні документи не мають вноситися зміни, проте такі зміни (або додаткові умови) можуть вноситися на основі нових протоколів (наприклад, зміна терміну оплати), проте виключно за взаємним підписом документа. ДРРП має повністю акумулювати усю суттєву інформацію про дебіторську заборгованість та розрахунки між сторонами договору. Переваги ДРРП узагальнено в таблиці 3.

Таблиця 3

Переваги ДРРП в процесі автоматизації розрахунків між суб'єктами господарювання

№	Перевага	Тлумачення змісту переваги
1	2	3
1	Уніфікація документування	Кожен документ отримає персональний унікальний номер, тому його реєстрація у всіх учасників буде однакова. Дебіторська заборгованість (як за договором загалом, так і за окремими поставками) може набути унікального номеру, який свідчить про код фінансового активу
		ДЗ – право вимоги, яке, як правило, формується шляхом наявності обов'язкових документів, що визнаються сторонами договору. ДРРП дозволяє виокремити «обов'язкові» та «додаткові документи», що дозволить оперативно отримувати інформацію про цінність заборгованості, а також (в потенціалі) блокувати майбутнє введення документів, якщо «обов'язковий» не був підписаний сторонами. Більше того, в ДРРП внесення даних «заднім» числом буде неможливе
2	Об'єднання інформації з іншими реєстрами та банківськими установами	Щодо окремих поставок можуть виникати спори, відкриття справ. Така інформація є суттєва та має бути висвітлена в Реєстрі
3	Контроль заборгованості	РРП дозволяє зменшити затрату ресурсів на підтвердження факту заборгованості (наприклад, не потрібно буде обмінюватись актами звірки), а також ДРРП дозволяє вчасно отримати суттєву інформацію про контрагента (наприклад, про його неплатоспроможність). Держава на основі узагальнених даних ДРРП, а саме інформації про прострочення платежів, зможе бачити та впливати на їх оптимізацію. Це додатковий показник раціональних очікувань підприємців. Адже загальне збільшення частки затримки оплат свідчить про зміну макроекономічної кон'юнктури
4	Доступ до інформації	РРП повинно мати коло осіб, що можуть отримувати інформацію про розрахунки, це, зокрема, власники, контролюючі органи (за рішенням суду)
5	Цифровізації заборгованості	Оскільки усі документи щодо ДЗ буде зібрано разом, то це дозволить фінансовому активу надати єдиний номер. У подальшому блокчейн-технології дозволять не втратити та відслідковувати такий фінансовий актив, зміни у ньому тощо
6	Облік заборгованості	РРП може бути налаштований на типові операції, де значно швидше формуватимуться типові первинні документи, спрощуючи роботу обліковців. Єдині номери документів дають онлайн-доступ до процесу документування, це дозволить оперативно вносити дані в бухгалтерський облік. Наявність усіх необхідних та підтверджених документів спрощує процес визнання, оцінювання та списання заборгованості. Додавання в ДРРП інформації про появу ризиків від заборгованості (зокрема, ризик неплатоспроможності дебітора) дозволить відслідковувати суттєві події по заборгованості, що в подальшому може спростити оцінювання фінансового активу. В ДРРП можливо додавати інші нетипові докази операції (додаткові), наприклад, відео- та аудіофайли, фотозвіт тощо
7	Ринок ДЗ	Єдиний номер ДЗ як фінансового активу дозволяє його реалізувати третій стороні навіть онлайн. Контрагенти бачать всі важливі документи, підписи, суттєву інформацію про заборгованість, прострочення, спори тощо. Акумулювання інформації дозволить зменшити премію посередників, аудиторів та наблизити справедливу вартість ДЗ до її балансового відображення в постачальника

Джерело: власна розробка автора.

Ведення такого реєстру сьогодні, в час інтенсивного періоду цифровізації, можливе. Такий крок дозволить діджиталізувати права на дебіторську заборгованість, що, зі свого боку, може стати стимулом для розширення факторингового бізнесу та ринку дебіторської заборгованості в Україні. Актуальною проблемою ринку дебіторської заборгованості часто є суттєве зниження ціни, яку пропонують постачальнику через нібито високий ризик активу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Дебіторська

заборгованість як актив – невід'ємна частина господарської діяльності. Проте її юридична природа фактично закриває доступ до інформації, а саме щодо якості та сумнівності, термінів сплати, що робить аналіз грошових потоків корпоративного підприємства ускладненим, а тому цей актив в класичних підходах оцінювання грошових потоків не використовується. Але ми вважаємо, що юридична складова дебіторської заборгованості – це не тільки її недолік, а й велика перевага, особливо враховуючи те, що вона формується разом із господарською операцією, пов'язана із численними реєстрами та базами даних держави. Тому ми пропонуємо запровадження ДРРП, який дозволить систематизувати усі необхідні документи по заборгованості, що значно зменшує витрати на перевірку. Окрім того, формування уніфікованих номерів первинних документів значно розширює можливості об'єднання бухгалтерського та податкового обліку і головне – цифровізації активу. Це дозволить підвищити точність оцінювання грошових потоків, легко відчужити та придбати актив, значно прискорити грошовий оборот в державі, об'єднати всі державні реєстри в один актив, тим самим вирішуючи велику проблему розгалуженості баз даних. Проспектом подальших дій та досліджень, безумовно, є оцінювання економічної складової (вартості проєкту), технічні дослідження та юридична частина (особливо доступ до перевірки сумнівності потенційного дебітора). Попри це ми вважаємо проєкт розробки ДРРП сучасним та необхідним інструментом, який здатний швидше наздогнати західні економіки та компенсувати фактичну відсутність ринку цінних паперів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
2. Державна податкова адміністрація України. Лист від 15.08.2008 № 16646/7/24-0117 «Щодо можливості продажу дебіторської заборгованості податкових боржників». URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1664225-08#Text
3. Державна служба статистики України. Статистичний звіт (по Україні за 2024 р.). Київ: Держстат, 2024.URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
4. Atradius. Payment Practices Barometer (Central and Eastern Europe) 2024. Report of the Netherlands trade credit insurance company. URL: https://atradius.ro/documents/payment-practices-barometer-central-and-eastern-europe-2024-en.pdf
5. Мухомор Г. В. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління дебіторською заборгованістю підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра філософії (PhD) Київ 2025. 235 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/29335c9a-9f12-4923-9077-7074a8935fa6/content
6. Про внесення змін у додаток 5 до Порядку функціонування Електронного кабінету: Наказ Міністерства фінансів України від 27.02.2023 № 110. № z0415-23. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0415-23#Text
7. Рішення Господарського суду Донецької області від 10.03.2020 у справі № 905/49/15. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/88335575
8. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 04.11.2020 у справі № 905/49/15. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/85393893
9. Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 24.05.1995 № 88. № z0168-95. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text
10. Податковий кодекс України. Ред. від 01.01.2026. № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text
11. Постанова від 03.06.2022 у справі № 922/2115/19. Верховний Суд. Об'єднана палата Касаційного господарського суду. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/104603062
12. Про доступ до публічної інформації: Закон України. Ред. від 08.10.2023. № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text
13. Степаненко О. І., Дубовик М. Ф. Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці* : зб. наук. пр. / Міністерство освіти і науки України, Нац. Авіац. Ун-т. Одеса : Вид. дім «Гельветика», 2022. Вип. 2. С. 116-125. URL: https://ir.kneu.edu.ua/ server/api/core/bitstreams/18efad67-a88a-47bf-95a5-4724a32a9353/content
14. Журавська І. Л. Облік розрахунків з постачальниками та підрядниками. *Збірник тез Житомирського аграрного університету*. 2017. № 4. С. 56-59.
15. Шигун М. М., Мухомор Г. В. Дебіторська заборгованість: визнання та оцінка за національними й міжнародними стандартами. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2023. Вип. 72. С. 85-93. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2023-72.

REFERENCES

1. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini. Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 № 996-XIV. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text.
2. Derzhavna podatkova administratsiia Ukrainy. Lyst vid 15.08.2008 № 16646/7/24-0117 «Shchodo mozhlyvosti prodazhu debitorskoi zaborhovanosti podatkovykh borzhnykiv». Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy, available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1664225-08#Text.

3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024). Statystychnyi zvit (po Ukraini za 2024 r.). Derzhstat, Kyiv, available at: https://www.ukrstat.gov.ua/.

4. Atradius (2024), Payment Practices Barometer (Central and Eastern Europe) 2024. Report of the Netherlands trade credit insurance company, available at: https://atradius.ro/documents/payment-practices-barometer-central-and-eastern-europe-2024-en.pdf.

5. Mukhomor, H. V. (2025), Oblikovo-analitychne zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia debitorskoiu zaborhovanistiu pidpryiemstva : dys. na zdobuttia nauk. stupenia doktora filosofii (PhD), Kyiv, 235 s., available at: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/29335c9a-9f12-4923-9077-7074a8935fa6/content.

6. Pro vnesennia zmin u dodatok 5 do Poriadku funktsionuvannia Elektronnoho kabinetu. Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 27.02.2023 № 110. Dokument z0415-23. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0415-23#Text.

7. Rishennia Hospodarskoho sudu Donetskoi oblasti vid 10.03.2020 u spravi № 905/49/15, available at: https://reyestr.court.gov.ua/Review/88335575.

8. Postanova Verkhovnoho Sudu u skladi kolehii suddiv Kasatsiinoho hospodarskoho sudu vid 04.11.2020 u spravi № 905/49/15, available at: https://reyestr.court.gov.ua/Review/85393893.

9. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro dokumentalne zabezpechennia zapysiv u bukhhalterskomu obliku. Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 24.05.1995 № 88. Dokument z0168-95. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text.

10. Podatkovyi kodeks Ukrainy. Dokument 2755-VI, chynnyi, potochna redaktsiia – redaktsiia vid 01.01.2026. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text.

11. Postanova vid 03.06.2022 u spravi № 922/2115/19. Verkhovnyi Sud. Obiednana palata Kasatsiinoho hospodarskoho sudu, available at: https://reyestr.court.gov.ua/Review/104603062.

12. Pro dostup do publichnoi informatsii. Zakon Ukrainy. Dokument 2939-VI, chynnyi, potochna redaktsiia – redaktsiia vid 08.10.2023. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text.

13. Stepanenko, O. I. and Dubovyk, M. F. (2022), Analiz debitorskoi zaborhovanosti, yii vplyv na finansovyi stan ta dilovu aktyvnist pidpryiemstva. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi: zb. nauk. pr. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy,* Natsionalnyi aviatsiinyi universytet, Vydavnychyi dim «Helvetyka», Odesa, vyp. 2, s. 116-125, available at: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/18efad67-a88a-47bf-95a5-4724a32a9353/content.

14. Zhuravska, I. L. (2017), Oblik rozrakhunkiv z postachalnykamy ta pidriadnykamy, *Zbirnyk tez Zhytomyrskoho ahrarnoho universytetu*, № 4, s. 56-59.

15. Shyhun, M. M. and Mukhomor, H. V. (2023), Debitorska zaborhovanist: vyznannia ta otsinka za natsionalnymy y mizhnarodnymy standartamy, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 72, s. 85-93, DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2023-72.

Стаття надійшла: 11.09.2026
Стаття прийнята: 09.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

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

УДК 331.5:330.342.15(477)

Городня Т. А.,
horodtan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9298-3088,
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Криворучкіна О. В.,
kryvoruchkina@rada.gov.ua, ORCID ID: 0000-0001-7904-2905,
к.г.н., доц., заступник голови Комітету Верховної Ради України з питань екологічної політики та природокористування, м. Київ

МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНСТИТУТІВ ЗАЙНЯТОСТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗБАЛАНСОВОАНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Анотація. *У статті досліджено сутність інститутів зайнятості, наведена їх ключова роль в сучасних умовах невизначеності. Обґрунтовано перехід від реактивної моделі до проактивної та людиноцентричної. Охарактеризовано системний дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили та фактори, які його утворюють, а також сформовано напрями їх інституційного подолання. У статті представлено сучасну модернізацію державної політики зайнятості України, яка сформована за окремими напрямами, та наведено очікуваний результат у вигляді інституційних зрушень. Досліджено цифрову та інтелектуальну трансформацію, цифровізацію інститутів зайнятості в контексті формування єдиного цифрового інформаційного середовища ринку праці. У статті побудовано та представлено економіко-математичну модель інституційного забезпечення збалансованого розвитку ринку праці. Запропоновано визначати інтегральний індекс, який охоплює низку складових блоків, зокрема: попит і пропозицію робочої сили, рівень цифровізації інститутів зайнятості, ефективність розвитку компетентностей і людського капіталу, рівень інклюзивності зайнятості, рівень трудової мобільності та ефективність соціального партнерства. Ця модель представлена для практичного застосування як зважена адитивна модель, яку можна апробовувати на рівні регіональних даних або України в цілому. У статті особливу увагу приділено формуванню ефективної системи інклюзивної зайнятості. Сформовано її поняття, значення та складові за цільовими групами, бар'єрами та очікуваним результатом. У статті запропоновано модернізований підхід щодо сучасної трансформації інституційної системи зайнятості. Запропоновано концептуальну залежність, яка охоплює низку сучасних складових. Сформовано стратегічні напрями модернізації інститутів зайнятості України з визначенням очікуваного ефекту, на основі чого складено схематичну модель їх модернізації як основи збалансованого розвитку ринку праці України.*

Ключові слова: зайнятість, збалансований розвиток, регіональна політика, ринок праці, безробіття, соціально-трудові відносини, інституційне забезпечення, середовище, модернізація, моделювання, індекси, інклюзивна зайнятість, людський капітал, дисбаланс ринку праці.

Horodnia T. A.,
horodtan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9298-3088,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Kryvoruchkina O. V.,
kryvoruchkina@rada.gov.ua, ORCID ID: 0000-0001-7904-2905,
Ph.D, Associate Professor, Deputy Chairman of the Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Environmental Policy and Nature Management, Kyiv

© Городня Т. А., Криворучкіна О. В.

MODERNIZATION OF EMPLOYMENT INSTITUTIONS AS A PREREQUISITE FOR THE RECOVERY AND BALANCED DEVELOPMENT OF THE LABOR MARKET IN UKRAINE

Abstract. *The article examines the essence of employment institutions and substantiates their key role under contemporary conditions of uncertainty. The transition from a reactive model to a proactive and human-centered approach is substantiated. The systemic imbalance between labor demand and supply and the factors contributing to its emergence are characterized, and directions for its institutional mitigation are developed. The article presents the current modernization of Ukraine's state employment policy, structured according to specific areas, with the expected outcomes expressed in terms of institutional changes. The digital and intellectual transformation of employment institutions is examined, with particular emphasis on their digitalization in the context of establishing a unified digital information environment for the labor market. An economic and mathematical model of institutional support for the balanced development of the labor market is developed and presented. It is proposed to calculate an integrated index comprising a number of component blocks, including labor demand and supply, the level of digitalization of employment institutions, the effectiveness of competency and human capital development, the level of employment inclusiveness, the level of labor mobility, and the effectiveness of social partnership. The model is designed for practical application as a weighted additive model that can be tested using regional data or data for Ukraine as a whole. Particular attention is paid to the development of an effective inclusive employment system. Its concept, significance, and components are defined according to target groups, barriers, and expected outcomes. The article proposes a modernized approach to the contemporary transformation of the institutional employment system. A conceptual framework is proposed that incorporates a range of contemporary components. Strategic directions for the modernization of employment institutions in Ukraine are formulated, along with the expected effects. On this basis, a schematic model of their modernization is developed as a foundation for the balanced development of Ukraine's labor market.*

Keywords: employment, balanced development, regional policy, labor market, unemployment, social and labor relations, institutional support, environment, modernization, modeling, indices, inclusive employment, human capital, labor market imbalance.

JEL Classification Code: J21, J23, J24, J48, I31, J69
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-19

Постановка проблеми. Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується глибокими трансформаціями сфери зайнятості, зумовленими одночасним впливом воєнних, демографічних, міграційних, технологічних та структурно-економічних чинників. Повномасштабна війна суттєво змінила масштаби і структуру пропозиції робочої сили, територіальну мобільність населення, професійно-кваліфікаційні характеристики працівників та характер взаємодії між роботодавцями і найманими працівниками. Водночас відновлення економіки України потребує не лише збільшення кількості зайнятих, а передусім формування продуктивної, інклюзивної, адаптивної та стійкої системи зайнятості, здатної забезпечити ефективне поєднання потреб економіки у трудових ресурсах із можливостями та компетентностями населення.

Особливої актуальності набуває проблема **дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили**. Український ринок праці одночасно стикається з дефіцитом працівників у низці секторів економіки, структурним безробіттям, невідповідністю професійно-кваліфікаційних характеристик працівників потребам роботодавців, територіальними диспропорціями, зниженням демографічного потенціалу та масштабними міграційними процесами. Додатковою проблемою є необхідність економічної інтеграції ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, молоді, жінок та населення старших вікових груп. У таких умовах традиційна модель функціонування інститутів зайнятості, орієнтована переважно на реагування на вже сформоване безробіття, потребує якісної трансформації у напрямі превентивності, проактивності, персоналізації та орієнтації на розвиток людського капіталу.

Важливим кроком у цьому напрямі стало схвалення Кабінетом Міністрів України **Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року** розпорядженням від 7 січня 2026 р. Одночасно затверджено операційний план заходів з її реалізації у 2026-2028 роках. Новий стратегічний документ формує принципово важливий для України підхід до розвитку ринку праці, в якому зайнятість розглядається не лише як інструмент соціального захисту населення, а як один із ключових механізмів економічного відновлення, підвищення продуктивності праці, розвитку людського капіталу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності національної економіки.

Окремого значення в сучасній моделі зайнятості набуває **цифрова трансформація інституцій ринку праці**. Цифровізація має забезпечувати не лише переведення адміністративних процедур в електронну форму, а й створення принципово нової системи взаємодії між працівником, роботодавцем та державою. Використання цифрових платформ, автоматизованого аналізу даних, технологій штучного інтелекту та сучасної аналітики створює передумови для точнішого прогнозування потреб

роботодавців, персоналізованого підбору роботи, визначення дефіцитних компетентностей і формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку. У цьому контексті модернізація інститутів зайнятості має передбачати перехід від реагування на поточні дисбаланси до їх **системного прогнозування та запобігання**.

Не менш важливим напрямом інституційної модернізації є забезпечення **інклюзивності ринку праці**. Нова державна політика передбачає посилення участі в економічному житті молоді, жінок, ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, а також населення дорослого та старшого віку. Такий підхід відповідає сучасній концепції збалансованого розвитку ринку праці, відповідно до якої ефективність системи зайнятості визначається не лише кількістю створених робочих місць, а й здатністю інституцій забезпечити доступ різних соціально-демографічних груп до продуктивної та гідної праці.

Важливою невирішеною проблемою є також недостатня концептуальна визначеність самого поняття «модернізація інститутів зайнятості». У сучасних умовах його доцільно трактувати ширше, ніж реформування окремих державних установ або вдосконалення нормативно-правової бази. Модернізація має охоплювати трансформацію правил і норм функціонування ринку праці, організаційних механізмів, системи державного управління, цифрової інфраструктури, соціального діалогу, професійного навчання, прогнозування потреб економіки та механізмів взаємодії держави, бізнесу, освіти й населення. Саме системність такої модернізації визначатиме спроможність ринку праці адаптуватися до довгострокових структурних змін.

Отже, невирішеною залишається проблема формування цілісного інституційного механізму збалансованого розвитку ринку праці України, який би поєднував прогнозування потреб економіки у трудових ресурсах, розвиток людського капіталу, цифровізацію, професійну мобільність, інклюзивну зайнятість, стимулювання створення продуктивних робочих місць та соціальний діалог. Науково-практична потреба полягає у переході від фрагментарного вдосконалення окремих інститутів до їх системної модернізації та формування інтегрованої екосистеми зайнятості, здатної забезпечувати синхронізацію інтересів працівників, роботодавців і держави та підтримувати відновлення економіки України в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням формування та розвитку зайнятості населення з точки зору причин її виникнення та змістовних проявів, обумовленості станом економіки в цілому та ринку праці зокрема, методів регулювання та перетворень внаслідок впливу різних чинників, в тому числі на міжнародному рівні, присвячено праці таких українських вчених: С. Бандура, В. Васильченка, О. Герасименко, О. Грішнової, С. Калініної, А. Колота, С. Ланської, Е. Лібанової, М. Махсми, В. Петюха, В. Скуратівського та ін.; а також іноземних науковців Д. Аутора, С. Брю, П. Джунанкара, Дж. Кейнса, К. Макконнелла, А. Маршалла та ін.

Окремим аспектам впливу процесів цифровізації на стан сучасного трудоресурсного забезпечення економіки в контексті пріоритизації питань зайнятості населення присвячено роботи таких українських науковців, як Н. Азьмук, О. Беззубченко, М. Горбашевська, В. Панченко, І. Петрова, Н. Резнікова, М. Шкурат та ін., а також іноземних дослідників: Р. Бухт, С. Гупта, П. Верхоф.

Попри значну кількість наукових досліджень щодо проблем функціонування та регулювання ринку праці, переважна частина наукових підходів зосереджується на окремих аспектах його функціонування, тобто зайнятості та безробітті, формуванні людського капіталу, професійній підготовці, міграційних процесах, соціальному захисті населення, державному регулюванні або цифровізації послуг. Водночас недостатньо комплексно дослідженим залишається питання системної модернізації інститутів зайнятості як цілісної інституційної системи, здатної забезпечувати збалансування попиту і пропозиції робочої сили та підтримувати відновлення економіки України.

Суттєвою невирішеною проблемою залишається невідповідність між традиційною логікою функціонування інститутів зайнятості та новими проблемами українського ринку праці. У довоєнний період основний акцент державної політики значною мірою був орієнтований на регулювання безробіття, сприяння працевлаштуванню та соціальну підтримку незайнятого населення. В умовах війни та економічного відновлення цього підходу вже недостатньо. Сучасний ринок праці характеризується ситуацією, за якої одночасно можуть існувати дефіцит робочої сили, безробіття та структурна невідповідність компетентностей працівників потребам роботодавців. Отже, інститути зайнятості мають не лише реагувати на сформовані дисбаланси, а й забезпечувати їх своєчасне виявлення, прогнозування та запобігання.

Недостатньо розробленим залишається також питання переходу від реактивної до проактивної моделі інституційного регулювання зайнятості. В сучасних умовах ефективність державної політики має визначатися не кількістю зареєстрованих безробітних або працевлаштованих осіб як такою, а спроможністю інституцій передбачати майбутні зміни попиту на працю, визначати дефіцитні професії та компетентності, формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку та сприяти мобільності робочої сили. У зв'язку з цим потребують подальшого наукового обґрунтування механізми прогнозування потреб економіки у трудових ресурсах і компетентностях та їх інтеграції у систему державної політики зайнятості.

Окрему невирішену проблему становить недостатня інтегрованість інститутів ринку праці, освіти та бізнесу. Сучасний розвиток зайнятості потребує тіснішої взаємодії між державними органами, роботодавцями, закладами освіти, професійними об'єднаннями, територіальними громадами та самими працівниками. Водночас механізми такої взаємодії ще не сформували цілісної екосистеми, у межах якої інформація про потреби роботодавців

оперативно трансформувалася б у відповідні освітні програми, професійне навчання, перекваліфікацію та конкретні траєкторії працевлаштування. Саме тому потребує подальшого дослідження інституційне узгодження ринку праці, ринку освітніх послуг і потреб економіки.

Постановка завдання. Метою дослідження є **теоретичне обґрунтування та розроблення сучасних концептуально-методичних засад модернізації інститутів зайнятості як системної передумови відновлення та збалансованого розвитку ринку праці України в умовах структурної трансформації економіки, демографічних змін, воєнних і післявоєнних проблем, цифровізації та європейської інтеграції**.

Досягнення визначеної мети передбачає переосмислення традиційної ролі інститутів зайнятості, тобто від переважно адміністративно-регуляторного та компенсаційного забезпечення зайнятості до формування **проактивної, цифрової, інклюзивної та людиноцентричної екосистеми зайнятості**, здатної своєчасно виявляти дисбаланси між попитом і пропозицією праці, прогнозувати майбутні потреби економіки в людському капіталі, забезпечувати ефективне узгодження компетентностей працівників із потребами роботодавців та сприяти формуванню продуктивної і гідної зайнятості.

Відповідно до поставленої мети у дослідженні передбачається вирішення таких **взаємопов'язаних завдань**:

1. **Узагальнити теоретичні підходи до розуміння інститутів зайнятості** та визначити їх місце у системі інституційного забезпечення функціонування і розвитку ринку праці, уточнивши їх функціональне призначення в умовах структурної трансформації економіки.
2. **Дослідити сучасні дисбаланси українського ринку праці**, зокрема між попитом і пропозицією робочої сили, професійно-кваліфікаційні та територіальні диспропорції, дефіцит кадрів, структурне безробіття, міграційні процеси та невідповідність компетентностей працівників потребам економіки.
3. **Визначити інституційні бар'єри збалансування ринку праці України**, зосередивши увагу на недостатній узгодженості діяльності державних інституцій зайнятості, системи освіти, роботодавців, органів місцевого самоврядування та інших учасників ринку праці.
4. **Проаналізувати сучасні трансформації державної політики зайнятості України** та визначити потенціал Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року для формування нової моделі інституційного забезпечення зайнятості, орієнтованої на збільшення економічної активності населення, подолання кадрового дефіциту, підвищення якості робочих місць та ефективне використання людського капіталу.
5. **Дослідити інституційні механізми забезпечення інклюзивної зайнятості**, передусім щодо інтеграції у ринок праці ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, молоді, жінок та інших груп населення, потенціал яких недостатньо реалізується в сучасній структурі зайнятості.
6. **Обґрунтувати інституційні засади повернення та професійної інтеграції українського людського капіталу**, що перебуває за межами України, включаючи механізми визнання кваліфікацій, професійних компетентностей і зарубіжного досвіду та створення умов для економічної реінтеграції населення.
7. **Розробити концептуальну модель модернізації інститутів зайнятості України**, яка забезпечуватиме системний взаємозв'язок між прогнозуванням потреб ринку праці, цифровою інфраструктурою, розвитком людського капіталу, інклюзивною зайнятістю, соціальним діалогом та механізмами узгодження попиту і пропозиції праці.
8. **Обґрунтувати стратегічні напрями модернізації інститутів зайнятості в контексті відновлення економіки України**, визначивши їх вплив на формування продуктивної зайнятості, зменшення структурних дисбалансів, підвищення економічної активності населення та забезпечення довгострокової стійкості ринку праці.

Отже, логіка дослідження передбачає послідовний перехід **від діагностики дисбалансів ринку праці та виявлення інституційних бар'єрів до обґрунтування напрямів модернізації інститутів зайнятості та формування інтегрованого механізму їх функціонування**. Центральною ідеєю є розгляд інститутів зайнятості не як сукупності окремих організацій та регуляторних процедур, а як **цілісної інституційної екосистеми**, що поєднує державне регулювання, цифрову інфраструктуру, освіту і професійний розвиток, роботодавців, соціальний діалог, інклюзивні механізми та прогнозування потреб ринку праці.

Очікуваним результатом дослідження має стати **формування науково обґрунтованого підходу до модернізації інститутів зайнятості України**, орієнтованого на своєчасне узгодження попиту і пропозиції праці, ефективне використання людського капіталу, підвищення якості та продуктивності зайнятості, розширення економічної активності населення і створення інституційних передумов для відновлення та збалансованого розвитку українського ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інститути зайнятості доцільно розглядати в межах структурно-функціонального підходу як **сукупність формальних правил, норм, організацій, механізмів і процедур**, що визначають умови залучення населення до трудової діяльності, взаємодію працівників і роботодавців та функціонування ринку праці [1]. До них належать державна політика та законодавче регулювання зайнятості, державна служба зайнятості, система професійної освіти й підготовки кадрів, інститути соціального діалогу, механізми соціального захисту, а також цифрові платформи та сервіси ринку праці.

У сучасних умовах роль інститутів зайнятості виходить за межі традиційного **регулювання безробіття та працевлаштування**. Вони мають забезпечувати оперативне узгодження попиту і

пропозиції праці, розвиток людського капіталу, професійну мобільність населення, інклюзивність зайнятості та адаптацію робочої сили до структурних і технологічних змін.

Тому **модернізація інститутів зайнятості** передбачає їх перехід від переважно реактивної моделі до **проактивної та людиноцентричної моделі**, що базується на прогнозуванні потреб ринку праці, цифровізації послуг, розвитку компетентностей, індивідуалізації траєкторій зайнятості та партнерській взаємодії держави, бізнесу, освіти і населення. Саме така трансформація створює інституційні передумови для зменшення дисбалансів ринку праці та формування продуктивної і стійкої зайнятості.

Сучасний ринок праці України характеризується **системним дисбалансом між попитом і пропозицією робочої сили**, що зумовлений одночасним впливом демографічних, міграційних, воєнних, структурно-економічних та технологічних чинників. Поряд із наявністю безробіття спостерігається дефіцит працівників за низкою професій, що свідчить про посилення **структурної невідповідності між наявними трудовими ресурсами та потребами роботодавців**.

Одним із ключових проявів дисбалансу є **невідповідність професійно-кваліфікаційної структури робочої сили потребам економіки**. Зміна структури виробництва, цифровізація, розвиток нових технологій та відновлення економіки формують попит на нові компетентності, тоді як система підготовки та перепідготовки кадрів не завжди здатна оперативно реагувати на ці зміни.

Додатковими чинниками дисбалансу є **втрати та переміщення людського капіталу внаслідок війни, зовнішня та внутрішня міграція, демографічне старіння населення, нерівномірність розподілу трудових ресурсів між регіонами**, а також складність повернення та професійної інтеграції частини населення. Водночас окремі групи населення, такі як ветерани, внутрішньо переміщені особи, особи з інвалідністю, молодь, жінки та населення старших вікових груп, мають додаткові бар'єри для повноцінної участі у ринку праці.

Отже, сучасний дисбаланс українського ринку праці має **не лише кількісний, а й якісний характер**. Йдеться не просто про недостатню кількість працівників, а про невідповідність між професіями, компетентностями, територіальним розміщенням робочої сили та потребами економіки. Це зумовлює необхідність переходу від пасивного реагування на проблеми зайнятості до **проактивного інституційного управління**, що базується на прогнозуванні потреб ринку праці, розвитку людського капіталу, цифровому зіставленні попиту і пропозиції та забезпеченні професійної мобільності населення (табл. 1).

Таблиця 1

Сучасні дисбаланси ринку праці України та напрями їх інституційного подолання

Вид дисбалансу	Основний прояв	Інституційна проблема	Необхідний напрям модернізації
1	*2*	*3*	*4*
Кількісний	Дефіцит працівників за одночасної наявності незайнятого населення	Недостатня ефективність механізмів узгодження попиту і пропозиції праці	Розвиток систем прогнозування та цифрового зіставлення вакансій і кандидатів
Професійно-кваліфікаційний	Невідповідність компетентностей працівників вимогам роботодавців	Повільна адаптація освіти та професійної підготовки до змін економіки	Розвиток системи перепідготовки, підвищення кваліфікації та навчання впродовж життя
Структурний	Зміна галузевої структури зайнятості та поява нових професій	Недостатня інституційна спроможність швидко реагувати на структурні зміни	Проактивне регулювання зайнятості та прогнозування перспективного попиту на працю
Територіальний	Нерівномірний розподіл робочої сили та вакансій між регіонами	Обмежена професійна й територіальна мобільність працівників	Механізми стимулювання мобільності та регіонального узгодження попиту і пропозиції
Демографічний	Скорочення та старіння трудового потенціалу	Недостатнє залучення окремих вікових груп до економічної активності	Інститути активного довголіття, перекваліфікації та підтримки зайнятості старших працівників
Міграційний	Втрата та переміщення частини людського капіталу	Недостатні механізми повернення та професійної реінтеграції населення	Інституційні механізми повернення, визнання кваліфікацій та професійної інтеграції

Продовження табл. 1

1	*2*	*3*	*4*
Інклюзивний	Нерівний доступ окремих груп населення до продуктивної зайнятості	Наявність бар'єрів для працевлаштування та професійної реалізації	Розвиток інклюзивних інститутів зайнятості та адресних програм підтримки
Цифровий	Зростання потреби в цифрових компетентностях та цифрових формах зайнятості	Недостатня цифрова зрілість окремих інститутів ринку праці	Цифровізація послуг, інтеграція реєстрів, використання великих баз даних та ШІ
Якісний	Невідповідність між зайнятістю, продуктивністю, оплатою праці та компетентностями	Орієнтація політики переважно на кількісні показники зайнятості	Перехід до оцінювання якості, продуктивності та стійкості зайнятості
Інституційний	Фрагментарна взаємодія держави, бізнесу, освіти та населення	Відсутність достатньо інтегрованої екосистеми зайнятості	Розвиток партнерської моделі «держава – бізнес – освіта – працівник»

Отже, сучасні дисбаланси українського ринку праці мають комплексний характер і охоплюють кількісний, професійно-кваліфікаційний, структурний, територіальний, демографічний, міграційний, інклюзивний та інституційний виміри. Їх взаємопов'язаність свідчить про обмеженість фрагментарних заходів регулювання зайнятості та обумовлює необхідність системної модернізації інститутів зайнятості на засадах проактивності, цифровізації, інклюзивності та інтеграції держави, бізнесу й освіти.

Принципово важливим на сьогодні є зміщення акценту державної політики **від «допомоги безробітному» до «формування траєкторії економічної активності людини»**. У такій моделі державні інституції мають не лише реєструвати безробітних та надавати соціальну допомогу, а й прогнозувати перспективний попит на професії, здійснювати профілювання та кар'єрне консультування, забезпечувати професійне навчання і перенавчання, сприяти мобільності робочої сили, цифровому пошуку роботи та ефективному поєднанню компетентностей працівників із потребами роботодавців.

Особливого значення набуває інтеграція політики зайнятості з **економічною, освітньою, демографічною, соціальною та регіональною політикою**. Ринок праці не може розглядатися ізольовано, оскільки його стан безпосередньо залежить від структури економіки, інвестиційних процесів, розвитку підприємництва, системи професійної та вищої освіти, міграційних процесів і територіальної концентрації економічної активності.

Відповідно, модернізація державної політики зайнятості має передбачати формування інтегрованої інституційної системи, у якій взаємодіють держава, роботодавці, заклади освіти, органи місцевого самоврядування, професійні об'єднання та безпосередньо працівники.

Таблиця 2

Модернізація державної політики зайнятості України: від традиційної до проактивної моделі

Напрям	Традиційна модель	Модернізована модель	Очікуваний результат
1	*2*	*3*	*4*
Філософія політики	Реагування на безробіття та соціальні наслідки втрати роботи	Управління економічною активністю та трудовим потенціалом	Зростання зайнятості та економічної активності
Основний об'єкт	Безробітна особа	Усе населення працездатного та економічно активного віку	Розширення трудової участі
Часовий горизонт	Реакція на вже сформовані проблеми	Прогнозування майбутніх потреб ринку праці	Запобігання дефіциту кадрів
Підхід до професій	Орієнтація на наявні вакансії	Прогнозування перспективного попиту на професії та компетентності	Зменшення професійно-кваліфікаційного дисбалансу
Послуги зайнятості	Реєстрація, виплати, підбір вакансій	Профілювання, кар'єрне консультування, навчання, перенавчання, супровід кар'єрної траєкторії	Підвищення ефективності працевлаштування

Продовження табл. 2

1	*2*	*3*	*4*
Цифровізація	Окремі електронні послуги	Єдина цифрова екосистема зайнятості, інтегровані реєстри, цифровий облік	Швидше та точніше поєднання працівника і вакансії
Дані	Статистичний облік зайнятості та безробіття	Аналітика ринку праці, прогнозні моделі, штучний інтелект	Підвищення якості державних рішень
Навчання	Переважно реагування на втрату роботи	Постійне навчання, набуття та підвищення навичок	Адаптивність людського капіталу
Взаємодія з бізнесом	Переважно подання вакансій	Спільне прогнозування потреб, формування освітніх програм і професійних стандартів	Краща відповідність підготовки кадрів потребам економіки
Інклюзивність	Загальні програми підтримки	Персоналізовані інструменти для ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю, молоді, жінок, осіб 45+	Розширення участі різних груп у ринку праці
Трудова мобільність	Обмежене сприяння переміщенню працівників	Підтримка територіальної, професійної та цифрової мобільності	Перерозподіл трудових ресурсів відповідно до попиту
Міграційна політика	Переважно реагування на наслідки міграції	Створення механізмів повернення, реінтеграції та використання людського капіталу українців	Відновлення трудового потенціалу
Оцінювання результативності	Кількість працевлаштованих та зареєстрованих безробітних	Якість зайнятості, продуктивність, тривалість працевлаштування, рівень доходів, відповідність компетентностей	Перехід від кількісного до якісного оцінювання політики
Модель управління	Централізована та секторна	Партнерська екосистема «держава – бізнес – освіта – громади – працівник»	Системність та узгодженість політики

Отже, виокремимо 5 інституційних зрушень:

1. Від пасивної до проактивної політики. Держава має не чекати, коли виникне безробіття або дефіцит кадрів, а **прогнозувати майбутні зміни**. Це означає постійний моніторинг попиту на професії, галузі та території.

2. Від «вакансія-працівник» до «компетентність-кар'єрна траєкторія- потреба економіки». Це дуже важливий момент для концепції. Людина вже не повинна розглядатися лише як претендент на конкретну вакансію. Інституції зайнятості мають визначати її компетентності, потенціал розвитку та пропонувати траєкторію: **працевлаштування → навчання → перекваліфікація → кар'єрне зростання**.

3. Від фрагментованих даних до єдиної цифрової системи. Сучасна політика зайнятості має спиратися на інтеграцію інформації про вакансії, професії, освіту, компетентності, оплату праці, професійне навчання та регіональний попит. Саме тут виникає можливість використання **великих масивів даних, штучного інтелекту та прогнозної аналітики.**

4. Від соціального захисту до активації людського потенціалу. Соціальна підтримка залишається необхідною, але її потрібно поєднувати з інструментами повернення людини до економічної активності: навчанням, перекваліфікацією, стимулюванням працевлаштування, підтримкою підприємництва та мобільності.

5. Від державного адміністрування до екосистеми зайнятості: Держава → Бізнес → Освіта → Громади → Працівник.

Усі ці суб'єкти мають бути пов'язані єдиною системою прогнозування, обміну даними, формування компетентностей та узгодження попиту і пропозиції праці.

Одним із основних напрямів модернізації інститутів зайнятості України є їх **цифрова та інтелектуальна трансформація**, що передбачає перехід від традиційного адміністративного обслуговування населення до формування інтегрованої цифрової екосистеми ринку праці.

Цифровізацію інститутів зайнятості доцільно розглядати не лише як переведення існуючих адміністративних процедур в електронну форму. Її зміст є значно ширшим і передбачає **зміну самої моделі взаємодії між державою, роботодавцем, працівником та освітньою системою**. Якщо на першому етапі цифровізації основним завданням було забезпечення доступу до електронних послуг, то сучасний етап має передбачати інтеграцію даних, автоматизоване зіставлення компетентностей і вакансій, прогнозування попиту на робочу силу, персоналізоване кар'єрне консультування та використання технологій штучного інтелекту.

Таблиця 3

Інституційна цифрова трансформація системи зайнятості

Традиційний підхід	Цифрова трансформація	Інтелектуалізація	Очікуваний ефект
Реєстрація безробітних	Електронна реєстрація та цифрові послуги	Автоматичне профілювання користувача	Швидкість та адресність обслуговування
Пошук вакансій	Єдині цифрові бази вакансій	Інтелектуальне зіставлення «людина – вакансія»	Скорочення тривалості пошуку роботи
Статистичний моніторинг	Інтегровані бази даних	Прогнозна аналітика	Раннє виявлення дисбалансів
Професійна орієнтація	Онлайн-консультації та цифрові сервіси	Кар'єрне консультування	Персоналізація професійної траєкторії
Професійне навчання	Цифрові освітні платформи	Алгоритмічний підбір навчання відповідно до розриву у навичках	Швидке набуття необхідних компетентностей
Визначення потреб роботодавців	Цифровий збір інформації	Прогнозування кадрової потреби	Запобігання дефіциту кадрів
Управління трудовою мобільністю	Цифрові сервіси пошуку роботи	Рекомендаційні алгоритми щодо професійної / територі-альної мобільності	Ефективніший перерозподіл робочої сили
Робота з окремими групами	Цифрові персоналізовані послуги	ШІ-профілювання та індивідуальні траєкторії	Підвищення інклюзивності
Державне управління	Електронний документообіг	Прийняття рішень на основі даних	Обґрунтованість управлінських рішень
Оцінювання політики	Система цифрових показників	Прогнозна аналітика та оцінювання результативності	Перехід до управління за результатами

У цьому контексті особливого значення набуває формування **єдиного цифрового інформаційного середовища ринку праці**, у якому можуть інтегруватися дані про вакансії, професії, компетентності, рівень оплати праці, освітні програми, результати професійного навчання, регіональні потреби роботодавців та характеристики робочої сили. Така інтеграція дозволяє перейти від фрагментарного статистичного спостереження до постійного моніторингу та прогнозування змін на ринку праці.

Особливого значення в сучасній системі зайнятості набуває технологія **інтелектуального зіставлення «людина-вакансія».** Її сутність полягає у переході від простого пошуку вакансій за назвою професії до багатофакторного зіставлення характеристик працівника з вимогами роботодавця. До уваги можуть братися освіта, професійний досвід, компетентності, цифрові навички, сертифікати, бажаний рівень доходу, місце проживання, готовність до дистанційної роботи, можливість професійного навчання та потенціал розвитку.

Отже, цифрове інтелектуальне зіставлення має функціонувати не лише за принципом **«вакансія-кандидат»**, а за моделлю:

компетентності людини → потенційні професії → наявні вакансії → дефіцитні професії → необхідне навчання → прогноз кар'єрної траєкторії

Саме така модель дозволяє інституціям зайнятості не просто допомагати людині знайти наявну роботу, а **підвищувати її відповідність майбутнім потребам економіки**.

Важливим напрямом є також використання **штучного інтелекту та машинного навчання**. Їх застосування потенційно може забезпечувати прогнозування попиту на професії, виявлення невідповідності між наявними та необхідними компетенціями, автоматизований аналіз вакансій та резюме, формування персоналізованих рекомендацій щодо навчання, оцінювання ризику тривалого безробіття та прогнозування змін у структурі зайнятості.

Особливо важливою є інтеграція цифрової системи зайнятості з **освітньою системою**. Інформацію про перспективний попит на професії та компетентності мають використовувати не лише служби зайнятості, а й заклади професійної, фахової передвищої та вищої освіти. Це створює можливість формування механізму зворотного зв'язку:

ринок праці → прогноз потреб → освітні програми → підготовка кадрів → працевлаштування → моніторинг результату → коригування освітньої пропозиції

Саме цей механізм дозволяє подолати одну з найбільш суттєвих причин структурного безробіття, тобто **відставання системи підготовки кадрів від структурних змін економіки**.

Отже, цифровізація та інтелектуалізація інститутів зайнятості мають розглядатися не як окремий технологічний напрям, а як **інституційна перебудова всієї системи управління ринком праці**. Її стратегічне значення полягає у формуванні здатності держави завчасно виявляти зміни, прогнозувати потребу в людському капіталі, оперативно узгоджувати попит і пропозицію праці та створювати персоналізовані напрями розвитку.

У результаті цифрова трансформація створює передумови для переходу від моделі **«держава реагує на проблеми зайнятості»** до моделі **«держава прогнозує, координує та формує умови для продуктивної зайнятості»**. Саме така зміна відповідає потребам відновлення економіки України, де дефіцит трудових ресурсів дедалі більше стає не лише соціальною, а й стратегічною економічною проблемою.

Побудуємо і представимо **економіко-математичну модель інституційного забезпечення збалансованого розвитку ринку праці**, де результатом буде інтегральний рівень збалансованості ринку праці, а інституційні механізми будуть керованими факторами.

Запропонуємо визначити **інтегральний індекс інституційно забезпеченої збалансованості ринку праці**:

$$I_{БРП} = f(I_П, I_Ц, I_К, I_I, I_М, I_С),$$

де $I_{БРМ}$ – інтегральний індекс збалансованості ринку праці;

$I_П$ – рівень прогнозування та узгодження попиту і пропозиції праці;

$I_Ц$ – рівень цифровізації інститутів зайнятості;

$I_К$ – ефективність розвитку компетентностей і людського капіталу;

I_I – рівень інклюзивності зайнятості;

$I_М$ – рівень трудової мобільності;

$I_С$ – ефективність соціального партнерства.

Так, покажемо структуру економіко-математичної моделі інституційного забезпечення збалансованого розвитку ринку праці (табл. 4).

Отже, як отримати кожен індекс. Наприклад, цифровий індекс.

$$I_Ц = \sum_{i=1}^{n} a_i \cdot Z_i,$$

де Z_i – нормалізоване значення конкретного показника;

a_i – його вага;

$$\sum a_i = 1$$

Тоді:

$$I_Ц = a_1 \cdot Z_{цифр_техн} + a_2 \cdot Z_{машин_навч} + a_3 \cdot Z_{масиви_дан} + a_4 \cdot Z_{ші}$$

Аналогічно можна розрахувати всі індекси, що наведені в таблиці.

Для кожної складової визначається нормоване значення показника:

Для показника-стимулятора, де більше значення є кращим:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{min}}{x_{max} - x_{min}}.$$

Таблиця 4

Структура економіко-математичної моделі інституційного забезпечення збалансованого розвитку ринку праці

Блок моделі	Позначення	Основні показники	Економічний зміст
Прогнозно-аналітичний	$I_П$	Точність прогнозу потреби в кадрах; рівень відповідності вакансій і пропозиції; коефіцієнт структурної відповідності	Здатність інституцій завчасно виявляти дисбаланси
Цифровий	$I_Ц$	Частка цифрових послуг; рівень електронного працевлаштування; цифрове зіставлення потреб і можливостей, використання аналітики даних	Здатність цифрової інфраструктури забезпечувати швидке узгодження попиту і пропозиції
Компетентнісний	$I_К$	Частка осіб, охоплених навчанням; перенавчання та підвищення навичок; рівень відповідності компетентностей вакансіям	Здатність системи зайнятості адаптувати людський капітал
Інклюзивний	I_I	Зайнятість ветеранів, ВПО, осіб з інвалідністю, молоді, осіб 45+; гендерна рівність	Залучення невикористаного трудового потенціалу
Мобільнісний	$I_М$	Професійна та територіальна мобільність; міжрегіональне працевлаштування; дистанційна зайнятість	Перерозподіл робочої сили відповідно до потреб економіки
Партнерський	$I_С$	Участь роботодавців; соціальний діалог; взаємодія бізнесу й освіти; участь громад	Координація суб'єктів ринку праці
Результативний	I_R	Рівень зайнятості; безробіття; продуктивність праці; тривалість пошуку роботи; рівень оплати праці	Фактичний результат функціонування інституцій

Таблиця 5

Інтерпретація інтегральних індексів

Значення індексу	Рівень	Інтерпретація
0,0–0,20	Критично низький	Інститути практично не забезпечують необхідної адаптації
0,21–0,40	Низький	Модернізаційні механізми недостатньо розвинені
0,41–0,60	Середній	Сформовані окремі сучасні механізми, але система залишається фрагментарною
0,61–0,80	Високий	Інституційна система достатньо адаптивна
0,81–1,00	Дуже високий	Сформована інтегрована, проактивна та цифровізована система

Для показника-дестимулятора, де менше значення є кращим:

$$Z_{ij} = \frac{X_{max} - X_{ij}}{X_{max} - X_{min}}.$$

Це дозволяє порівнювати нерівномірні показники між собою.

Важливим елементом інтегрального оцінювання є визначення ваг окремих показників. Для підвищення наукової обґрунтованості моделі доцільно використати **комбінований підхід до визначення ваг**.

Ваги можна визначити:

1. Методом експертного оцінювання.
2. Методом аналізу ієрархій Сааті (AHP).
3. Ентропійним методом.
4. Методом головних компонент (PCA).

Для емпіричного дослідження найбільш доцільним є використання **об'єктивного методу визначення ваг на основі ентропії або PCA**, а експертні ваги можна використати як альтернативний варіант для перевірки стійкості результатів.

Для практичного застосування модель можна подати як **зважену адитивну модель, і в результаті ми отримуємо**:

$$\mathrm{I_{БРП}} = w_1\mathrm{I_П} + w_2\mathrm{I_Ц} + w_3\mathrm{I_К} + w_4\mathrm{I_І} + w_5\mathrm{I_М} + w_6\mathrm{I_С},$$

при цьому: $\sum_{j=1}^{6} w_j = 1$,

де w_j — вагові коефіцієнти відповідних складових.

Це вже **повноцінна економіко-математична конструкція**, яку можна апробувати на даних України за 2020-2025/2026 роки або на регіональних даних.

Для практичного використання запропонованої моделі можна застосувати наступну шкалу (табл. 5).

Ці межі доцільно розглядати як **робочу шкалу**, а в емпіричному дослідженні її можна уточнити за допомогою кластеризації або статистичного розподілу фактичних значень.

Для практичного розрахунку моделі можуть використовуватися дані: Державної служби статистики України; Державної служби зайнятості; Міністерства економіки України; Пенсійного фонду України; Міністерства освіти і науки України; ЄДРПОУ та державних реєстрів; регіональна статистика; щодо вакансій і попиту роботодавців; про професійне навчання та перепідготовку; щодо ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю; міжнародні бази для порівняльного аналізу.

Важливо зазначити, що сучасна Стратегія зайнятості України передбачає створення Єдиної інформаційно-аналітичної системи **«Обрій»**, інтеграцію державних реєстрів та освітніх баз, використання прогнозних моделей, а також застосування штучного інтелекту для інтелектуального підбору кандидатів і формування пропозицій щодо роботи та навчання.

Наукова цінність моделі полягає в тому, що модернізація інститутів зайнятості розглядається не як сукупність окремих адміністративних реформ, а як **вимірювана система інституційних характеристик**, результатом функціонування якої є зміна рівня збалансованості ринку праці.

Запропонована модель дозволяє перейти від традиційної оцінки (**«скільки людей працевлаштовано»)** до більш комплексного питання (**«наскільки інститути зайнятості здатні забезпечувати відповідність між людським потенціалом, компетентностями працівників, потребами роботодавців і структурними потребами економіки»).**

У цьому полягає принципова відмінність запропонованого підходу від традиційних моделей оцінювання ринку праці.

Одним із ключових напрямів модернізації інституційного забезпечення збалансованого розвитку ринку праці України є формування ефективної системи **інклюзивної зайнятості**, спрямованої на залучення до економічної активності тих груп населення, трудовий потенціал яких залишається частково або недостатньо реалізованим. В умовах воєнного стану, демографічного скорочення, вимушеного переміщення населення, міграції та структурної перебудови економіки інклюзивність перестає бути виключно соціальним завданням і набуває статусу важливого чинника **економічної стійкості та відновлення трудового потенціалу України**.

Традиційний підхід до інклюзивної політики переважно концентрувався на соціальному захисті окремих категорій населення. Натомість сучасна модель має передбачати перехід від **пасивної підтримки до економічної активізації**, тобто створення умов, за яких людина отримує можливість реалізувати свої професійні здібності, набути необхідних компетентностей, знайти відповідне робоче місце та сформувати стійку траєкторію професійного розвитку.

У цьому контексті інклюзивну зайнятість доцільно розглядати як **систему інституційних, економічних, організаційних та цифрових механізмів, спрямованих на забезпечення рівного доступу різних груп населення до продуктивної, гідної та стійкої зайнятості відповідно до їхніх компетентностей, можливостей і потреб економіки** [2].

Особливого значення набуває інтеграція у ринок праці ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, молоді, жінок, осіб старшого віку, тривало безробітних, осіб, які повертаються з-за кордону, а також інших груп, трудовий потенціал яких може бути недостатньо використаний.

Таблиця 6

Основні групи населення з недостатньо реалізованим трудовим потенціалом та інституційні механізми їх інтеграції у ринок праці

Цільова група	Основні бар'єри зайнятості	Інституційні механізми інтеграції	Очікуваний результат
Ветерани та учасники бойових дій	Зміна професійних можливостей; потреба у перекваліфікації; фізичні та психологічні бар'єри; труднощі повернення до цивільного професійного середовища	Індивідуальні траєкторії працевлаштування; професійна переорієнтація; визнання набутих під час служби компетентностей; стимулювання роботодавців; супровід при працевлаштуванні; розвиток ветеранського підприємництва	Повернення до економічної активності, використання професійного та управлінського потенціалу ветеранів
Внутрішньо переміщені особи	Втрата роботи та майна; територіальна невідповідність професії і вакансій; відсутність соціальних зв'язків у новому місці проживання	Цифрове, регіональне перенавчання; професійне перенавчання; сприяння територіальній мобільності; визнання кваліфікацій; підтримка підприємництва	Швидша адаптація та інтеграція ВПО у локальні ринки праці
Особи з інвалідністю	Фізична недоступність робочого середовища; транспортні бар'єри; недостатня адаптація робочих місць; стереотипи роботодавців	Стимулювання створення адаптованих робочих місць; розумне пристосування; дистанційна та гнучка зайнятість; професійна підготовка; інклюзивні стандарти	Збільшення економічної активності та продуктивної зайнятості
Молодь	Недостатній досвід; невідповідність освіти потребам бізнесу; відсутність першого робочого місця	Дуальна освіта; стажування; перше робоче місце; кар'єрне консультування; цифрові платформи; партнерство «освіта – бізнес»	Прискорення переходу від освіти до продуктивної зайнятості
Жінки	Нерівномірний розподіл сімейного навантаження; перерви у кар'єрі; професійна сегрегація; потреба у гнучких формах зайнятості	Гнучка та дистанційна зайнятість; програми перекваліфікації; підтримка підприємництва; розвиток послуг догляду; протидія дискримінації	Підвищення економічної активності та професійної реалізації жінок
Особи 45+ та 60+	Вікові стереотипи; технологічне відставання; ризик тривалого безробіття	Цифрове навчання; перекваліфікація; активне довголіття; стимулювання роботодавців; гнучкі форми зайнятості	Збереження трудового потенціалу та продовження економічної активності
Особи, які повертаються з-за кордону	Невизначеність щодо професійної реалізації; невизнання окремих компетентностей; адаптація до українського ринку праці	Визнання кваліфікацій; цифрове зіставлення працівників і вакансій; підтримка підприємництва; програми реінтеграції; професійна адаптація	Повернення людського капіталу в економіку України
Тривало безробітні	Втрата професійних навичок; зниження мотивації; віддалення від ринку праці	Персоналізовані програми активації; профілювання; перепідготовка; супровід працевлаштування	Відновлення економічної активності та скорочення тривалого безробіття

Таблиця 7

Сучасна трансформація інституційної системи зайнятості

Традиційний підхід	Модернізований підхід
Соціальна допомога	Економічна активізація
Підтримка окремої категорії	Персоналізована траєкторія
Орієнтація на статус людини	Орієнтація на її компетентності та потенціал
Вакансія ↔ професія	Компетентності ↔ вакансія
Одноразова послуга	Довгостроковий супровід
Пасивна політика	Проактивна політика
Централізоване управління	Партнерська екосистема
Паперові процедури	Цифрові послуги
Реагування на безробіття	Прогнозування ризику незайнятості
Кількість працевлаштованих	Якість, продуктивність і стійкість зайнятості

Особливість запропонованого підходу полягає у переході від **«категоріального» до «траєкторного» принципу інклюзивної зайнятості**. Тобто сама належність людини до певної соціальної групи не повинна автоматично визначати зміст державної підтримки. Інституційна система має оцінювати індивідуальний трудовий потенціал, професійний досвід, компетентності, обмеження, мотивацію та потреби конкретної людини й на цій основі формувати персоналізовану траєкторію її економічної інтеграції.

У такому випадку механізм інклюзивної зайнятості можна представити як послідовність:

профілювання трудового потенціалу → визначення бар'єрів → оцінювання компетентностей → професійна орієнтація → навчання / перенавчання → цифрове узгодження з вакансіями → працевлаштування → адаптація на робочому місці → професійний розвиток.

Особливого значення в цій системі набуває **цифровий механізм навичок**, який передбачає зіставлення не лише професії людини з назвою вакансії, а передусім її компетентностей із вимогами конкретного робочого місця. Це дозволяє розширити коло потенційних вакансій для ветеранів, ВПО, молоді, осіб з інвалідністю та інших груп і водночас скоротити структурний дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили.

Сучасну трансформацію інституційної системи доцільно представити через підходи, наведені у табл. 7.

Отже, інституційне забезпечення інклюзивної зайнятості має бути спрямоване не просто на збільшення кількості працевлаштованих представників вразливих або недостатньо залучених груп, а на **максимізацію реалізації їхнього трудового потенціалу**.

У цьому контексті можна запропонувати концептуальну залежність:

$$\mathrm{I} = f(\mathrm{A}, \mathrm{C}, \mathrm{E}, \mathrm{M}, \mathrm{O}),$$

де I – інтегральний рівень інклюзивної зайнятості;

A – доступність робочих місць;

C – відповідність компетентностей вимогам роботодавців;

E – економічна активність цільових груп;

M – інституційні механізми мобільності та інтеграції;

O – якість зайнятості.

Цей підхід дозволяє включити інклюзивність безпосередньо до запропонованої раніше економіко-математичної моделі як окремий компонент.

В умовах повномасштабної війни, демографічних трансформацій, вимушеної міграції, структурних змін економіки, цифровізації та прискорення технологічних змін модернізація інститутів зайнятості України набуває не лише соціального, а й стратегічного макроекономічного значення. Від ефективності функціонування системи зайнятості залежить спроможність економіки забезпечити необхідними людськими ресурсами процеси відновлення, реконструкції інфраструктури, розвитку виробництва, залучення інвестицій та переходу до нової моделі економічного зростання.

У цьому контексті стратегічна модернізація інститутів зайнятості має передбачати перехід: **від реагування на безробіття до прогнозування потреб економіки у людському капіталі; від реєстрації безробітного до формування індивідуальної траєкторії економічної активності; від зіставлення «вакансія-працівник» до інтелектуального зіставлення «компетентності-професія-вакансія-потреби економіки»; від фрагментарної політики зайнятості до інтегрованої екосистеми «держава-бізнес-освіта-працівник-громада»; від кількісного оцінювання зайнятості до оцінювання її продуктивності, якості, стійкості та відповідності стратегічним потребам економіки.**

Таблиця 8

Стратегічні напрями модернізації інститутів зайнятості України

Напрям модернізації	Основний зміст	Ключові інструменти	Очікуваний ефект
1. Прогнозування потреб ринку праці	Формування системи постійного прогнозування попиту на професії та компетентності	Економіко-математичне моделювання, сценарний аналіз, регіональне прогнозування	Зменшення структурних дисбалансів
2. Цифровізація інститутів зайнятості	Створення інтегрованого цифрового середовища взаємодії працівників, роботодавців, держави та освіти	Цифрові платформи, реєстри, бізнес-аналітика, електронні послуги	Прискорення пошуку роботи та підвищення прозорості ринку
3. Інтелектуальне навчання, перенавчання	Автоматизоване зіставлення компетентностей людини з професіями, вакансіями та потребами економіки	ШІ, машинне навчання, аналіз резюме, профілювання компетентностей	Підвищення якості працевлашту-вання
4. Розвиток людського капіталу	Орієнтація освіти та професійного навчання на майбутній попит економіки	Перекваліфікація, підвищення кваліфікації, навчання впродовж життя, мікрокваліфікації	Підвищення продуктивності праці
5. Інклюзивна зайнятість	Залучення недостатньо реалізованого трудового потенціалу	Індивідуальні траєкторії, адаптація робочих місць, стимули роботодавцям	Розширення пропозиції праці
6. Територіальна мобільність	Подолання регіональної невідповідності між працівниками та вакансіями	Цифрове навчання, транспортна підтримка, релокація, житлові механізми	Збалансування регіональних ринків праці
7. Інституційна підтримка повернення людського капіталу	Створення умов для повернення та професійної інтеграції громадян, які перебувають за кордоном	Визнання кваліфікацій, цифрові сервіси, кар'єрне консультування, підприємництво	Збереження та відновлення людського капіталу
8. Партнерство з бізнесом	Перехід від адміністративної взаємодії до спільного формування політики зайнятості	Галузеві ради, дуальна освіта, замовлення кадрів, корпоративне навчання	Краще узгодження освіти та потреб роботодавців
9. Соціальний діалог	Посилення участі працівників, роботодавців і держави у формуванні рішень	Тристоронній діалог, колективні механізми, консультації	Підвищення легітимності та стійкості ринку праці
10. Управління на основі даних	Перехід до політики зайнятості, що базується на сучасних даних	Інтегровані дані, інформаційні панелі, моніторинг, оцінювання ефективності	Підвищення результативності державної політики
11. Підвищення якості зайнятості	Орієнтація не лише на кількість робочих місць, а на продуктивність і сталість	Гідна оплата, безпечні умови, кар'єрний розвиток, формальна зайнятість	Зростання продуктивності та добробуту
12. Інституційна координація	Узгодження політики зайнятості з економічною, освітньою, соціальною, демографічною та регіональною політикою	Міжвідомча координація, єдині дані, спільні програми	Формування цілісної екосистеми зайнятості

Особливого значення набуває **прогнозно-аналітичний контур** модернізованої системи зайнятості. Традиційна модель передбачає реагування на вже сформовану потребу роботодавця або проблему безробіття. Натомість сучасна система має передбачати постійний моніторинг структурних змін в економіці та прогнозування майбутнього попиту на трудові ресурси [3].

Принципово важливо, щоб прогнозування здійснювалося не лише на національному, а й на **галузевому, професійному та регіональному рівнях**. Це дасть змогу визначати, які професії будуть дефіцитними, які компетентності втрачатимуть актуальність, де формуватиметься надлишок робочої сили та які освітні програми необхідно трансформувати.

Другим стратегічним напрямом є формування цифрової інфраструктури ринку праці. Її функціонування має забезпечувати інтеграцію інформації про вакансії, професії, компетентності, рівень оплати праці, освітні програми, результати професійного навчання, регіональні потреби та характеристики робочої сили. Тут цифровізація не має означати повну автоматизацію прийняття рішень. Для соціально чутливих категорій доцільно використовувати модель **«штучний інтелект + фахівець»**, за якої алгоритмічні рекомендації доповнюються професійним консультуванням.

Відновлення економіки України потребуватиме не лише збільшення чисельності зайнятих, а насамперед працівників із новими компетентностями. Тому система професійної освіти та навчання має бути тісніше пов'язана з прогнозами розвитку економіки.

Пріоритетними стають: набуття нової професії, поглиблення наявних компетентностей, безперервне навчання, цифрові, аналітичні та підприємницькі компетентності, управлінські та комунікаційні навички, професійні компетентності для секторів відновлення та мікрокваліфікації і короткострокові програми професійної адаптації.

Відповідно, інститут зайнятості має виконувати не лише функцію посередника між працівником і роботодавцем, а й функцію **навігатора розвитку людського капіталу**.

Модель модернізації інститутів зайнятості як основи збалансованого розвитку ринку праці України наведена на рис. 1.

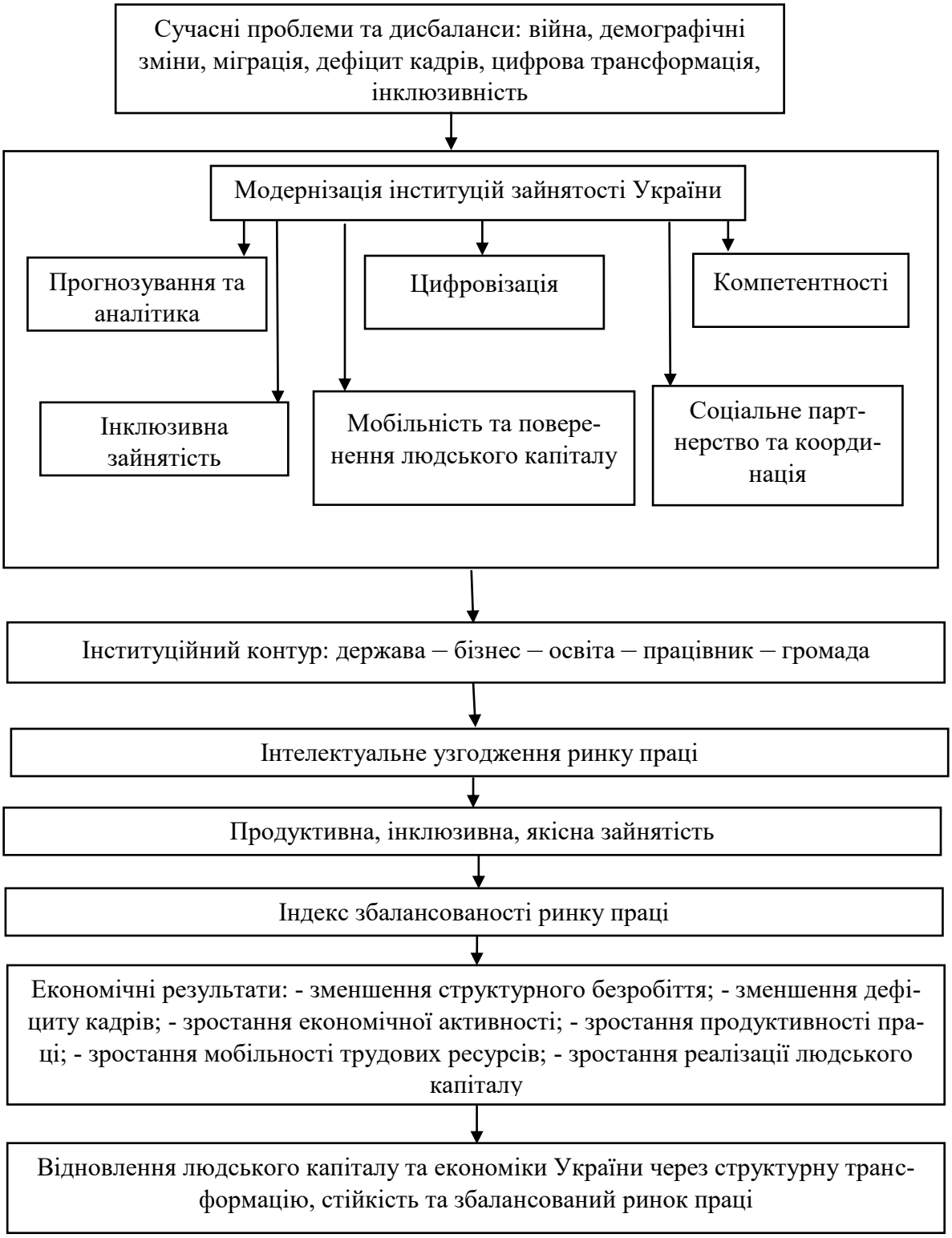


Рис. 1. Модель модернізації інститутів зайнятості як основи збалансованого розвитку ринку праці України

Отже, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що модернізація інститутів зайнятості є не лише напрямом удосконалення державної політики на ринку праці, а системною передумовою його збалансованого розвитку та важливим інституційним механізмом відновлення економіки України. Сучасні дисбаланси ринку праці, зумовлені наслідками війни, демографічними трансформаціями, міграційними процесами, територіальною нерівномірністю розміщення трудового потенціалу, професійно-кваліфікаційною невідповідністю, цифровою трансформацією та зміною структури попиту на працю, потребують переходу від переважно реактивної моделі регулювання зайнятості до проактивної системи прогнозування, запобігання та інституційного коригування дисбалансів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. В умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки України модернізація інститутів зайнятості має стати одним із ключових напрямів державної політики, спрямованої на відновлення та збалансований розвиток ринку праці. Пріоритетного значення набувають перехід від реактивного до проактивного регулювання зайнятості, прогнозування перспективного попиту на трудові ресурси та компетентності, цифровізація послуг зайнятості, розвиток людського капіталу, забезпечення інклюзивності, професійної і територіальної мобільності, а також формування ефективної взаємодії держави, бізнесу, освіти, працівників і територіальних громад.

Саме комплексна модернізація інституційної екосистеми зайнятості здатна забезпечити ефективніше узгодження потреб економіки з трудовим потенціалом населення та сформувати кадрове підґрунтя для економічного відновлення України.

Отже, запропонуємо змістовні практичні рекомендації щодо модернізації інститутів зайнятості як механізму забезпечення збалансованого розвитку ринку праці України.

1. Формування проактивної системи державного управління зайнятістю. Тобто перейти від переважно реактивного реагування на безробіття до прогнозування майбутніх потреб економіки у працівниках і компетентностях; інтегрувати політику зайнятості з економічною, освітньою, демографічною, регіональною та інвестиційною політикою; запровадити постійний моніторинг дисбалансів попиту і пропозиції праці та раннього виявлення ризиків структурного безробіття.

2. Створення цифрової екосистеми ринку праці. Забезпечити інтеграцію інформації про вакансії, професії, компетентності, оплату праці, освітні програми та результати професійного навчання; розширити цифрові сервіси зайнятості за принципом «єдиного вікна»; використовувати великі масиви даних та штучний інтелект для моніторингу, прогнозування і прийняття управлінських рішень на ринку праці.

3. Запровадження інтелектуального узгодження попиту та пропозиції праці. Трансформувати традиційну модель «вакансія-працівник» у систему **«потреби економіки-компетентності-професія-вакансія-навчання-кар'єрна траєкторія»**; використовувати алгоритми навчання та перенавчання, аналізу компетентностей для визначення їх відповідності актуальним і перспективним професіям; формувати персоналізовані рекомендації щодо працевлаштування, перепідготовки та професійного розвитку.

4. Розвиток людського капіталу та системи безперервного навчання. Тут необхідно посилити взаємозв'язок між ринком праці, закладами освіти та роботодавцями; розвивати механізми підвищення кваліфікації, перекваліфікації та постійного навчання, дуальної освіти та мікрокваліфікацій; здійснювати регулярне оновлення освітніх програм відповідно до прогнозованих потреб відновлення, цифровізації та структурної трансформації економіки.

5. Формування інклюзивної моделі зайнятості. Забезпечити інституційні механізми інтеграції у продуктивну зайнятість ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, молоді, жінок, старших працівників, довготривало безробітних та осіб, які повертаються з-за кордону; перейти від підтримки окремих соціальних категорій до формування індивідуальних траєкторій реалізації трудового потенціалу; стимулювати роботодавців до створення адаптованих та інклюзивних робочих місць.

6. Стимулювання професійної, територіальної та міграційної мобільності. Створити ефективні механізми професійної перепідготовки та територіального переміщення працівників відповідно до регіональної структури попиту на працю; забезпечити визнання професійних компетентностей і кваліфікацій, здобутих за кордоном; розробити інституційні механізми повернення та економічної інтеграції українців, які перебувають за межами держави, з особливим акцентом на фахівців, підприємців і представників дефіцитних професій.

7. Розвиток партнерської моделі інституційного забезпечення зайнятості. Поглибити взаємодію **«держава-бізнес-освіта-працівник-громада»**; залучати роботодавців до прогнозування потреб у кадрах, формування освітніх програм, професійної підготовки та оцінювання компетентностей; посилити роль соціального діалогу, професійних об'єднань і територіальних громад у формуванні регіональної політики зайнятості.

8. Запровадження системи оцінювання результативності модернізації інститутів зайнятості. Тобто використовувати інтегральний **індекс модернізації інститутів зайнятості** для комплексного оцінювання розвитку прогнозно-аналітичної, цифрової, компетентнісної, інклюзивної, мобілізаційної та партнерської складових; визначати його взаємозв'язок з **індексом збалансованості ринку праці**; доповнювати кількісні показники оцінювання показниками продуктивності, якості, стійкості та інклюзивності зайнятості. Використовувати складові і саму модель інституційного забезпечення збалансованого розвитку ринку праці.

Отже, модернізація інститутів зайнятості України має розглядатися не як окремий напрям

удосконалення системи державного управління, а як **комплексний механізм мобілізації, розвитку та ефективного використання людського капіталу**. Її результативність визначатиметься здатністю інституційної системи своєчасно виявляти та прогнозувати дисбаланси, узгоджувати потреби економіки з компетентностями працівників, забезпечувати професійну мобільність та інклюзивне залучення трудового потенціалу, а також створювати умови для продуктивної та якісної зайнятості.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількісній апробації запропонованого **індексу модернізації інститутів зайнятості** та оцінюванні його впливу на збалансованість ринку праці на основі регіональних панельних даних; застосуванні цілісної моделі інституційного забезпечення збалансованого розвитку ринку праці. Важливим напрямом є також удосконалення представленої економіко-математичної моделі шляхом включення демографічних, міграційних, інвестиційних та макроекономічних факторів, визначення оптимального співвідношення інституційних заходів за умов ресурсних обмежень і розроблення цифрових інструментів прогнозування потреби економіки у трудових ресурсах.

У підсумку **модернізація інститутів зайнятості є стратегічним ресурсом збалансованого розвитку ринку праці України**, оскільки забезпечує перехід від фрагментарного реагування на проблеми зайнятості до системного управління трудовим потенціалом. Її кінцевим результатом має стати формування сучасної цифрової, проактивної, інклюзивної та людиноцентричної екосистеми зайнятості, яка забезпечуватиме узгодження **«потреби економіки-компетентності-пропозиція праці»**, сприятиме відновленню людського капіталу та створюватиме інституційне підґрунтя для стійкого економічного відновлення і довгострокової конкурентоспроможності України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Тесленко Д. С. Державне управління сферою зайнятості населення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 5-6. С. 57-63.

2. Красота О., Стуга Р. Економічна інклюзія на ринку праці та її вплив на регулювання нерівності доходів. *Економічна синергія*. 2026. Випуск 1(19). С. 84-103.

3. Городня Т. А., Семів С. Р., Куцик. В. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. Львів : ЛТЕУ, 2025. 460 с.

REFERENCES

1. Teslenko, D. S. (2022), Derzhavne upravlinnia sferoiu zainiatosti naselennia, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 5-6, s. 57-63.

2. Krasota, O. and Stuha, R. (2026), Ekonomichna inkliuziia na rynku pratsi ta yii vplyv na rehuliuvannia nerivnosti dokhodiv, *Ekonomichna synerhiia*, Vypusk 1(19), s. 84-103.

3. Horodnia, T. A., Semiv, S. R. and Kutsyk, V. I. (2025), Ekonomika pratsi i sotsialno-trudovi vidnosyny : navch. posibnyk, LTEU, Lviv, 460 s.

Стаття надійшла: 14.09.2026
Стаття прийнята: 16.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК 338.48

Полотай Б. Я.,
bogdanapolotaj85@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1600-2724,
Researcher ID: www.researcherid.com/rid/F-8676-2019,
старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

Анотація. *У статті досліджено економічний потенціал туристичної індустрії України, визначено його основні складові та проаналізовано особливості реалізації в умовах воєнного стану і перспектив післявоєнного відновлення національної економіки. Визначено роль туризму як вагомого драйвера економічного розвитку, що сприяє наповненню державного та місцевих бюджетів, також створенню нових робочих місць, активізації підприємницької діяльності, залученню інвестиційних ресурсів і зміцненню конкурентних позицій регіонів. Підкреслено комплексність економічного потенціалу туристичної індустрії, що утворюється внаслідок впливу природно-рекреаційних, культурно-історичних ресурсів, розвиненості туристичної інфраструктури, кадрового потенціалу, фінансово-інвестиційного забезпечення, підприємницької активності, рівня впровадження цифрових технологій та якості туристичного обслуговування. У результаті дослідження розглянуто основні тенденції розвитку туристичної галузі України, наприклад: територіальну диференціацію туристичної активності, зміни туристичних потоків, трансформацію попиту на туристичні послуги та адаптацію суб'єктів господарювання до кризових умов. Досліджено, що повномасштабна війна значно вплинула на роботу туристичного сектору, спричинивши зменшення туристичних потоків на окремі території, пошкодження інфраструктури, зростання безпекових ризиків і зміну пріоритетів подорожей. Попри труднощі на сьогодні, туристична індустрія адаптовується поетапно до нових умов функціонування. Це відбувається, зокрема, завдяки активізації внутрішніх подорожей, розвитку туристичних напрямків із відносно сприятливою безпековою ситуацією, пошуку нових підходів до обслуговування мандрівників і формуванню різноманітніших туристичних продуктів. Коли оцінюється економічний внесок галузі, важливе значення має вивчення динаміки податкових надходжень від підприємств туристичної сфери, а також обсягів туристичного збору, який формує дохідну частину місцевих бюджетів. Проаналізовано територіальний розподіл туристичного збору як одного з індикаторів економічної активності в регіонах і фінансового внеску туризму в розвиток територіальних громад.*

Ключові слова: економічний потенціал, туризм, аналіз, конкурентоспроможність, туристичний продукт, дестинація, гастрономічна спадщина.

Polotai B. Ya.,
bogdanapolotaj85@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1600-2724,
Researcher ID: www.researcherid.com/rid/F-8676-2019,
Senior Lecturer of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ANALYSIS OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF UKRAINE'S TOURISM INDUSTRY

Abstract. *The article examines the economic potential of Ukraine's tourism industry, identifies its key components and analyzes the specifics of its realization under martial law conditions as well as prospects for the post-war recovery of the national economy. It defines the role of tourism as a significant driver of economic development that contributes to state and local budget revenues, job creation, the stimulation of entrepreneurial activity, the attraction of investment resources, and the strengthening of regional competitiveness. The study highlights the multifaceted nature of the tourism industry's economic potential, which is shaped by natural-recreational and cultural-historical resources, the development of tourism infrastructure, human capital, financial and investment support, entrepreneurial activity, the level of digital technology adoption, and the quality of tourism services. Finally, the research reviews key trends in the development of Ukraine's tourism sector, such as the territorial differentiation of tourism activity, shifts in tourist flows, the transformation of demand for tourism services, and the adaptation of business entities to crisis conditions. Research indicates that the full-scale war has significantly impacted the tourism sector, causing a decline in tourist flows to certain areas, infrastructure damage, heightened security risks, and a shift in travel priorities. Despite current challenges,*

© Полотай Б. Я.

the tourism industry is gradually adapting to the new operating environment. This adaptation is driven by the growth of domestic travel, the development of destinations with relatively favorable security conditions, the adoption of new approaches to traveler services, and the creation of more diverse tourism products. When assessing the industry's economic contribution, it is crucial to examine the trends in tax revenues from tourism enterprises and the volume of the tourism tax, which constitutes a source of local budget revenue. The study analyzes the geographical distribution of the tourism tax as an indicator of regional economic activity and of tourism's financial contribution to the development of territorial communities.

Key words: economic potential, tourism, analysis, competitiveness, tourism product, destination, gastronomic heritage.

JEL Classification: L83, R11, Z32, O18
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-20

Постановка проблеми. На сьогоднішній день туристична індустрія являє собою одну з найбільш важливих частин національної економіки, яка призводить до зростання кількості новостворених робочих місць, додаткових інвестицій, сприяє розвитку підприємництва, шанобливого збереження культурної спадщини регіонів та підвищенню їх конкурентоспроможності. Функціонування туристичної індустрії дає змогу формувати економічні зв'язки між різними галузями та сферами готельно-ресторанного господарства, торгівлі, культури та розваг, транспорту, а також діяльності іншого спрямування, що в тій чи іншій мірі є пов'язаним із задоволенням потреб туристів. Якщо ефективно використовувати наявні ресурси, то в кінцевому результаті туристична індустрія буде сприяти зростанню економіки України, покращувати всебічний розвиток територіальних об'єднаних громад і розширювати потенціал можливостей для малого та середнього бізнесу.

Повномасштабне вторгнення радикально змінило всі сфери життя, включаючи економічний потенціал туристичної індустрії України і він залишається недостатньо реалізованим через сукупність структурних, інфраструктурних, інвестиційних і безпекових проблем. Руйнування об'єктів культурної спадщини, пошкодження транспортної інфраструктури, вимушене переміщення населення, обмеження міжнародного сполучення та зростання безпекових ризиків зумовили необхідність перегляду підходів до розвитку туристичної сфери. За таких умов особливої актуальності набуває пошук механізмів адаптації туристичного бізнесу до кризових обставин, збереження його економічної життєздатності та формування передумов для подальшого відновлення.

Проблема аналізу економічного потенціалу туристичної індустрії України полягає в необхідності комплексного оцінювання наявних туристичних ресурсів, матеріально-технічної бази, кадрового забезпечення, підприємницької активності, інвестиційних можливостей та здатності галузі генерувати економічні результати. Важливим аспектом є визначення співвідношення між наявними ресурсами та фактичними результатами їх використання, зокрема обсягами наданих туристичних послуг, доходами підприємств, надходженнями до бюджетів, зайнятістю населення та внеском туристичної діяльності в економічний розвиток регіонів. Такий підхід дає змогу виявити не лише поточний стан туристичної індустрії, а й резерви підвищення ефективності її функціонування.

Важливим напрямом дослідження є вивчення туристичного потенціалу окремих регіонів України, адже кожен із них має власні ресурси та можливості для розвитку туризму. Це стосується гастрономічних традицій, історичних і культурних пам'яток, оздоровчих комплексів, природних ландшафтів, а також нових напрямів, зокрема терапії мандрами для військовослужбовців. Проте наявність туристичних ресурсів ще не гарантує їх ефективного використання. Багато залежить від стану доріг та іншої інфраструктури, доступності туристичних об'єктів, рівня обслуговування, забезпеченості кваліфікованими працівниками й активності місцевих громад у залученні інвестицій. Тому для кожного регіону важливо визначити власні конкурентні переваги та врахувати їх під час формування туристичних пропозицій.

Необхідність дослідження економічного потенціалу туристичної індустрії України пов'язана з потребою з'ясувати, які чинники визначають розвиток галузі та наскільки повно використовуються наявні можливості. Особливої актуальності це питання набуває в умовах війни, коли туристичні підприємства змушені пристосовуватися до нових обставин, а регіони – шукати додаткові джерела економічного зростання. Вивчення цих процесів дасть змогу визначити перспективні напрями розвитку туризму, обґрунтувати заходи підтримки підприємництва, сприяти залученню інвестицій і створенню конкурентоспроможних туристичних продуктів. У перспективі ефективне використання туристичних ресурсів може стати одним із чинників відновлення економіки регіонів і підвищення добробуту місцевого населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки в Україні висвітлення проблематики розвитку економічного потенціалу туристичної індустрії України знаходить відображення у працях вітчизняних науковців, що розглядають теоретико-методичні засади оцінювання туристичних ресурсів, особливості регіонального розвитку туризму, механізми підвищення конкурентоспроможності

туристичної галузі та напрями ефективного використання туристично-рекреаційного потенціалу. Наукові дослідження охоплюють питання комплексного оцінювання ресурсних можливостей територій, формування регіональних туристичних продуктів, розвитку туристичних кластерів, упровадження принципів сталого розвитку та вдосконалення стратегічного управління туристичною діяльністю.

Туризм є одним із чинників економічного розвитку територіальних громад, оскільки сприяє створенню робочих місць, залученню коштів до місцевих бюджетів і підтримці підприємництва. В умовах війни його значення зростає, адже регіони шукають додаткові джерела доходів і можливості для відновлення. Л. В. Ковальська, Г. П. Щука та Л. В. Чорна [4] вивчають розміщення туристично-рекреаційних ресурсів, розвиток туризму в різних регіонах і перспективи їх використання для зміцнення місцевої економіки. Увагу дослідників зосереджено також на змінах внутрішніх туристичних потоків, відмінностях між територіями, стані інфраструктури та впливі місцевої політики на туристичну привабливість. Результати таких досліджень допомагають визначити, як туристична діяльність може сприяти збільшенню бюджетних надходжень, розширенню зайнятості та розвитку малого й середнього бізнесу.

Оболенцева Л. [6] розглядає методичні аспекти визначення перспектив регіонального розвитку туристичної індустрії, де пропонує застосовувати факторний аналіз, щоб визначити стратегічні орієнтири розвитку туристичної індустрії регіонів України. Такий підхід дає змогу виявляти основні чинники, що визначають характер регіонального розвитку, оцінювати їхню взаємодію та обґрунтовувати пріоритети розподілу ресурсів.

Аналіз наукових праць показує, що українські дослідники вже напрацювали теоретичну основу для вивчення туристичного потенціалу країни. Проте більшість досліджень розглядає окремі аспекти цієї проблеми, зокрема туристичні ресурси, особливості розвитку регіонів, співпрацю між учасниками туристичного ринку, стратегічне планування та сталий розвиток. Тому актуальним залишається комплексне дослідження економічного потенціалу туристичної індустрії України з урахуванням змін, спричинених війною, економічною нестабільністю та трансформацією системи управління. Важливо визначити показники, за якими можна оцінити, наскільки ефективно використовуються туристичні ресурси, проаналізувати результати діяльності туристичних підприємств і відмінності між регіонами. Окрему увагу слід приділити можливостям залучення інвестицій, відновленню туристичної інфраструктури та створенню умов для подальшого розвитку галузі. Результати такого дослідження допоможуть визначити практичні напрями ефективнішого використання туристичного потенціалу та посилення його впливу на економіку України.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація напрямків розвитку туристичної індустрії України в координатах повоєнного відновлення, аналіз формування чинників конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Туристична індустрія є складною соціально-економічною системою, функціонування якої забезпечує взаємодію підприємств і організацій різних секторів економіки, спрямовану на задоволення потреб населення в подорожах, відпочинку, оздоровленні, пізнанні культурної спадщини та отриманні нових вражень. Її розвиток має важливе значення для економіки України, оскільки сприяє формуванню доданої вартості, створенню робочих місць, активізації підприємницької діяльності, залученню інвестицій та збільшенню бюджетних надходжень.

Економічний потенціал туристичної індустрії доцільно розглядати як сукупність ресурсів, можливостей і конкурентних переваг, які за умови ефективного використання забезпечують виробництво туристичних продуктів і послуг, отримання економічних результатів та створення передумов для подальшого розвитку галузі. На відміну від фактичних результатів туристичної діяльності, економічний потенціал відображає не лише досягнутий рівень розвитку, а й наявні резерви, можливості розширення ринку та перспективи підвищення ефективності використання ресурсів.

Економічний потенціал туристичної індустрії України формується під впливом природно-географічних, історико-культурних, інфраструктурних, фінансово-інвестиційних, кадрових, інституційних і технологічних чинників, взаємодія яких визначає здатність туристичної сфери адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати конкурентоспроможність туристичних продуктів і створювати економічні переваги для окремих територій та країни загалом.

Ефективність використання зазначених складових залежить від рівня їх взаємодії. Зокрема, наявність унікальних природних або культурних ресурсів не гарантує високих економічних результатів за відсутності належного транспортного сполучення, якісного сервісу, достатньої кількості засобів розміщення, інвестиційної підтримки та ефективного просування туристичного продукту. Відповідно, оцінювання економічного потенціалу туристичної індустрії має передбачати комплексний підхід, що дає змогу визначити як ресурсні можливості галузі, так і рівень їх фактичної реалізації.

Важливим етапом дослідження є аналіз сучасного стану туристичної індустрії України. До початку повномасштабного вторгнення туристична сфера розвивалася в умовах розширення внутрішнього та міжнародного туристичного попиту, модернізації готельного господарства, поширення цифрових технологій і формування нових форматів відпочинку. Водночас війна суттєво змінила умови функціонування галузі, спричинила перерозподіл туристичних потоків, посилила територіальну диференціацію попиту та зумовила

необхідність адаптації підприємств до безпекових, логістичних і фінансових обмежень.

Для систематизації та аналізу наслідків впливу воєнних дій для туристичної сфери України виокремлюємо три рівні наслідків (рис. 1): фізичні (матеріальні втрати), економічні (фінансова дестабілізація) та соціально-іміджеві (втрата кадрів та репутаційні ризики). Як видно з рис. 1, йдеться про системну кризу, що охопила інфраструктуру, людський капітал, імідж держави, економічні зв'язки у туристичній сфері внаслідок впливу воєнних дій.

Для формування сталої стратегії відновлення від наслідків повномасштабного вторгнення потрібно не тільки її систематизувати, але і визначити конкретні об'єкти та процеси, відновлення яких має стати першочерговим завданням у повоєнний період.

За даними Державного агентства розвитку туризму України [1], у 2025 році загальний обсяг податкових надходжень від туристичної сфери України досяг 4 426,2 млн грн, що на 50,6% перевищує показник 2024 року, який становив 2 938,4 млн грн. Водночас під час аналізу динаміки необхідно враховувати розширення статистичного охоплення галузі за рахунок включення у 2025 році нового КВЕД 79.90 "Послуги бронювання", за яким було сплачено 438,4 млн грн податків. Якщо виключити ці надходження для забезпечення порівнянності показників, обсяг податкових платежів у 2025 році становитиме 3 987,8 млн грн, що на 35,7% більше порівняно з попереднім роком. Отже, наведені дані свідчать про позитивну динаміку податкових надходжень від туристичної індустрії навіть з урахуванням незмінного переліку видів економічної діяльності, що може вказувати на посилення економічної активності суб'єктів галузі.

За результатами 2025 року надходження туристичного збору до місцевих бюджетів України становили 359 млн грн, що підтверджує збереження економічної активності туристичної індустрії та її здатність адаптуватися до складних умов воєнного часу. Таким чином, туристична сфера продовжує відігравати важливу роль у формуванні фінансових ресурсів територіальних громад, забезпечуючи додаткові надходження до місцевих бюджетів.

На рис. 2 представлено найбільші обсяги туристичного збору по регіонах за 2023-2025 роки.

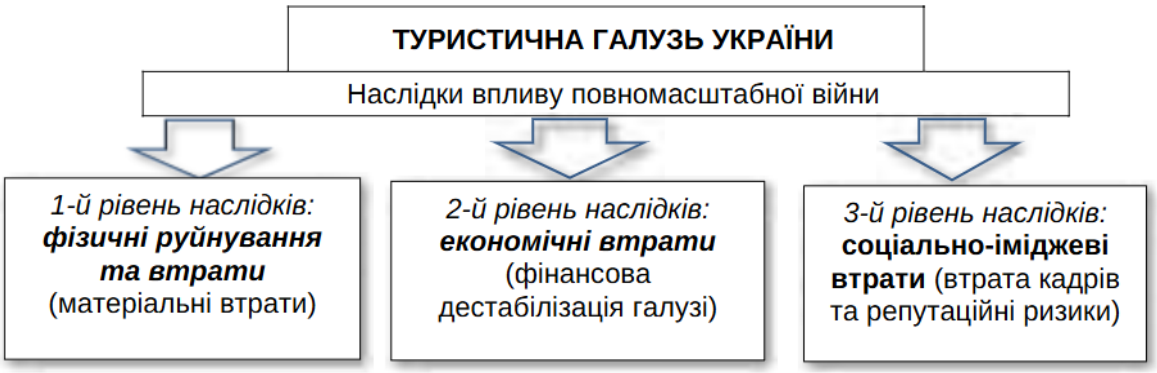


Рис. 1. Наслідки впливу воєнних дій для туристичної сфери України [8]

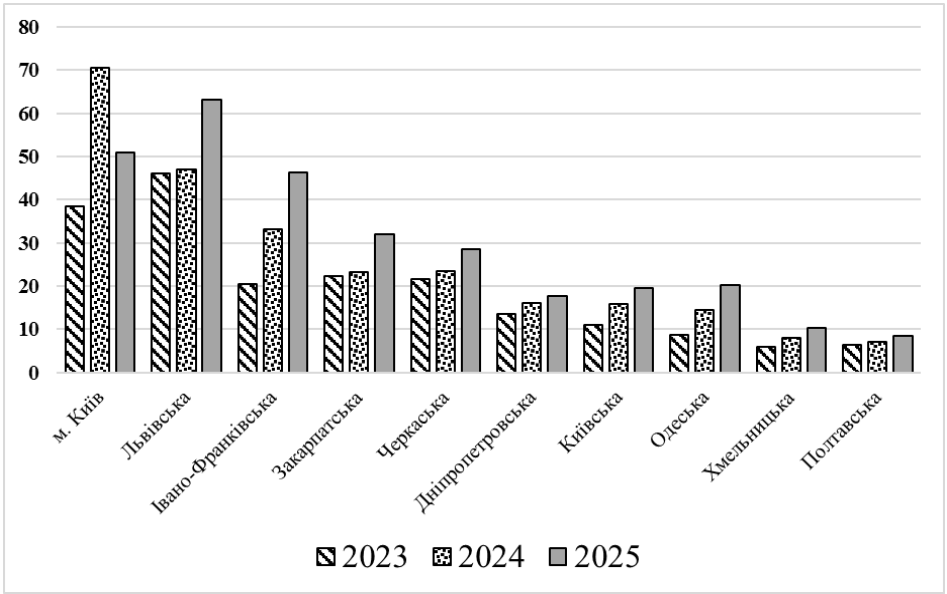


Рис. 2. Розмір туристичного збору по регіонах України за 2023-2025 роки (млн грн)

Джерело: систематизовано автором на основі [1].

Відповідно до результатів, представлених на рис. 1, найбільші обсяги туристичного збору за 2025 рік зафіксовано в місті Києві – 68 млн грн, Львівській області – 63 млн грн, Івано-Франківській області – 46 млн грн, Закарпатській області – 31,8 млн грн, Київській області – 19,5 млн грн і Дніпропетровській області – 17,6 млн. грн. Сукупна частка зазначених територій перевищила 77% загального обсягу туристичного збору. Такий розподіл надходжень свідчить про територіальну концентрацію туристичної активності, зокрема посилення значення західних регіонів України як напрямів внутрішніх подорожей, а також збереження провідної ролі столиці та великих економічних центрів у розвитку ділового й міського туризму [2; 8].

Зазначені показники демонструють концентрацію економічної активності в окремих туристичних центрах і регіонах. Водночас надходження туристичного збору характеризують лише одну зі складових економічного ефекту туристичної діяльності та не відображають усіх доходів підприємств, витрат туристів і мультиплікативного впливу туризму на суміжні галузі.

Особливе місце в реалізації туристичного потенціалу України посідають Західні області, зокрема Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська. Їхні конкурентні переваги пов'язані з поєднанням природно-рекреаційних ресурсів, історико-культурної спадщини, гастрономічних традицій, розвиненого готельно-ресторанного господарства та різноманітних можливостей для організації відпочинку. У цих регіонах формуються передумови для розвитку культурно-пізнавального, гірського, оздоровчого, гастрономічного, сільського, подієвого та активного туризму.

Водночас реалізація потенціалу західних регіонів потребує належного управління туристичними потоками, модернізації транспортної та інженерної інфраструктури, підвищення якості обслуговування, розвитку інклюзивного середовища та збалансованого використання природних ресурсів [3; 10]. Зростання туристичного навантаження на окремі дестинації має супроводжуватися заходами зі збереження довкілля, охорони культурної спадщини та забезпечення комфортних умов для місцевого населення.

Одним із важливих напрямів аналізу економічного потенціалу є оцінювання ролі підприємництва в туристичній індустрії. Туристичний ринок охоплює як великі готельні мережі, курортні комплекси й туроператорів, так і малий бізнес: садиби сільського туризму, екскурсійні бюро, крафтових виробників, гідів, локальні заклади ресторанного господарства та організаторів дозвілля. Саме взаємодія цих суб'єктів формує різноманітність туристичної пропозиції, сприяє створенню робочих місць і забезпечує поширення економічних вигод за межі великих туристичних центрів.

Особливе місце економічного туристичного потенціалу заслуговує розвиток гастрономічного туризму, який дає змогу поєднувати туристичні послуги з виробництвом і реалізацією локальної продукції. Традиційні страви, крафтові сири, мед, випічка, регіональні напої, фермерські господарства та гастрономічні фестивалі можуть виступати самостійними об'єктами туристичного інтересу [5; 9]. Економічний ефект виникає завдяки взаємодії виробників сільськогосподарської продукції, переробних підприємств, ресторанів, готелів, туристичних операторів і місцевих громад. Такий підхід сприяє формуванню локальних ланцюгів створення вартості, підтримці малого бізнесу та підвищенню впізнаваності регіонів.

Гастрономічна спадщина (гастрономічні фестивалі, тематичні святкові заходи, локальні продукти) виступає важливим засобом формування туристичного іміджу територій і залучення відвідувачів. Вона сприяє популяризації регіональних продуктів, підтримці локальних крафтових виробників, а також налагодженню співпраці між суб'єктами підприємницької діяльності, що, в свою чергу, формує туристичний продукт. Зокрема, у Львові гастрономічні заходи та екскурсійні маршрути закладами локальної кухні, за окремими оцінками, можуть забезпечувати до 15–20% міських туристичних потоків, водночас створюючи додаткові можливості для розвитку ремісничого виробництва. В інших регіонах України поширюються гастрономічні стартапи та ініціативи, базовані на принципах локварства, які орієнтуються на відродження, збереження й просування місцевих харчових продуктів. Реалізація таких проєктів сприяє створенню робочих місць, розвитку малого підприємництва та активізації сільських територій завдяки відкриттю невеликих гастрономічних закладів, організації дегустацій і презентації регіональних кулінарних традицій.

Формування конкурентоспроможності туристичних дестинацій залежить від сукупності взаємопов'язаних чинників, серед яких визначальне значення мають природно-рекреаційні та культурно-історичні ресурси, рівень розвитку інфраструктури, якість туристичних послуг, гастрономічна самобутність і впровадження інновацій у діяльність місцевих підприємств. Залучення гастрономічної складової до туристичних пропозицій дає змогу підкреслити унікальні особливості території, підвищити її впізнаваність, заохотити подорожі всередині країни та сформувати довгострокові конкурентні переваги. Таким чином, гастрономічний туризм є не лише інструментом збереження кулінарної спадщини, а й чинником стимулювання підприємницької активності та економічного розвитку регіонів.

На рис. 3 представлено розширену схему чинників формування конкурентоспроможності туристичної дестинації, яка відображає взаємозв'язок природних, культурних, інноваційних, маркетингових, гастрономічних, інфраструктурних та управлінських складових у процесі створення інтегрованого туристичного продукту [4].



Рис. 3. Чинники формування конкурентоспроможності туристичної дестинації

З рис. 2 видно, що узгоджений розвиток всіх складових чинників забезпечує створення якісного й унікального туристичного продукту, здатного задовольняти потреби сучасних мандрівників і формувати довгострокові конкурентні переваги території.

Отже, економічний потенціал туристичної індустрії України є важливим ресурсом відновлення національної економіки, забезпечення регіонального розвитку та інтеграції країни до європейського туристичного простору. Його ефективна реалізація потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання інвестиційної підтримки, інноваційного розвитку, цифровізації, модернізації інфраструктури, підвищення якості послуг і раціонального використання туристичних ресурсів. Успішність цих процесів залежатиме від здатності держави, бізнесу та територіальних громад координувати зусилля, адаптуватися до сучасних викликів і формувати довгострокову стратегію сталого розвитку туризму.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження економічного потенціалу туристичної індустрії України дає змогу зробити висновок, що туризм є важливою складовою національної економіки, яка має значні можливості для стимулювання економічного зростання, створення робочих місць, залучення інвестицій, розвитку підприємництва та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Економічний потенціал туристичної індустрії формується під впливом природно-рекреаційних ресурсів, історико-культурної спадщини, транспортної та туристичної інфраструктури, кадрового забезпечення, інноваційної діяльності підприємств і ефективності управлінських рішень. Комплексне використання зазначених чинників створює передумови для формування конкурентоспроможного туристичного продукту та посилення позицій України на внутрішньому й міжнародному туристичних ринках.

Водночас реалізація наявного економічного потенціалу туристичної індустрії України відбувається в умовах суттєвих викликів, пов'язаних із воєнними діями, безпековими ризиками, пошкодженням інфраструктури, нерівномірністю регіонального розвитку, обмеженістю інвестиційних ресурсів і кадровими проблемами. Зазначені чинники негативно впливають на туристичну мобільність, інвестиційну привабливість територій, функціонування підприємств сфери гостинності та можливості повноцінного використання туристично-рекреаційного потенціалу окремих регіонів. За таких обставин особливого значення набувають адаптація суб'єктів туристичного бізнесу до кризових умов, диверсифікація туристичних пропозицій, підвищення стійкості підприємств і пошук нових механізмів фінансування розвитку галузі.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з удосконаленням методичних підходів до оцінювання економічного потенціалу

туристичної індустрії України, розробленням системи кількісних індикаторів її відновлення та конкурентоспроможності, визначенням інвестиційних пріоритетів регіонального розвитку, а також оцінюванням економічної ефективності цифрових і сталих туристичних рішень. Важливим напрямом наукового пошуку є також дослідження механізмів відновлення туристичної інфраструктури в післявоєнний період, посилення економічної стійкості туристичних підприємств і формування інтегрованих туристичних дестинацій, здатних забезпечувати довгострокові соціально-економічні ефекти для України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Державне агентство розвитку туризму України. URL:https://www.tourism.gov.ua.
2. Зарубіна А. В., Сіра Е. В., Демчук Л. І. Особливості туризму в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 41. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543.
3. Каганець-Гаврилко Л. Теоретична сутність та компонентна будова туристично-рекреаційного потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-24.
4. Ковальська Л. В., Щука Г. П., Чорна Л. В. Роль туризму у розвитку територіальних громад України. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки.* 2026. DOI: 10.32782/2522-1205-2026-86-05.
5. Матвійчук Л., Лепкий М., Подоляк В. Аналіз формування гастрономічного бренду міста Луцька. *Товарознавчий вісник: збірник наукових праць.* Луцьк, 2022. Вип. 15, ч. 2. С. 104-113.
6. Оболенцева Л. Діагностика потенціалу стратегічних орієнтирів розвитку туристичної індустрії регіону. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка"*. 2025. № 36(64). С. 45-53. DOI: 10.25264/2311-5149-2025-36(64)-45-53.
7. Полотай Б. Функції гастрономічної спадщини та принципи формування її потенціалу в туризмі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2026, (27), 306-313. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.34.
8. Руденко М., Демко В. Повоєнне відновлення економічного потенціалу туристичної галузі України на засадах міжнародного співробітництва та інновацій. *Економіка та суспільство.* 2025, (82). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-155.
9. Цвілий С. Реалізація стратегічних напрямків розвитку інвестиційного потенціалу індустрії туризму України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 2005, 1(11), 204-221. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-204-221.
10. Юрченко Н. І., Кадирус І. Г., Безугла Л. С. Інституціональна трансформація розвитку економіки України: колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон : Видавничий дім "Гельветика", 2019. С. 254-267. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2990/1/251-264.pdf.

REFERENCES

1. *Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy*, available at: https://www.tourism.gov.ua.
2. Zarubina, A. V., Sira, E. V. and Demchuk, L. I. (2022), Osoblyvosti turyzmu v umovakh voiennoho chasu, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 41, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543.
3. Kahanets-Havrylko L. (2023), Teoretychna sutnist ta komponentna budova turystychno-rekreatsiinoho potentsialu, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-24.
4. Kovalska, L. V., Shchuka, H. P. and Chorna, L. V. (2026), Rol turyzmu u rozvytku terytorialnykh hromad Ukrainy, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*. DOI: 10.32782/2522-1205-2026-86-05.
5. Matviichuk L., Lepkyi M. and Podoliak V. (2022), Analiz formuvannia hastronomichnoho brendu mista Lutska, *Tovaroznavchyi visnyk: zbirnyk naukovykh prats*, Lutsk, vyp. 15, ch. 2, s. 104-113.
6. Obolentseva L. (2025), Diahnostyka potentsialu stratehichnykh oriientyriv rozvytku turystychnoi industrii rehionu, *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Ekonomika"*, № 36(64), s. 45-53. DOI: 10.25264/2311-5149-2025-36(64)-45-53.
7. Polotai B. (2026), Funktsii hastronomichnoi spadshchyny ta pryntsypy formuvannia yii potentsialu v turyzmi, *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, (27), s. 306-313. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.34.
8. Rudenko M. and Demko V. (2025), Povoienne vidnovlennia ekonomichnoho potentsialu turystychnoi haluzi Ukrainy na zasadakh mizhnarodnoho spivrobitnytstva ta innovatsii, *Ekonomika ta suspilstvo*, (82). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-155.
9. Tsvilyi S. (2005), Realizatsiia stratehichnykh napriamkiv rozvytku investytsiinoho potentsialu industrii turyzmu Ukrainy, *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 1(11), s. 204-221. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-204-221.
10. Yurchenko, N. I., Kadyrus, I. H. and Bezuhla, L. S. (2019), Instytutsionalna transformatsiia rozvytku ekonomiky Ukrainy: kolektyvna monohrafiia, za zah. red. O. L. Haltsovoi, *Vydavnychyi dim "Helvetyka"*, Kherson, s. 254-267, available at: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2990/1/251-264.pdf.

Стаття надійшла: 27.08.2026
Стаття прийнята: 08.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК 005.1:005.7

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

Качабульська Я. Я.,
yaryna004@gmail.com,
магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Анотація. *В умовах зростання складності бізнес-середовища, посилення конкуренції та прискорення технологічних змін ефективність управління організацією більшою мірою залежить від здатності керівництва розглядати підприємство як цілісну, взаємопов'язану систему, а не як сукупність відокремлених функцій і підрозділів. Системний підхід є однією з провідних методологій сучасного менеджменту, яка дає змогу досліджувати організацію в єдності всіх її складових елементів, зв'язків між ними та зв'язків із зовнішнім середовищем. У статті досліджено теоретичні засади системного підходу в управлінні організацією, систематизовано його ключові принципи та розкрито методичне забезпечення оцінки й впровадження системного управління на підприємстві. Розглянуто підприємство як відкриту соціально-економічну систему, охарактеризовано основні підсистеми та механізм їх взаємодії через канали прямого і зворотного зв'язку. Визначено роль виробничої, фінансово-економічної, кадрової, маркетингової та управлінської підсистем у забезпеченні узгодженого функціонування підприємства. Узагальнено критерії оцінки ефективності системи управління за показниками керованості, узгодженості підсистем, оперативності, економічності та адаптивності. Систематизовано методичні підходи до аналізу системи управління, зокрема структурний, функціональний, факторний аналіз та економіко-математичне моделювання. Розглянуто реінжиніринговий, еволюційний, проєктний і бенчмаркінговий підходи до впровадження управлінських змін та визначено послідовність їх реалізації через діагностику поточного стану, проєктування цільової моделі, впровадження змін і моніторинг результатів. Окреслено типові проблеми впровадження системного управління на українських підприємствах, серед яких недостатнє інформаційне забезпечення, опір персоналу змінам та недостатня кваліфікація управлінського персоналу. Відзначено можливості використання ERP-систем, BI-аналітики та електронного документообігу для підвищення оперативності управлінських процесів і вдосконалення зворотного зв'язку. Обґрунтовано, що застосування системного підходу дає змогу підвищити узгодженість управлінських рішень, посилити адаптивність організації до змін зовнішнього середовища та створити методологічне підґрунтя для подальшого вдосконалення системи управління підприємством.*

Ключові слова: системний підхід, управління організацією, система управління, підсистема, ефективність управління, організаційна структура, методичне забезпечення.

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

Kachabulska Ya. Ya.,
yaryna004@gmail.com,
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

© Кравець О. В., Качабульська Я. Я.

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

SYSTEMS APPROACH IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Abstract. *Under conditions of increasing complexity of the business environment, intensifying competition as well as accelerating technological change, the effectiveness of organizational management increasingly depends on the ability of management to view the enterprise as an integrated, interconnected system rather than as a set of separate functions and departments. The systems approach is one of the leading methodologies of modern management, enabling an organization to be studied as a unity of all its constituent elements, the relationships between them, and its relationships with the external environment. The article examines the theoretical foundations of the systems approach to organizational management, systematizes its key principles, and reveals the methodological support for assessing and implementing systems-based management at the enterprise level. The enterprise is considered as an open socio-economic system; its main subsystems and the mechanisms of their interaction through direct and feedback channels are characterized. The role of production, financial and economic, human resources, marketing, and management subsystems in ensuring the coordinated functioning of the enterprise is determined. Criteria for assessing the effectiveness of the management system are generalized based on indicators of controllability, coordination of subsystems, responsiveness, economic efficiency, and adaptability. Methodological approaches to analyzing the management system are systematized, including structural analysis, functional analysis, factor analysis, and economic and mathematical modeling. Reengineering, evolutionary, project-based, and benchmarking approaches to implementing management changes are considered, and the sequence of their implementation is defined through diagnosis of the current state, design of the target model, implementation of changes, and monitoring of results. Typical problems associated with implementing systems-based management at Ukrainian enterprises are identified, including insufficient information support, employee resistance to change, and insufficient managerial competence. The potential of ERP systems, BI analytics, and electronic document management to improve the responsiveness of management processes and enhance feedback mechanisms is highlighted. It is substantiated that the application of the systems approach makes it possible to improve the coordination of managerial decisions, strengthen the organization's adaptability to changes in the external environment, and establish a methodological foundation for further improvement of the enterprise management system.*

Keywords: systems approach, organizational management, management system, subsystem, management efficiency, organizational structure, methodical support.

JEL Classification: M10, M12, L20, D23
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-21

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та взаємозалежності процесів, що відбуваються як усередині організацій, так і в їхньому зовнішньому оточенні. Глобалізація ринків, прискорена цифрова трансформація, посилення конкурентної боротьби та підвищена турбулентність економічних, соціальних і політичних умов формують принципово новий контекст функціонування підприємств. У цьому середовищі управлінська діяльність, побудована на розрізненому, фрагментарному розгляді окремих функцій чи підрозділів, втрачає здатність забезпечувати належну результативність і конкурентоспроможність організації.

За цих умов дедалі більшої актуальності набуває системний підхід в управлінні, який дає змогу розглядати підприємство як цілісний організм, усі елементи якого взаємопов'язані та підпорядковані досягненню спільної мети. Застосування системного підходу дозволяє уникнути прийняття локальних, вузькоспеціалізованих управлінських рішень, які можуть позитивно впливати на результати окремого підрозділу, проте негативно позначатися на діяльності підприємства в цілому.

Особливої гостроти питання системного управління набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, обмеженості ресурсів та необхідності швидкої адаптації бізнес-процесів до нових викликів. Здатність підприємства узгоджено координувати діяльність усіх своїх підсистем: виробничої, фінансової, кадрової, маркетингової та управлінської – стає визначальним чинником його виживання й розвитку.

Попри значну кількість наукових публікацій із проблематики менеджменту, питання комплексного методичного забезпечення оцінки та впровадження системного підходу в управлінську практику конкретного підприємства залишаються дискусійними та потребують подальшого узагальнення.

Крім того, більшість наявних досліджень розглядає окремі аспекти системного управління або суто теоретичні засади системного підходу, або прикладні методики оцінки ефективності управління без належного поєднання цих двох рівнів аналізу в єдину методологічну конструкцію, придатну для практичного застосування на підприємствах різних галузей і масштабів діяльності. Це зумовлює потребу в комплексному дослідженні, яке б послідовно розкривало як теоретичні принципи системності, так і конкретний методичний інструментарій їх практичної реалізації.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах, коли українські підприємства змушені одночасно вирішувати завдання операційного виживання та стратегічного розвитку в середовищі підвищеної невизначеності. За таких обставин інтуїтивне, несистемне управління

суттєво підвищує ризики прийняття суперечливих рішень, тоді як послідовне застосування системного підходу дає змогу підтримувати узгодженість дій усіх підрозділів підприємства навіть за умов обмежених ресурсів і часу на прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти системного підходу в управлінні активно досліджуються сучасними науковцями. Бондар О. С. та Трофимчук М. І. розглядають системний підхід до управління підприємствами крізь призму автоматизації бізнес-процесів, обґрунтовуючи взаємозв'язок між цифровізацією управлінських процесів і підвищенням цілісності системи управління [1].

Заєць М. А., Мірошниченко О. В. та Скальська А. Р. досліджують практичні шляхи вдосконалення системи управління підприємством, акцентуючи увагу на необхідності послідовного, поетапного впровадження управлінських змін [3]. Питання вдосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємства висвітлюють Зайченко К. та Реклізон Ю., підкреслюючи залежність оптимальної конфігурації системи управління від стадії розвитку організації [4].

Іщенко І., Жданова-Неділько О., Большая О. та Бабенко І. обґрунтовують роль системного підходу в забезпеченні сталого розвитку організацій, розглядаючи його як методологічну основу узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності [5]. Коляда А. аналізує сучасні моделі ризик-менеджменту, побудовані на засадах системного підходу, що дає змогу враховувати взаємний вплив ризиків різної природи на діяльність підприємства [6].

Краєвська А. та Шварц І. досліджують критерії ефективності управління промисловими підприємствами, пропонуючи комплексну систему показників оцінювання управлінської діяльності [7]. Лозовський О. та Горшков М. приділяють увагу ефективності управлінських рішень у менеджменті організації, розглядаючи якість рішень як ключовий індикатор результативності системи управління [8]. Брагіна О. С. та Стельмащук Д. Д. здійснюють порівняльну оцінку ефективності діяльності підприємства за системним та інтегральним підходами, виявляючи переваги системного бачення порівняно з фрагментарними методами оцінювання [2].

Методичні аспекти оцінювання ефективності управління підприємством розглядають Ткачук М. П. та Далюк Н. Я. [11], а питання методики економічного й фінансового аналізу діяльності підприємства як інформаційної основи управлінських рішень висвітлено в працях Приймака С. В. [9] та Савчука В. П. [10].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених даній проблематиці, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного методичного забезпечення системного підходу, яке б інтегрувало його теоретичні засади з практичними інструментами оцінювання та впровадження управлінських змін на рівні конкретного підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних засад системного підходу в управлінні організацією, систематизація його ключових принципів та узагальнення методичного забезпечення оцінки й впровадження системного управління на підприємстві.

Завдання дослідження полягають у:

– розкритті сутності та принципів системного підходу в управлінні організацією;

– характеристиці підприємства як відкритої соціально-економічної системи та його основних підсистем;

– систематизації методів аналізу системи управління підприємством;

– узагальненні критеріїв та показників оцінки ефективності системи управління;

– визначенні методичних підходів до впровадження системного управління на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття "система" є базовою категорією системного підходу. Під системою розуміють сукупність елементів, що перебувають у взаємних зв'язках і відносинах між собою та із зовнішнім середовищем, утворюючи певну цілісність, єдність. Кожна система характеризується низкою обов'язкових ознак: наявністю елементів (компонентів), зв'язків між ними, певної структури, цілісності (система як єдине ціле проявляє властивості, яких немає в окремих її елементах), а також взаємодії із зовнішнім середовищем.

Системний підхід в управлінні – це методологія дослідження об'єктів управління як систем, що передбачає розгляд організації в єдності всіх її складових частин, зв'язків між ними, а також зв'язків із зовнішнім середовищем. На відміну від традиційного функціонального підходу, який концентрує увагу на окремих функціях управління як самостійних, відносно ізольованих напрямах діяльності, системний підхід акцентує увагу на взаємозв'язку цих функцій та на необхідності узгодження управлінських рішень у межах єдиної системи [1].

Становлення системного підходу в управлінні пов'язане з розвитком загальної теорії систем і кібернетики, у межах яких дослідники з різних галузей науки дійшли висновку про існування спільних закономірностей побудови й функціонування систем різної природи: технічних, біологічних, соціально-економічних. Перенесення цих закономірностей у сферу управління організаціями дало змогу сформувати цілісну методологію аналізу та проєктування управлінських систем, яка поступово витіснила класичний функціональний підхід як домінантну парадигму менеджменту в умовах ускладнення бізнес-середовища.

У розвитку управлінської думки простежується послідовний перехід від класичної (адміністративної) школи управління, зосередженої на формалізації окремих функцій керівництва, через кількісну школу, що акцентувала увагу на застосуванні математичних методів в управлінні, до системного

підходу, який інтегрував здобутки попередніх шкіл у цілісне бачення організації. Подальшим розвитком системної парадигми став ситуаційний підхід, що доповнив принципи системності вимогою врахування конкретних умов функціонування кожної окремої організації.

Застосування системного підходу в управлінні ґрунтується на дотриманні низки взаємопов'язаних принципів, кожен із яких розкриває певний аспект розгляду об'єкта управління як системи. Узагальнену характеристику даних принципів наведено в табл. 1.

У межах системного підходу підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, функціонування якої забезпечується постійною взаємодією із зовнішнім середовищем. У процесі діяльності підприємство залучає необхідні ресурси, трансформує їх у ході виробничо-господарських процесів та формує результати своєї діяльності у вигляді продукції, послуг, фінансових результатів та інших видів економічної цінності. Організаційна структура підприємства представлена сукупністю взаємопов'язаних підсистем, серед яких виробнича, фінансово-економічна, кадрова, маркетингова та управлінська. Визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства відіграє управлінська підсистема, яка здійснює координацію, регулювання та узгодження діяльності інших підсистем, забезпечуючи їх взаємодію для досягнення стратегічних і оперативних цілей розвитку підприємства [5].

Виробнича підсистема забезпечує безпосереднє перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію чи послуги й охоплює технологічні процеси, виробничі потужності та організацію робочих місць; саме ця підсистема визначає операційну спроможність підприємства виконувати свої ринкові зобов'язання [3]. Фінансово-економічна підсистема відповідає за формування та розподіл фінансових ресурсів, забезпечення платоспроможності й рентабельності діяльності, а також є основним джерелом інформації для оцінки економічної ефективності управлінських рішень [10].

Кадрова підсистема охоплює процеси формування, розвитку та мотивації персоналу, від якості функціонування якої значною мірою залежить результативність усіх інших підсистем підприємства; недооцінка кадрової складової є однією з поширених причин низької ефективності впровадження системних управлінських змін. Маркетингова підсистема забезпечує зв'язок підприємства із зовнішнім ринковим середовищем, вивчення потреб споживачів та формування конкурентних переваг, реалізуючи принцип взаємозв'язку системи із зовнішнім середовищем на практичному рівні [9].

Важливою властивістю підприємства як системи є синергічний ефект, який полягає в тому, що результат взаємодії підсистем перевищує суму результатів їх ізольованого функціонування. Водночас порушення зв'язків між підсистемами, неузгодженість управлінських рішень різних підрозділів здатні призводити до протилежного ефекту – зниження загальної ефективності діяльності підприємства навіть за умови задовільного функціонування окремих його елементів [11].

Таблиця 1

Принципи системного підходу в управлінні організацією

Принцип	Сутність принципу	Управлінське значення
Цілісності (єдності)	Система розглядається як єдине ціле, властивості якого не зводяться до суми властивостей окремих елементів	Управлінські рішення приймаються з урахуванням впливу на систему в цілому
Ієрархічності побудови	Виокремлення рівнів управління від стратегічного до оперативного	Чіткий розподіл повноважень і відповідальності між рівнями управління
Структуризації елементів	Визначення складу підсистем, зв'язків між ними, розподілу функцій	Прозорість організаційної побудови підприємства
Взаємозв'язку із середовищем	Підприємство розглядається як відкрита система	Урахування впливу зовнішніх чинників на управлінські рішення
Множинності описів системи	Допускається побудова кількох моделей одного об'єкта залежно від мети дослідження	Гнучкість аналітичного інструментарію управління

Одним із ключових елементів методичного забезпечення системного управління є модель контуру управління, що відображає взаємодію керуючої та керованої підсистем підприємства через канали прямого й зворотного зв'язку. Керуюча підсистема на основі отриманої інформації формує управлінські рішення, які через канал прямого зв'язку доводяться до керованої підсистеми (об'єкта управління). Результати виконання цих рішень через канал зворотного зв'язку повертаються до керуючої підсистеми, забезпечуючи можливість контролю та коригування подальших дій.

Практичне застосування системного підходу в управлінні підприємством потребує відповідного методичного забезпечення, сукупності методів, за допомогою яких здійснюється аналіз наявного стану системи управління, оцінка її ефективності та обґрунтування напрямів удосконалення. Методичні підходи до дослідження системи управління доцільно умовно поділити на чотири групи: структурний аналіз, функціональний аналіз, факторний аналіз та економіко-математичне моделювання.

Структурний аналіз спрямований на дослідження складу підсистем підприємства, зв'язків між ними, а також відповідності організаційної структури управління масштабам і специфіці діяльності підприємства, у його межах оцінюються кількість рівнів управління, норма керованості, ступінь централізації управлінських повноважень. Надмірна кількість рівнів управління призводить до уповільнення проходження інформації та управлінських рішень, тоді як недостатня їх кількість – до перевантаження керівників вищої ланки оперативними питаннями, що безпосередньо позначається на показниках керованості та оперативності, розглянутих у табл. 2.

Для забезпечення комплексної та об'єктивної оцінки ефективності системи управління підприємством необхідно використовувати систему критеріїв і показників, що дають змогу визначити рівень результативності функціонування управлінської підсистеми, виявити її сильні та слабкі сторони, а також встановити напрями подальшого вдосконалення.

Аналіз наукових підходів до оцінювання ефективності управління дозволив узагальнити основні показники, які найбільш повно характеризують якість управлінських процесів. Їх систематизовано та відображено в табл. 2.

Запропонована система показників забезпечує комплексну оцінку ефективності функціонування системи управління підприємством за основними напрямами: керованістю, узгодженістю підсистем, оперативністю, економічністю та адаптивністю. Їх використання дає змогу визначити сильні й слабкі сторони управлінської системи, а також оцінити рівень її ефективності. Результати такої оцінки є основою для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління підприємством.

Оперативність визначає швидкість, з якою система управління здатна реагувати на зміну ситуації, надмірна тривалість циклу прийняття рішень часто пов'язана з надлишковою кількістю рівнів узгодження в ієрархічній структурі підприємства.

Економічність управління показує, наскільки раціонально використовуються ресурси, витрачені на утримання управлінського апарату, порівняно з результатами діяльності підприємства, надмірно розгалужений апарат управління без відповідного приросту результативності є прямим свідченням порушення принципу економічності.

Таблиця 2

Показники оцінки ефективності системи управління підприємством

Група показників	Показник	Характеристика
Керованість	Норма керованості, рівень виконання управлінських рішень	Здатність керуючої підсистеми забезпечувати виконання прийнятих рішень
Узгодженість підсистем	Рівень дублювання функцій, кількість неузгоджених рішень	Ступінь взаємної координації підрозділів підприємства
Оперативність	Тривалість циклу прийняття та виконання рішень	Швидкість реагування системи управління на зміни
Економічність управління	Частка витрат на управління в загальних витратах підприємства	Раціональність використання ресурсів на утримання апарату управління
Адаптивність	Швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища	Здатність системи управління пристосовуватися до нових умов

Адаптивність є інтегральним показником, що поєднує елементи керованості, оперативності та економічності, оскільки відображає здатність усієї системи управління пристосовуватися до нових умов функціонування, а отже опосередковано залежить від якості кожного з показників.

Оцінка ефективності системи управління за наведеними критеріями є основою для визначення методичного підходу до її подальшого вдосконалення.

Виокремлюють кілька основних методичних підходів до впровадження системного управління на підприємстві:

реінжиніринговий, що передбачає радикальну перебудову бізнес-процесів та структури управління і є виправданим у кризовому стані підприємства;

еволюційний (поступовий), який забезпечує низький рівень ризику завдяки покроковому вдосконаленню окремих елементів системи управління;

проєктний, що реалізує зміни у формі окремого управлінського проєкту з чіткими термінами та ресурсами;

бенчмаркінговий, що передбачає запозичення й адаптацію кращих управлінських практик підприємств галузі [2].

Вибір конкретного методичного підходу залежить від масштабу підприємства, гостроти проблем у наявній системі управління, а також наявних фінансових і часових ресурсів.

Реінжиніринговий підхід є виправданим у ситуації кризового стану підприємства, коли поступові зміни вже не здатні забезпечити необхідний результат у прийнятні терміни, проте він пов'язаний із високими ризиками та значним опором персоналу через радикальний характер змін.

Еволюційний підхід, навпаки, доцільний для підприємств зі стабільним фінансовим станом, які прагнуть мінімізувати ризики, пов'язані зі зміною усталених процесів, хоча й потребує більшого часу для досягнення відчутного результату.

Проєктний підхід є універсальним інструментом для впровадження окремих, чітко окреслених за змістом і термінами напрямів удосконалення системи управління та дає змогу забезпечити чіткий контроль бюджету і результатів, проте потребує наявності кваліфікованого проєктного управління на підприємстві.

Бенчмаркінговий підхід є найбільш ефективним за наявності доступу до перевіреного управлінського досвіду підприємств-конкурентів або лідерів галузі, водночас запозичені практики не завжди повною мірою враховують специфіку конкретного підприємства та потребують адаптації.

Незалежно від обраного методичного підходу процес упровадження системного управління на підприємстві доцільно здійснювати поетапно: діагностика поточного стану системи управління, проєктування цільової моделі, практичне впровадження розроблених змін та моніторинг результатів із подальшим коригуванням. Циклічний характер цієї послідовності забезпечує безперервність процесу вдосконалення системи управління відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства.

Практика впровадження системного управління на українських підприємствах свідчить про існування типових проблем, які знижують результативність цього процесу: недостатнє інформаційне забезпечення управлінських рішень, опір змінам із боку персоналу та недостатня кваліфікація управлінського персоналу в питаннях системного аналізу. Опір змінам, зокрема, пов'язаний із побоюванням працівників втратити повноваження або зіткнутися з необхідністю освоєння нових функцій і процедур, тоді як недостатня кваліфікація управлінського персоналу ускладнює як діагностику наявного стану системи управління, так і проєктування ефективної цільової моделі змін. Врахування даних проблем на етапі планування впровадження системного підходу суттєво підвищує ймовірність успішної реалізації запланованих змін, особливо в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, характерної для сучасного українського бізнес-середовища.

Сучасні інформаційні технології системи класу ERP, BI-аналітики та електронного документообігу суттєво розширюють можливості практичної реалізації системного підходу, підвищуючи оперативність каналу зворотного зв'язку в моделі контуру управління та даючи змогу оперативно виявляти відхилення фактичних показників діяльності підприємства від запланованих значень.

Автоматизація збору та обробки управлінської інформації дає змогу скоротити тривалість циклу прийняття рішень, що безпосередньо позитивно позначається на показнику оперативності системи управління.

Досвід функціонування українських підприємств в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, спричиненої як загальносвітовими викликами, так і війною, додатково підтверджує практичну цінність системного підходу. Підприємства, що застосовують системне бачення власної діяльності, демонструють вищу здатність до узгодженого прийняття рішень у кризових умовах: скоординована взаємодія виробничої, фінансової та кадрової підсистем дає змогу оперативно перерозподіляти ресурси, тоді як фрагментарне, несистемне управління за таких умов часто призводить до внутрішніх суперечностей між підрозділами та втрати керованості підприємством загалом.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Системний підхід є комплексною методологією дослідження та побудови управлінських систем, яка ґрунтується на розгляді підприємства як цілісної, відкритої, ієрархічно побудованої соціально-економічної системи. Дотримання принципів цілісності, ієрархічності, структуризації, взаємозв'язку із середовищем та множинності описів системи є необхідною передумовою підвищення ефективності управлінських рішень та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Методичне забезпечення оцінки та впровадження системного управління на підприємстві становить сукупність взаємопов'язаних методів

аналізу, критеріїв оцінки ефективності (керованості, узгодженості підсистем, оперативності, економічності, адаптивності), а також методичних підходів до практичної реалізації змін (реінжинірингового, еволюційного, проєктного, бенчмаркінгового).

Модель контуру управління, що поєднує керуючу та керовану підсистеми через канали прямого й зворотного зв'язку, є практичним інструментом діагностики причин зниження ефективності системи управління конкретного підприємства. Її застосування дає змогу локалізувати проблему на рівні конкретної ланки управлінського процесу, а не обмежуватися загальною констатацією низької ефективності управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що узагальнений методичний інструментарій: методи аналізу, критерії оцінки та підходи до впровадження змін може бути безпосередньо використаний керівництвом підприємств для проведення власної діагностики стану системи управління та обґрунтування напрямів її вдосконалення, незалежно від галузевої належності чи масштабу діяльності конкретної організації.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних методик інтегральної оцінки рівня системності управління підприємством та адаптацією розглянутого методичного інструментарію до специфіки українських підприємств різних галузей в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар О. С., Трофимчук М. І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт.* 2021. № 16. С. 34-44.
2. Брагіна О. С., Стельмащук Д. Д. Порівняльна оцінка ефективності діяльності підприємства за системним та інтегральним підходами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2023. № 2. С. 28-41.
3. Заєць М. А., Мірошниченко О. В., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Економічні науки.* 2024. № 2. С. 116-122.
4. Зайченко К., Реклізон Ю. Удосконалення організаційної структури управління на різних етапах життєвого циклу підприємницьких структур. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52.
5. Іщенко І., Жданова-Неділько О., Большая О., Бабенко І. Системний підхід до управління для забезпечення сталого розвитку. *Витоки педагогічної майстерності.* 2024. № 34. С. 94-99.
6. Коляда А. Сучасні моделі ризик-менеджменту із системним підходом. *Інформаційні технології та суспільство.* 2025. № 1 (16). С. 93-98.
7. Краєвська А., Шварц І. Критерії ефективності управління промисловими підприємствами. *Innovation and Sustainability.* 2023. № 3. С. 113-128.
8. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. *Економіка та суспільство.* 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86.
9. Приймак С. В. Аналіз господарської діяльності: практикум. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. №4. С. 43–55.
10. Савчук В. П. Практична енциклопедія фінансового менеджменту. *Companion Group*, 2025. №. 4. С. 62–75.
11. Ткачук М. П., Далюк Н. Я. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління підприємством. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.* 2022. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-30-42.

REFERENCES

1. Bondar, O. S. and Trofymchuk, M. I. (2021), Systemnyi pidkhid do upravlinnia pidpryiemstvamy na osnovi avtomatyzatsii biznes-protsesiv, Ahrosvit, № 16, s. 34-44.
2. Brahina, O. S. and Stelmashchuk, D. D. (2023), Porivnialna otsinka efektyvnosti diialnosti pidpryiemstva za systemnym ta intehralnym pidkhodamy, Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu, № 2, s. 28-41.
3. Zaiets, M. A., Miroshnychenko, O. V. and Skalska, A. R. (2024), Shliakhy udoskonalennia systemy upravlinnia pidpryiemstvom, Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky, № 2, s. 116-122.
4. Zaichenko K. and Reklizon Yu. (2024), Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia na riznykh etapakh zhyttievoho tsyklu pidpryiemnytskykh struktur, Ekonomika ta suspilstvo, № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-52.
5. Ishchenko I., Zhdanova-Nedilko O., Bolshaia O. and Babenko I. (2024), Systemnyi pidkhid do upravlinnia dlia zabezpechennia staloho rozvytku, Vytoky pedahohichnoi maisternosti, № 34, s. 94-99.
6. Koliada A. (2025), Suchasni modeli ryzyk-menedzhmentu iz systemnym pidkhodom, Informatsiini tekhnolohii ta suspilstvo, № 1 (16), s. 93-98.
7. Kraievska A. and Shvarts I. (2023), Kryterii efektyvnosti upravlinnia promyslovymy pidpryiemstvamy, Innovation and Sustainability, № 3, s. 113-128.
8. Lozovskyi O. and Horshkov M. (2023), Efektyvnist upravlinskykh rishen v menedzhmenti orhanizatsii, Ekonomika ta suspilstvo, № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86.
9. Pryimak, S. V. (2022), Analiz hospodarskoi diialnosti: praktykum, LNU imeni Ivana Franka, Lviv, № 4, s. 43-55.
10. Savchuk, V. P. (2025), Praktychna entsyklopediia finansovoho menedzhmentu, Companion Group, № 4, s. 62-75.
11. Tkachuk, M. P. and Daliuk, N. Ya. (2022), Kliuchovi aspekty otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia pidpryiemstvom, Pidpryiemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-30-42.

Стаття надійшла: 21.08.2026
Стаття прийнята: 24.09.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

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

УДК 656:658.7:004.9(477)

Петлін К. В.,
petlinkostantin@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-8916-059X,
здобувач, Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет", м. Київ

АНАЛІЗ ПОШКОДЖЕНЬ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ПРІОРИТИЗАЦІЯ ЇЇ ВІДНОВЛЕННЯ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ДРОНІВ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНВИХ ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ НАВІГАЦІЙНИХ ПЛАТФОРМ І СУПУТНИКОВИХ ЗНІМКІВ

Анотація. *У статті досліджено масштаби та характер пошкоджень транспортно-логістичної системи України внаслідок повномасштабної війни та обґрунтовано підходи до визначення пріоритетності її відновлення. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оперативного оцінювання стану транспортної інфраструктури, забезпечення безперервності логістичних ланцюгів, ефективного використання обмежених ресурсів та формування стійкої моделі післявоєнної відбудови. Проаналізовано основні наслідки воєнних дій для автомобільних доріг, мостів, залізничної інфраструктури, морських портів, логістичних центрів та інших об'єктів транспортної системи. Систематизовано сучасні технологічні інструменти дистанційного моніторингу, зокрема супутникові знімки високої роздільної здатності, безпілотні літальні апарати, геоінформаційні технології, інтелектуальні геоінформаційні навігаційні платформи (ІГНП), фотограмметрію, 3D-моделювання та алгоритми штучного інтелекту і машинного навчання. Обґрунтовано доцільність комплексного використання зазначених технологій для оперативного виявлення пошкоджень, визначення їх масштабу та ступеня критичності, формування цифрових карт стану інфраструктури й оцінювання ризиків. Запропоновано інтегрований підхід до пріоритизації відновлення транспортних об'єктів, що передбачає врахування технічного стану, рівня пошкоджень, значущості об'єкта для транспортних і логістичних потоків, доступності альтернативних маршрутів, соціально-економічного ефекту та безпекових факторів. Визначено ключові напрями модернізації транспортно-логістичної системи України: відбудова та технологічне оновлення інфраструктури, розвиток мультимодальних перевезень, інтеграція до європейської мережі TEN-T, цифровізація логістичних процесів, впровадження інтелектуальних транспортних систем, розвиток "зеленої" логістики та підвищення стійкості критичної інфраструктури. Доведено, що післявоєнне відновлення має ґрунтуватися на принципі "Rebuild Better" та передбачати формування інтегрованої, цифрової, екологічної й адаптивної транспортно-логістичної системи, здатної забезпечувати економічну конкурентоспроможність, гуманітарну та національну безпеку України.*

Ключові слова: транспортно-логістична система, транспортна інфраструктура, воєнні пошкодження, відновлення, дрони, супутникові знімки, геоінформаційна система, ІГНП, штучний інтелект, пріоритизація, цифровізація, TEN-T.

Petlin K. V.,
petlinkostantin@gmail.com, ORCID ID: 0009-0005-8916-059X,
Postgraduate, Private Higher Education Institution "European University", Kyiv

ANALYSIS OF DAMAGE TO THE TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM OF UKRAINE DURING THE WAR AND PRIORITIZATION OF ITS RECOVERY USING DRONES, INTELLIGENT GEO-INFORMATION NAVIGATION PLATFORMS AND SATELLITE IMAGERY

Abstract. *The article examines the scale and nature of damage to Ukraine's transport and logistics system caused by the full-scale war and substantiates approaches to prioritizing its restoration. The relevance of the study is determined by the need for rapid assessment of the condition of transport infrastructure, ensuring the continuity of logistics chains, efficient allocation of limited resources, and development of a resilient model of post-war reconstruction. The study analyzes the major consequences of military actions for roads, bridges, railway infrastructure, seaports, logistics centers, and other elements of the transport system. Modern technological tools for remote monitoring are systematized, including high-resolution satellite imagery, unmanned aerial vehicles (UAVs), geographic information technologies,*

© Петлін К. В.

intelligent geoinformation navigation platforms (IGNPs), photogrammetry, 3D modeling, and artificial intelligence and machine learning algorithms. The feasibility of an integrated application of these technologies is substantiated to enable the rapid detection of infrastructure damage, assessment of its scale and criticality, generation of digital infrastructure condition maps, and identification of potential risks. An integrated approach to prioritizing the restoration of transport infrastructure facilities is proposed, taking into account their technical condition, degree of damage, importance for transport and logistics flows, availability of alternative routes, socio-economic impact, and security factors. The key directions for modernizing Ukraine's transport and logistics system are identified, including infrastructure reconstruction and technological upgrading, development of multimodal transportation, integration into the Trans-European Transport Network (TEN-T), digitalization of logistics processes, implementation of intelligent transport systems, development of green logistics, and enhancement of critical infrastructure resilience. It is demonstrated that post-war recovery should be based on the "Build Back Better" principle and aimed at creating an integrated, digital, environmentally sustainable, and adaptive transport and logistics system capable of strengthening Ukraine's economic competitiveness, humanitarian resilience and national security.

Keywords: transport and logistics system, transport infrastructure, war-related damage, reconstruction, unmanned aerial vehicles, satellite imagery, geoinformation system, intelligent geoinformation navigation platforms, artificial intelligence, prioritization, digitalization, TEN-T.

JEL Classification: R41, R42, C55, O18, H54
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-22

Постановка проблеми. Війна на території України призвела до масштабних руйнувань інфраструктури, зокрема транспортно-логістичної системи – доріг, мостів, залізниць. Ефективна і своєчасна оцінка ступеня пошкоджень є критично важливою для забезпечення безперервності логістичних ланцюгів, відновлення економіки, гуманітарної допомоги та стратегічної безпеки держави.

Традиційні методи оцінки пошкоджень, такі як польові огляди та звіти, часто є трудомісткими, небезпечними для інспекторів і не дозволяють отримати оперативні дані, що є особливо актуальним в умовах бойових дій. Впровадження сучасних технологій, а саме: використання безпілотних літальних апаратів (дронів), інтелектуального геоінформаційного простору (ІгНП) та супутникових знімків високої роздільної здатності, – відкриває нові можливості для швидкого, точного і масштабного моніторингу пошкоджень.

Застосування цих технологій дозволяє: оперативно збирати дані про стан транспортної інфраструктури навіть у важкодоступних і небезпечних зонах; автоматизувати обробку та аналіз великих обсягів інформації за допомогою алгоритмів штучного інтелекту і машинного навчання; пріоритезувати об'єкти для відновлення, орієнтуючись на критичність пошкоджень та їх вплив на логістичні потоки; підвищити ефективність планування ресурсів і зменшити терміни відбудови.

Таким чином, дослідження, спрямоване на інтеграцію дронів, ІгНП та супутникових даних у процес аналізу пошкоджень транспорту, має високу соціально-економічну значущість і сприятиме прискоренню відновлення транспортно-логістичної системи України у повоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми оцінювання пошкоджень інфраструктури України внаслідок війни та застосування сучасних технологій дистанційного моніторингу досліджують Б. Четверіков, О. Прохорчук, Л. Бабій, І. Калинич, які розглядають методи аналізу руйнувань за різночасовими супутниковими знімками та ГІС-технологіями.

Ю. Пушкаренко та В. Заславський досліджують можливості використання даних дистанційного зондування та архітектур глибокого навчання для оцінювання стану територій і виявлення пошкоджених об'єктів, зокрема доріг, мостів та критичної інфраструктури. Н. Куссуль, С. Дрозд та Г. Яїлмова розвивають підходи до автоматизованого виявлення наслідків воєнних дій із використанням супутникових даних і машинного навчання.

Постановка завдання. Завдання дослідження полягає в аналізі характеру та масштабів пошкоджень транспортно-логістичної інфраструктури України, визначенні критеріїв оцінювання критичності її об'єктів та розробленні підходу до пріоритизації їх відновлення на основі інтеграції даних дронів, ІГНП і супутникового моніторингу. Особливу увагу передбачається приділити просторовому аналізу пошкоджень, оцінюванню впливу окремих об'єктів на функціонування логістичних потоків та формуванню обґрунтованої послідовності відновлювальних заходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Транспортно-логістична система України – це комплекс інфраструктурних об'єктів і сервісів, що забезпечують перевезення вантажів і пасажирів по території країни і транзит між Європою та Азією. Вона включає:

– автомобільні дороги (державні і місцеві);
– залізничні колії – один з найбільших в Європі залізничних комплексів;
– повітряні порти й авіаційні перевезення;
– морські порти (Одеса, Маріуполь, Миколаїв тощо);
– внутрішні водні шляхи;
– логістичні центри і складські комплекси.

Таблиця 1

Аналіз пошкоджень транспортної інфраструктури України під час війни

№	Напрямок	Опис
1	**Масштаби пошкоджень**	26 000 км доріг, 345 мостів, 507 км залізниці зруйновано або пошкоджено
2	**Супутниковий моніторинг**	Оптичні/радарні знімки (Maxar, Airbus, NASA) для фіксації зруйнованих об'єктів
3	**Нічна супутникова зйомка**	Зменшення нічного освітлення – індикатор руйнування (наприклад, Харків - 94%)
4	**Дрони та ІГНП**	Використання БПЛА для 3D-моделей пошкоджених мостів, залізниці, доріг
5	**AI-аналіз пошкоджень**	Алгоритми класифікації рівня руйнувань, автоматичне формування карт
6	**Пріоритизація ремонтів**	Поєднання знімків, моделей та дорожньої доступності для обґрунтування відновлення
7	**Фінансові оцінки відновлення**	Потреби у $38-78 млрд на транспорт, $148 млрд – вся інфраструктура
8	**Дослідження для післявоєнного моделювання**	Інтеграція біоінспірованих алгоритмів у TLS для автоматизованого моніторингу
9	**Платформи для аналізу**	Використання GIS + супутникових зображень + AI у логістиці

Джерело: сформовано автором на основі [1; 6-10].

* *Примітка:*

ІГНП – інтелектуальні геоінформаційні навігаційні платформи;

AI/ML – штучний інтелект і машинне навчання;

GIS – геоінформаційні системи.

Україна до війни мала розвинену залізничну мережу – близько 21 тис. км колій, що активно використовувалася для вантажних і пасажирських перевезень. Автомобільна мережа – понад 170 тис. км, із яких близько 47 тис. км – дороги державного значення. Однак частина доріг перебувала у поганому стані через недофінансування і зношення. Морські порти були основою для експортно-імпортних вантажів, особливо зерна та металів. Логістична інфраструктура, зокрема склади і транспортні хаби, розвивалась, але потребувала модернізації та цифровізації.

Вплив війни на транспортно-логістичну систему має суттєві наслідки, які проявляються у:

– масштабних руйнуваннях доріг, мостів, залізничних колій, портів, а також логістичних центрів;

– заблокуванні чи пошкодженні морських портів, що призвело до переорієнтації вантажопотоків на сухопутні маршрути;

– зниженні пропускної спроможності залізниці через бойові дії;

– порушеннях логістичних ланцюгів, збільшенні часу і вартості перевезень;

– зростанні ролі мультимодальних перевезень (комбінація залізничного, автомобільного і річкового транспорту).

За оцінкою Київської школи економіки (KSE), транспортна інфраструктура зазнала збитків на **$38–40 млрд**, причому:

- ≈ 26 000 км доріг;
- 345 мостів;
- 507 км залізничних колій;
- понад 126 вокзалів та станцій [1-4].

Загальний ремонтний бюджет на транспорт – до **$78 млрд** за оцінкою Світового банку.

За даними CEPA, загальні витрати на інфраструктуру – $148 млрд, з них $39.9 млрд – на транспорт: $27 млрд дороги, $4.3 млрд залізниці, $0.85 млрд морські/портові об'єкти [5]

Пропонуємо структурований огляд підходів до аналізу пошкоджень транспортної інфраструктури (доріг, мостів, залізниць) в Україні під час війни із застосуванням дронів, ІГНП і супутникових технологій:

1. Використання супутникових знімків. Супутникові знімки давно перестали бути виключно інструментом для метеорології чи геодезії. Сьогодні вони є критично важливим джерелом інформації для безпекового, гуманітарного, екологічного та інфраструктурного моніторингу, особливо в умовах воєнного конфлікту, надзвичайних ситуацій або комплексного відновлення територій.

Типи супутникових знімків і їх функціональність:

- Оптичні знімки (у видимому спектрі) мають високу деталізацію (до 30 см/піксель – наприклад, Maxar, Airbus). Ідеальні для виявлення фізичних руйнувань: зруйновані будинки, воронки від вибухів, пожежі. Застосовуються для порівняльного аналізу "до/після".

- Інфрачервоні й мультиспектральні знімки дають змогу бачити теплові аномалії, вогнища пожеж, втрати тепла з будівель, наявність вологи в ґрунті. Виявляють перевантаження об'єктів або їх пошкодження, непомітні у звичайному спектрі.

- Нічні (low-light) знімки дають змогу оцінити ступінь електрифікації території – де залишилося світло, де сталися повні відключення. Особливо

важливі для виявлення гуманітарних криз (відсутність освітлення – можливий індикатор катастрофічної ситуації).

- Радіолокаційні знімки (SAR) працюють навіть вночі або через хмари/дим, незалежно від погодних умов. Дають можливість вимірювати зміщення поверхні (просідання ґрунту, деформації дамб, мостів, залізничних насипів).

Ключовими напрямами застосування супутникових знімків є: *моніторинг руйнувань і бойових наслідків* (виявлення зруйнованих об'єктів інфраструктури; фіксація нових окопів, траншей, складів боєприпасів; оцінка площі ушкоджених територій); *аналіз безпеки територій* (виявлення непридатних до пересування шляхів; аналіз перекритих доріг, підтоплень, завалів, нових ландшафтних бар'єрів; створення цифрових карт ризиків для військових і рятувальників); *пріоритизація ремонтів та інфраструктурного відновлення* (використання знімків для оцінки масштабу пошкоджень і планування ресурсів; формування черги об'єктів для тимчасових чи капітальних ремонтів; визначення зон з критичним значенням для логістики чи евакуації); *гуманітарне планування та оцінка потреб населення* (виявлення місць масового скупчення переміщених осіб; аналіз стану житлового фонду, наявності безпечних укриттів; підготовка даних для міжнародних гуманітарних місій); *контроль транспортних і енергетичних коридорів* (оцінка пошкоджених або заблокованих логістичних артерій; визначення стану ЛЕП, трубопроводів, залізничних колій; виявлення пошкоджень на великій відстані без виїзду на місце).

Переваги використання супутникових знімків: дистанційність, оперативність, масштабність, порівнюваність у часі, інтегрованість із GIS.

2. Застосування дронів і ІГНП розширює можливості дистанційного інженерного контролю критичної інфраструктури.

У кризових умовах – під час бойових дій або після стихійних лих – традиційні методи інспекції інфраструктури часто є небезпечними, повільними або фізично неможливими. Технології дронів та ІГНП (інспекція з геоприв'язкою) забезпечують безпечний, високоточний і масштабований інструмент для оцінки стану інженерних об'єктів, зокрема мостів, опор, залізничних насипів, тунелів тощо.

Технології дронів та ІГНП дають можливість реалізовувати низку завдань, що включають:

А. Фотограмметрія з дронів – цифрове "сканування" об'єктів. Фотограмметрія – це метод побудови 3D-моделей об'єктів на основі великої кількості аерофотознімків з різних ракурсів. Сучасні дрони:

– знімають об'єкти з високою роздільною здатністю (до 1–2 см/піксель);
– використовують LiDAR або мультиспектральні сенсори для кращої деталізації;
– дають змогу створити точні 3D-моделі мостів, шляхопроводів, насипів, дамб тощо.

Б. AI-аналітика – швидка й точна оцінка стану конструкцій. Інтеграція з алгоритмами штучного інтелекту дозволяє:

– автоматично виявляти пошкодження: тріщини, зсуви, викривлення, просідання;
– порівнювати з попередніми облітами: виявлення нових дефектів, оцінка прогресу руйнувань;
– класифікувати ризики: визначати, чи конструкція потребує негайного втручання чи контрольного моніторингу.

В. Геоприв'язана інспекція (ІГНП) – збереження точності та контексту/ Усі фото, відео та моделі мають точну геоприв'язку до координат, що забезпечує:

– фіксацію об'єктів у GIS-системах;
– можливість віддаленого технічного аудиту інженерами та спеціалістами;
– прозору документацію стану інфраструктури для міжнародної звітності чи фінансування (наприклад, для донорів, урядових агентств, партнерів з ЄС).

Перевагами зазначеного підходу в умовах обмежень та загроз є: безпечність, швидкість, масштабованість, уніфікованість даних.

3. Пріоритизація ремонтів. В умовах масових руйнувань інфраструктури – транспортної, енергетичної, комунальної – ресурси для ремонту та відновлення обмежені. Тому ключовим завданням стає правильне ранжування об'єктів: де потрібне оперативне втручання, а де – стратегічне відновлення. Це можливо завдяки інтеграції багатьох джерел даних, що дозволяє комплексно оцінити стан об'єктів.

Пріоритизація ремонтів полягає у комбінуванні даних, а саме: через супутники можливо дізнатися масштаб пошкоджень, прицільне направлення дронів дає можливість перевірити вразливі точки, нічні знімки дають можливість оцінити втрати життєздатності мереж. Це дозволяє ранжувати об'єкти – хто вразливий найбільше, де потрібні тимчасові ремонти, де – капітальний відновлювальний ремонт.

Перевагами підходу є: ефективне використання ресурсів; мінімізація втрат серед цивільного населення; швидке реагування в режимі реального часу; можливість моделювання сценаріїв.

Таблиця 2

Напрями відновлення та модернізації транспортно-логістичної системи (ТЛС) України у повоєнний період

Напрям	Суть
Інфраструктурна відбудова та модернізація	
Капітальний ремонт доріг та мостів	Пріоритет – національні артерії (М-03, М-06, М-14), ремонт мостів через Дніпро, поновлення пропускної спроможності
Залізнична реконструкція	Широкий перехід на євроколію (1435 мм), електрифікація, відновлення вузлів і станцій
Порти та річковий транспорт	Відновлення морських портів (Одеса, Чорноморськ, Ізмаїл), розвиток Дунаю як альтернативи Чорному морю
Аеропорти	Повна реконструкція зруйнованих аеропортів (Гостомель, Харків, Миколаїв), з акцентом на безпеку й двофункціональність (цивільний/військовий)
Євроінтеграція та мультимодальна інтеграція з ЄС	
Приєднання до TEN-T	Повна інтеграція в європейську транспортну мережу TEN-T (транс'європейські коридори)
Прикордонна логістика	Розвиток мультимодальних терміналів у прикордонних регіонах (Львів, Волинь, Закарпаття)
Гармонізація стандартів	Перехід на стандарти вантажоперевезень і митного оформлення ЄС
Цифровізація та автоматизація логістики	
Інтелектуальні транспортні системи (ITS)	Впровадження електронного моніторингу, управління трафіком, AI-рішень для оптимізації маршрутів
Цифрові логістичні платформи	Єдина платформа для контролю руху вантажів, інтеграція з митницею та супутниковим моніторингом
Автоматизоване управління інфраструктурою	Дрони та цифрові двійники (digital twins) для моніторингу стану доріг, мостів, залізниці
Екологічна трансформація та "зелена логістика"	
Збільшення частки залізничного та водного транспорту	Стратегія зменшення навантаження на автодороги та CO_2 викидів
Електротранспорт	Електрифікація вантажного і пасажирського транспорту (електрофури, трамвай-вантажоперевезення у містах)
Інвестиції в альтернативну енергію	Розгортання зарядної інфраструктури, розвиток водневих перевезень
Стійкість, безпека і військово-логістичний компонент	
Зміцнення критичних вузлів	Побудова резервних маршрутів, захищених логістичних коридорів
Військово-цивільна логістика	Універсальна транспортна інфраструктура, здатна обслуговувати як цивільні, так і оборонні потреби
Протимінні маршрути	Маршрути, сертифіковані як безпечні для перевезень після розмінування
Інституційне оновлення та інвестиційна мобілізація	
Приватно-державне партнерство (PPP)	Розвиток концесійних доріг, портів, логістичних хабів
Міжнародні фінансові програми	Залучення коштів Світового банку, ЄІБ, EBRD, USAID
Реформа управління ТЛС	Централізація управління інфраструктурними проєктами, прозорість процедур закупівель

* *Джерело:* сформовано автором на підставі проведених досліджень.

4. Інструментальна взаємодія є комплексним підходом до оцінки та планування територій у кризових умовах. У сучасних умовах війни, гібридних загроз і постійно змінюваної обстановки на місцевості критично важливо мати надійний технологічний інструментарій для виявлення, аналізу й реагування на ситуації в режимі реального часу. Йдеться про інтеграцію різнорідних платформ – супутникових, аеророзвідувальних, аналітичних та геоінформаційних – у єдину систему прийняття рішень. Вона передбачає:

А. Супутниковий моніторинг. Супутникові знімки з високою роздільною здатністю дозволяють оперативно виявляти пошкодження інфраструктури, зміни в рельєфі чи навколишньому середовищі, а саме:

– виявлення зруйнованих доріг, мостів, будівель;

– фіксація динаміки змін – до/після атаки;

– моніторинг руху техніки або зміни природного середовища (наприклад, підтоплення, лісові пожежі).

Б. Прицільне направлення дронів. На основі супутникових даних здійснюється вибіркове скерування дронів для підтвердження вразливих точок (аеророзвідка з високою точністю; збір додаткових

даних з критичних об'єктів, виявлення прихованих пошкоджень, які не видно із супутника (наприклад, структурні тріщини або мінування).

В. Автоматизований аналіз із використанням штучного інтелекту (AI). Інтеграція супутникових і дронових даних у систему автоматичної обробки дає можливість:

– класифікувати об'єкти: розрізнення житлових будинків, техніки, інфраструктурних елементів;

– аналізувати ступінь пошкоджень: від мінімального до критичного;

– формувати 3D-моделі місцевості: точне відтворення об'єктів для планування реконструкції;

– створювати карти ризиків: ідентифікація зон з високим рівнем небезпеки (небезпека обвалу, залишкова мінна загроза, блоковані маршрути).

Г. Інтеграція в GIS-інструменти для стратегічного планування. На основі оброблених даних GIS-системи дозволяють моделювати сценарії розвитку та ухвалювати оперативні рішення:

– планування "зелених коридорів" – безпечні маршрути для евакуації, доставки гуманітарної допомоги або проходження цивільного транспорту;

– позначення пріоритетних транспортних артерій – відновлення доріг, мостів, залізничних вузлів для забезпечення логістики військових та цивільних структур;

– оптимізація маршрутизації – врахування небезпечних зон, заторів, перепон;

– синхронізація з картами ремонту та відновлення.

Такий інтегрований підхід до інструментальної взаємодії дозволяє не тільки швидко реагувати на зміни в умовах воєнного або надзвичайного стану, а й ефективно планувати відновлення територій із мінімальними ризиками для людей і ресурсів.

Комбіноване застосування супутників, дронів, AI та ІГНП ефективно масштабує оцінки. Цей підхід забезпечує швидкі, безпечні, точні інспекції та обґрунтовану пріоритизацію ремонтів. Він необхідний для стратегічного планування рятувальних і реконструкційних робіт, адже дозволяє: економити ресурси; уникати людських жертв; звітувати донорам із чіткими доказами.

Основні напрями відновлення та модернізації транспортно-логістичної системи (ТЛС) України у повоєнний період сформовано на основі аналітики Світового банку, урядових стратегій та європейських програм інтеграції (табл. 2).

Після масштабних руйнувань, спричинених повномасштабною війною, транспортно-логістична система України постає не лише як об'єкт відновлення, а як стратегічна точка перезапуску країни. Інфраструктура стала мішенню, а тепер має стати опорою відбудови – економічної, соціальної та політичної.

Відбудова ТЛС – це не просто повернення до довоєнного стану, а вікно можливостей для її радикального переосмислення. Україна має шанс побудувати транспортну систему, яка буде: стійкою до загроз, інтегрованою в Європу, екологічною та цифровою, економічно ефективною і соціально орієнтованою.

Відбудова ТЛС має ґрунтуватися на принципі "Rebuild Better" – побудувати кращу систему, ніж була, а саме:

– Системну – побудовану на довгостроковій логіці, а не ситуативному латанні.

– Мережеву – інтегровану на національному та міжнародному рівнях.

– Цифрову – з можливістю дистанційного моніторингу, прогнозування та оптимізації.

– Стійку до ризиків – проєктовану з урахуванням загроз: воєнних, кліматичних, техногенних.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Нами окреслено чотири вектори відновлення ТЛС України, зокрема:

- Європейська інтеграція (включення в коридори TEN-T (зокрема, Балтійське-Чорне море); перехід на європейські стандарти (швидкість, навантаження, безпека); розвиток прикордонної інфраструктури та мультимодальних вузлів для торгівлі з ЄС).

- Екологічна стійкість (розвиток залізничного та водного транспорту – як альтернатива автоперевезенням; використання відновлюваних матеріалів у будівництві (перероблений асфальт, бетон); створення зелених логістичних центрів з нульовим викидом вуглецю).

- Безпека та адаптивність (проєктування живучої інфраструктури: з подвійним призначенням, укриттями, захистом від атак; альтернативні маршрути та резервні логістичні коридори; інфраструктура для оперативної евакуації, гуманітарних місій, військової мобільності).

- Цифрова трансформація (інтелектуальні транспортні системи (ITS) – управління рухом, навігація, аналітика; GIS-платформи для моніторингу стану об'єктів, прогнозування пошкоджень; використання AI, дронів і супутникових знімків для дистанційної інспекції та планування).

Повоєнна транспортно-логістична система України має перетворитися з вразливої, переобтяженої та фрагментованої в інтегровану з Європою транспортну артерію; гаранта гуманітарної та військової безпеки; каталізатор сталого економічного розвитку; платформу для технологічних інновацій і цифрового управління.

Сьогоднішні інвестиції в інфраструктуру – це вклад у завтрашню безпеку, конкурентоспроможність і гідне європейське майбутнє.

ЛІТЕРАТУРА

1. Critical infrastructure: How to diagnose damage using drones and artificial intelligence. *National Research Foundation of Ukraine.* 2023, November 29. URL: https://nrfu.org.ua/en/news-en/critical-infrastructure-how-to-diagnose-damage-using-drones-and-artificial-intelligence/.

2. Russia-Ukraine war: Three years of fighting in satellite images. *Al Jazeera.* 2025, February 24.

URL: https://www.aljazeera.com/news/ long-form/2025/2/24/russia-ukraine-war-three-years-of-fighting-in-satellite-images.

3. Cherniavskyi B. Integration of Drones and Bio-Inspired Algorithms into Intelligent Transportation Logistics Systems for Post-war Remediation of Ukraine. In: Intelligent Transport Systems: Ecology, Safety, Quality, Comfort. Cham: Springer, 2025. P. 426-437. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-87379-9_39.

4. Як супутникові технології змінюють Україну: від зон бойових дій до пшеничних полів. *TS2 Space* (n.d.). URL: https://ts2.tech/uk/.

5. Greene S., Ribakova E., Rzegocki S. et al. Resilience, Reconstruction, Recovery: The Path Ahead for Ukraine. Washington, DC: Center for European Policy Analysis, 2024. URL: https://cepa.org/comprehensive-reports/resilience-reconstruction-recovery-the-path-ahead-for-ukraine/.

6. Russia Will Pay: Damages Assessment Report. February 2024. Kyiv School of Economics Institute, 2024. URL: https://kse.ua/ua/russia-will-pay/.

7. Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022–December 2023. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released.

8. Trans-European Transport Network (TEN-T). *European Commission (n.d.).* URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t_en.

9. Russia-Ukraine War: Three Years of Fighting in Satellite Images. *TS2 Tech.* 2025. URL: https://ts2.tech/.

10. Satellite Imagery and Geospatial Intelligence. *Maxar Technologies (n.d.).* URL: https://www.maxar.com/.

REFERENCES

1. Critical infrastructure: How to diagnose damage using drones and artificial intelligence. 2023, November 29, *National Research Foundation of Ukraine*, available at: https://nrfu.org.ua/en/news-en/critical-infrastructure-how-to-diagnose-damage-using-drones-and-artificial-intelligence/.

2. Russia-Ukraine war: Three years of fighting in satellite images. 2025, February 24, *Al Jazeera*, available at: https://www.aljazeera.com/news/ long-form/2025/2/24/russia-ukraine-war-three-years-of-fighting-in-satellite-images.

3. Cherniavskyi B. (2025), Integration of Drones and Bio-Inspired Algorithms into Intelligent Transportation Logistics Systems for Post-war Remediation of Ukraine, In: Intelligent Transport Systems: Ecology, Safety, Quality, Comfort, *Springer*, Cham, p. 426-437. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-87379-9_39.

4. Yak suputnykovi tekhnolohii zminiuiut Ukrainu: vid zon boiovykh dii do pshenychnykh poliv (n.d.), *TS2 Space*, available at: https://ts2.tech/uk/.

5. Greene S., Ribakova E., Rzegocki S. et al. (2024), Resilience, Reconstruction, Recovery: The Path Ahead for Ukraine, *Center for European Policy Analysis*, Washington, DC, available at: https://cepa.org/comprehensive-reports/resilience-reconstruction-recovery-the-path-ahead-for-ukraine/.

6. Russia Will Pay: Damages Assessment Report. February 2024 (2024), *Kyiv School of Economics Institute*, available at: https://kse.ua/ua/russia-will-pay/.

7. Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022-December 2023 (2024), World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations, *World Bank*, Washington, DC, available at: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released.

8. Trans-European Transport Network (TEN-T) (n.d.), *European Commission*, available at: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t_en.

9. Russia-Ukraine War: Three Years of Fighting in Satellite Images (2025), *TS2 Tech*, available at: https://ts2.tech/.

10. Satellite Imagery and Geospatial Intelligence (n.d.), *Maxar Technologies*, available at: https://www.maxar.com/.

Стаття надійшла: 03.08.2026
Стаття прийнята: 17.09.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК: 336.717.061

Фостяк І. В.,
igorfostiak@gmail.com, ORCID ID: 0009-0004-2480-9821,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

Анотація. *У статті запропоновано трактування сутності НФУ як суб'єктів фінансового ринку, надавачів послуг, які не є банками, діють на основі ліцензії, внесені до Реєстру фінансових посередників, надають одну або декілька фінансових послуг в межах основного виду діяльності на засадах клієнтоорієнтованості, безпеки й ризик-орієнтованого підходу. Визначено новітні підходи до регулювання НФУ, які базуються на прозорості, прибутковості, оцінці ризиків, імплементації до вимог ЄС, орієнтації на принципи ESG, засади сталого розвитку та фінансової інклюзії. Запропоновано розробку організаційно-економічних засад діяльності НФУ з врахуванням основних напрямів трансформаційних змін, новітніх регуляторних вимог від НБУ та НКЦПФР, під які підпадають суб'єкти регулювання та механізми проведення цих змін у їх функціонуванні. Удосконалено організаційні засади функціонування НФУ з врахуванням нормативно-правових основ та меж їх діяльності, вимог до реєстрації, ліцензування, внутрішньої структури установ, організаційно-правових форм діяльності, корпоративного управління, звітності й транспарентності структури власності, аспектів впровадження RegTech та FinTech для здійснення нагляду з боку регулятора. Економічні засади розглянуто в контексті забезпечення фінансової стійкості та надійності установ, їх платоспроможності, ефективної діяльності та клієнтоорієнтованості, орієнтації на засади сталого розвитку та фінансової інклюзії. Систематизовано економічні засади функціонування НФУ за такими напрямами: формування капіталу та регулювання його достатності, дотримання пруденційних економічних нормативів, формування резервів та фондів, впровадження ризик-орієнтованого управління, фінансовий моніторинг, захист прав споживачів, клієнтоорієнтованість, впровадження ESG-принципів, засад сталого розвитку та інклюзивних страхових послуг, антикризове управління та реорганізаційні процедури. Важливими чинниками підвищення ефективності діяльності НФУ є удосконалення регуляторних та наглядових технологій, посилення вимог до діяльності учасників, цифровізація фінансових послуг та гармонізація вітчизняного законодавства до стандартів ЄС.*

Ключові слова: небанківська фінансова установа, регулятор діяльності НФУ, страхова компанія, ломбард, кредитна спілка, фінансова компанія.

Fostiak I. V.,
igorfostiak@gmail.com, ORCID ID: 0009-0004-2480-9821,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FOUNDATIONS OF THE FUNCTIONING OF NON-BANKING FINANCIAL INSTITUTIONS

Abstract. *The article proposes an interpretation of the essence of non-bank financial institutions (NBFIs) as financial market participants and service providers that are not banks. These entities operate under a license, are included in the Register of Financial Intermediaries, and provide one or more financial services as their primary business activity, guided by principles of client-centricity, security, and a risk-based approach. The study outlines modern approaches to the regulation of NBFIs, which are grounded in transparency, profitability, risk assessment, alignment with EU requirements, and a focus on ESG principles, sustainable development, and financial inclusion. It proposes a framework for the organizational and economic foundations of NBFI operations, accounting for key transformational shifts, new regulatory requirements issued by the National Bank of Ukraine (NBU) and the National Securities and Stock Market Commission (NSSMC), and the mechanisms for implementing these changes. The organizational framework for NBFI operations has been refined to address legal and regulatory boundaries, requirements for registration and licensing, internal institutional structure, legal forms of incorporation, corporate governance, reporting, ownership transparency, and the integration of RegTech and FinTech to facilitate regulatory supervision. The economic foundations are examined in the context of ensuring the financial stability, reliability, and solvency of these institutions, as well as their transparency, operational efficiency, client-centricity, and commitment to sustainable development and financial inclusion. The economic foundations for the operation of non-bank financial institutions (NBFIs) are systematized across the following areas: capital formation and the regulation of capital adequacy; compliance with prudential economic ratios; the establishment of reserves and funds; the implementation of risk-based management; financial monitoring; consumer*

© Фостяк І. В.

protection; a client-centric approach; the adoption of ESG principles, sustainable development frameworks, and inclusive insurance services; as well as crisis management and reorganization procedures. Key factors for enhancing the operational efficiency of NBFIs include the improvement of regulatory and supervisory technologies, the strengthening of requirements for market participants, the digitalization of financial services, and the harmonization of domestic legislation with EU standards.

Key words: non-bank financial institution, regulator of non-bank financial institution activities, insurance company, pawnshop, credit union, financial company.

JEL Classification: G23, G28
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-23

Постановка проблеми. Новітні виклики і загрози зумовили зміну існуючої парадигми функціонування як глобальної, так і вітчизняної фінансової екосистеми. Проблеми безпекового характеру, активізація трансформаційних та науково-технічних процесів, модернізаційних та інституційних перетворень посилили функціональну значимість фінансових інституцій у зміцненні та відновленні економічного потенціалу країни. Вагоме місце у цих процесах належить небанківським фінансовим установам (НФУ), функціонування яких в умовах воєнних викликів потребує переорієнтації існуючих підходів з урахуванням посилених регуляторних вимог та адаптації організаційно-економічних засад діяльності до глобальних трансформаційних змін. НФУ мають різноманітні бізнес-моделі функціонування, надають специфічні фінансові послуги, які залежать від типу суб'єкта господарювання та характеру взаємовідносин з учасниками фінансового ринку. Війна не лише внесла корективи у існуючі бізнес-моделі функціонування НФУ, але й поглибила проблеми забезпечення довіри, прозорості діяльності, стійкості до криз. Важливими чинниками підвищення ефективності діяльності НФУ є удосконалення регуляторних та наглядових технологій, посилення вимог до діяльності учасників, цифровізація фінансових послуг, гармонізація вітчизняного законодавства до стандартів ЄС.

НФУ виконують важливі функції у процесах перерозподілу фінансових ресурсів. Їх ефективна діяльність сприяє розширенню доступу населення і бізнесу до фінансових послуг, розвитку підприємницької активності, підвищенню рівня фінансової інклюзії. Водночас функціонування НФУ супроводжується низкою системних проблем, пов'язаних із недостатньою капіталізацією окремих учасників ринку, обмеженістю доступу до фінансових ресурсів, нерівномірністю розвитку окремих сегментів, підвищеним рівнем ризиків, технологічними викликами та необхідністю удосконалення корпоративного управління. За таких умов актуалізується потреба в розробці організаційно-економічних засад діяльності НФУ, які б враховували їх цільову спрямованість, існуючі регуляторні вимоги, клієнтоорієнтованість, ефективність та пріоритети відновлення й зміцнення економічного потенціалу України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспектам функціонування НФУ приділено значну увагу у дослідженнях вітчизняних та закрдонних учених. Зокрема, Gianfrate G. та Lorenzato G. розглядають стимулювання участі НФУ у "зелених" інвестиціях та доводять, що більшість НФУ мають ідеальні позиції для спрямування розподілу корпоративного капіталу на більш стале використання [1]. Таке дослідження обґрунтовує важливість впровадження у діяльність НФУ засад сталого розвитку та принципів ESG. Banerjee R., Hofmann B., Xuan D. та Pinter G. аналітично доводять, що кількісне зростання небанківських фінансових установ має дуальні наслідки для грошово-кредитної політики, оскільки розширення сектору НФУ посилює невизначеність у механізмі трансмісії грошово-кредитної політики, оскільки цей процес може як послаблювати, так і посилювати її вплив. При цьому зростання невизначеності щодо механізму трансмісії зумовлене структурними змінами у фінансовій системі [2]. Egemen E. та Wooldridge Ph. дослідили операційну діяльність НФУ на ринку державних облігацій і довели, що структура маркетмейкерства на ринках державних облігацій змінилася від банкоцентричної моделі до гібридної, в якій небанківські фінансові установи відіграють важливу роль поряд з банками [3]. Weigandi I. розкрив теоретичні основи щодо сутності та ролі НФУ в розширеній банківській системі в контексті висвітлення функціональної таксономії, запропонував власні критерії їх класифікації [4]. Michell J. здійснив теоретичне осмислення небанківського фінансового посередництва та відзначив, що значну його частину можна розглядати як продовження діяльності комерційних банків у частині управління зобов'язаннями, дисконтування цінних паперів та оптимізації розрахунків [5]. Hiroshi O., Kobayashi E. та Sugihara Y. представили дослідження останніх тенденцій у сфері небанківського фінансового посередництва, узагальнили правові ініціативи, спрямовані на підвищення його стійкості. За висновками учених, у структурі НФУ частка інвестиційних фондів суттєво зросла, тоді як традиційно цей сектор складався переважно зі страхових компаній та пенсійних фондів [6]. Schuermann T. та Scheicher M. представили дослідження зростання системної важливості НФУ. Рада з фінансової стабільності створила загальносистемну систему моніторингу, яка

спрямована на дослідження впливу системного ризику з боку НФУ та зниження вразливості [7]. Дзюба Ж., Левченко О., Кочубей Л., Домашенко О., Щеглова К., Пилипець А. дослідили фінансові, цифрові та правові механізми забезпечення регуляторної відповідності в НФУ, здійснили оцінку фінансової трансформації та пруденційного дотримання обраних сегментів українських НФУ, представили систематизацію регуляторних вимог, розробили інтегровану систему, яка пов'язує фінансові, цифрові, правові, управлінські та професійні механізми [9].

Постановка завдання. Мета статті полягає в удосконаленні організаційно-економічних засад функціонування небанківських фінансових установ в умовах трансформаційних змін у їх регулюванні.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобалізації фінансових ринків зростає роль НФУ як активних їх суб'єктів, які надають широкий спектр кредитних та інвестиційних послуг, акумулюють понад половину активів фінансового сектору в єврозоні. Такі НФУ різняться структурно, функціонально та операційно, формують різноманітні бізнес-моделі діяльності, мають тісний взаємозв'язок з банківською системою, впливають на виникнення системних кризових явищ і загроз, що зумовило появу посилених регуляторних вимог з врахуванням ієрархії у підпорядкуванні. Водночас взаємозв'язки з банками, суб'єктами економіки та міжнародна співпраця вимагають глобального та загальносистемного підходу до моніторингу ризиків їх діяльності. Отже, новітні вимоги до регулювання діяльності НФУ ґрунтуються на прибутковості, ризик-орієнтованості та імплементації нормативно-правових актів до вимог ЄС.

У контексті теоретичного дискурсу доцільно відзначити неоднозначність підходів у розкритті сутності, структуризації та організаційно-економічних засадах функціонування НФУ.

На думку Gianfrate G. та Lorenzato G., НФУ – це фінансова установа, яка не має повної банківської ліцензії, не перебуває під наглядом банківського регулятора та охоплює послуги таких посередників, як страхові компанії, компанії з управління активами, брокерів, маркет-мейкерів та фінансових консультантів [1]. Важливою є позиція учених щодо ідентифікації НФУ за критерієм відмінності від банків, особливими правилами ліцензування та структурними елементами.

Учені Banerjee R., Hofmann B., Xuan D. та Pinter G. провели дослідження структури НФУ і виділили три основні їх групи: страхові компанії та пенсійні фонди, інвестиційні фонди (зокрема, пайові інвестиційні фонди, біржові інвестиційні фонди, фонди грошового ринку та хедж-фонди), а також небанківські кредитори, зокрема фінансові компанії [2]. Такий підхід авторів засвідчує, що сфера діяльності НФУ є різноманітною, охоплює широкий спектр учасників із різними бізнес-моделями функціонування.

Систематизацію за критеріями суб'єктності НФУ представили науковці Egemen E. та Wooldridge Ph., які вважають, що їх можна класифікувати за трьома основними групами: кінцеві інвестори, арбітражери та постачальники ліквідності, окремі з яких виконують більш як одну із цих функцій. Ступінь участі різних типів НФУ залежить від розміру та ліквідності ринку, ризику й дохідності державних облігацій, а також наявності можливостей для арбітражу. До НФУ, що діють на ринках державних облігацій як кінцеві інвестори, належать пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні фонди, органи управління резервами, суверенні фонди добробуту та біржові інвестиційні фонди [3].

Weigandi I. проаналізував ступінь інтегрованості НФУ з банківською системою та представив їх систематизацію з виокремленням 3 основних критеріїв: 1) кредитування без використання левериджу, коли НФУ пасивно приймають створені банками депозити та використовують їх для придбання фінансових активів; 2) кредитування з використанням левериджу, коли НФУ позичають кошти у фінансових установ для надання кредитів; 3) трансформація фінансування банків, коли НБУ реструктуризують зобов'язання банків за допомогою таких інструментів, як репо або сек'юритизація [4].

Такої ж думки дотримується Michell J. й зазначає, що НФУ є частиною розширеної банківської системи, яка не лише відкриває нові канали для створення, обігу та вилучення з обігу грошей, але й функціонує як доповнення поруч із банками [5]. Отже, зарубіжні учені акцентують на тісному зв'язку між банківськими й небанківськими установами та відносять НФУ структурно до розширеної банківської системи. Така позиція важлива для оцінювання взаємозв'язку між банками та парабанківською системою, проте потребують уточнення відмінності в операційній діяльності, функціональному призначенні та регуляторних вимогах до усіх надавачів небанківських фінансових послуг.

Hiroshi O., Kobayashi E. та Sugihara Y. вважають, що небанківське фінансове посередництво (НФП) – це узагальнюючий термін, який описує фінансові установи, які не належать до категорії установ, що залучають депозити (банків), центральних банків або державних фінансових установ. Ця сфера охоплює широкий спектр підсекторів, зокрема страхові компанії, пенсійні фонди, інвестиційні фонди, фінансові компанії та брокерів-дилерів тощо. НФП активно займаються трансформацією ліквідності, трансформацією строковості або інвестуванням із використанням фінансового важеля (левериджу) [6].

Schuermann T. та Scheicher M. зазначають, що чим більша та складніша екосистема НФУ, тим важливішими стають банки і тим вища залежність між цими установами під час кризи [7]. Це підтверджує вплив НФУ на фінансову екосистему, існуючі типи криз та необхідність розробки особливих засад регулювання з врахуванням типу послуг, суспільної важливості, впливу на макроекономічну стабільність.

Відповідно до Регламенту Ради (ЄС) № 2223/96.1 до НФУ належать інші фінансові

посередники, страхові компанії та пенсійні фонди, які переважно займаються фінансовим посередництвом шляхом взяття на себе зобов'язань у формах, відмінних від валюти, депозитів та/або близьких замінників депозитів від інституційних одиниць [8]. Варто зазначити, що даний регламент декларує структуру інших фінансових установ, яка охоплює: фінансові установи, що займаються сек'юритизацією активів, дилерів цінних паперів та похідних фінансових інструментів (що працюють за власний рахунок), НФУ, які займаються кредитуванням, центральні клірингові контрагенти, спеціалізовані фінансові установи (наприклад, установи, що надають венчурний капітал). Таким чином, у системі небанківського фінансового посередництва функції банків розподіляються між різними суб'єктами та не мають депозитного залучення фінансових ресурсів. Отже, відповідно до нормативно-правових актів ЄС НФУ займаються фінансовим посередництвом, за винятком залучення депозитів.

Отже, НФУ – це суб'єкти фінансового ринку, надавачі послуг, які не є банками, діють на основі ліцензії, внесені до Реєстру фінансових посередників, надають одну або декілька фінансових послуг в межах основного виду діяльності на засадах клієнтоорієнтованості, безпеки й ризик-орієнтованого підходу.

НФУ як суб'єкти фінансового ринку трансформують свою діяльність відповідно до нових регуляторних вимог, пов'язаних із розміром капіталу, ризиками, платоспроможністю, достатністю сформованих фондів для покриття виплат, моніторингу та оцінювання ризиків, впливу на банківську та фінансову системи. За таких умов виникає необхідність обґрунтування організаційно-економічних засад діяльності НФУ.

Дослідження фінансової стабільності НФУ, проведене вітчизняними ученими, довело, що механізм передавання ризиків залежить від структури фінансування, каналів ліквідності, рівня фінансового важеля (левериджу), взаємопов'язаності установ та їх здатності поглинати збитки в умовах стресу. Науковцями було розроблено п'ятиелементну модель, яка пов'язує фінансово-пруденційну оцінку, цифровий моніторинг, внутрішню правову імплементацію, управління та професійну компетентність [9]. Підтримуючи даний підхід науковців, варто зазначити, що такий напрям трансформації діяльності НФУ, як "прибутковість-ризик", недостатньо врахований.

При розробці організаційно-економічних засад діяльності НФУ необхідно враховувати основні напрями трансформаційних змін у їх діяльності, новітні регуляторні вимоги від НБУ та НКЦПФР та механізми проведення організаційних та економічних змін у їх функціонуванні з врахуванням ефективності, прозорості, імплементації до вимог ЄС та орієнтації на принципи ESG, засади сталого розвитку й фінансової інклюзії (рис. 1).

Організаційні засади функціонування НФУ – це нормативно-правові основи та межі їх діяльності, вимоги до реєстрації, ліцензування, внутрішньої структури установ, організаційно-правових форм діяльності та корпоративного управління, звітності й транспарентності структури власності, аспектів впровадження RegTech та FinTech для здійснення нагляду з боку регулятора.

В умовах сьогодення діяльність НФУ регулюють НБУ та НКЦПФР. У межах реалізації проєкту "спліт" з 2020 р. НБУ став регулятором страхових компаній, кредитних спілок, фінансових компаній, ломбардів, а НКЦПФР регулює діяльність недержавних пенсійних та інших посередників на ринку капіталу.

В організаційному аспекті нормативно-правове регулювання діяльності суб'єктів небанківського фінансового посередництва залишається секторальним, що відповідає європейській регуляторній практиці. Зокрема, для подолання певних специфічних ризиків, що виникають у деяких основних секторах НФУ, було прийнято низку директив та регламентів ЄС, що застосовуються до певних НФУ та включають окремі макропруденційні інструменти, спрямовані на пом'якшення накопичення системного ризику. Що стосується регулювання страхового ринку, то основними Директивами є:

- Solvency II (Solvency II Directive-2009/138/EC) – фундаментальний документ для страхового сектору. Встановлює жорсткі вимоги до достатності капіталу (на основі ризиків), корпоративного управління та прозорості страховиків.

- IDD (Insurance Distribution Directive (IDD) - 2016/97/EU) – Директива про розподіл страхових послуг, що регулює діяльність страхових брокерів та агентів з метою захисту клієнтів.

- IORP II (Directive 2016/2341) – регулює діяльність недержавних (інституційних) пенсійних фондів.

- Motor Insurance Directive (Directive (EU) 2021/2118 від 24 листопада 2021 року) змінює попередню Директиву 2009/103/ЕС щодо страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів.



Рис. 1. Організаційно-економічні засади функціонування небанківських фінансових установ
Джерело: авторська розробка.

Гармонізація вітчизняного законодавства у сфері страхування до вимог ЄС закладена у Законі України "Про страхування" від 18.11.2021р. № 1909-IX, постановах НБУ від 29.12.2023р. № 201 "Про затвердження Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика", від 27.12.2023р. № 194 "Про затвердження Положення про вимоги до системи управління страховика" та ін.

На фінансовому ринку кредитні спілки та ломбарди належать до установ, які надають споживчі кредити фізичним особам та інші види кредитів виключно членам кредитної спілки. Основними Директивами, які регулюють їх діяльність в ЄС, є Директива (ЄС) 2023/2225 про споживчі кредитні договори (CCD2), яка набуває повноцінного застосування з 20 листопада 2026 року (замінюючи стару Директиву 2008/48/ЕС), Директива про продаж товарів (SGD) 2019/771, яка регулює правила торгівлі, зокрема вживаними товарами, Директива 2005/29/ЕС про несправедливі комерційні практики, яка забороняє ломбардам приховувати реальну вартість заставних послуг чи умов викупу речей. В Україні створено законодавчу та нормативну базу їх функціонування, яка відповідає європейським практикам та базується на Законі України "Про кредитні спілки" від 14.07.2023р. № 3254-IX, "Про споживче кредитування" від 15.11.2016р. № 1734-VIII, постановах Правління НБУ від 02.02.2024р. № 14 "Положення про порядок регулювання діяльності кредитних спілок в Україні", від 02.02.2024р.

№ 15 “Про затвердження Положення про вимоги до системи управління кредитною спілкою”, від 27.12.2023р. № 192 “Про затвердження Положення про пруденційні вимоги до фінансових компаній” та ін.

Недержавні пенсійні фонди як структурний елемент третього рівня накопичувальної складової пенсійної системи регулюються в ЄС низкою документів, зокрема Директив:

- Директива IORP I (Occupational Pension Funds Directive (IORP) - 2003/41/EC) – заклала базові принципи інвестування пенсійних активів та вимоги до стабільності;

- Директива IORP II (Recast of the Occupational Pension Funds Directive (IORP) - 2016/2341/EU) – акцентує на посиленні контролю та прозорості за діяльністю недержавних пенсійних фондів;

- Регламент PEPP (Pan-European Personal Pension Product Regulation (PEPP) - 2019/1238/EU) – відображає накопичувальний характер ІІІ рівня пенсійної системи та його персоніфіковану складову.

Закони України “Про недержавне пенсійне забезпечення” від 09.07.2003р. № 1057-IV, “Про фінансові послуги та фінансові компанії” від 14.12.2021р. № 1953-IX заклали законодавчі основи діяльності НФУ та добровільного накопичувального пенсійного забезпечення, що відображає процес імплементації до вимог ЄС.

Секторальний підхід до створення, ліцензування, реєстрації в Державному реєстрі фінансових установ стосується усіх суб’єктів регулювання з боку НБУ з чітким регламентуванням видів ліцензій та фінансових послуг, які надаються споживачам. В організаційному аспекті страхові компанії функціонують у формі АТ або ТДВ та підлягають ліцензуванню як суб’єкти ризикового страхування (non-life) та страхування життя (life) в розрізі 18 класів страхування. Кредитні спілки як неприбуткові організації кооперативного типу можуть отримувати від НБУ спрощені та стандартні ліцензії, які передбачають надання кредитів, а залучення коштів на засадах повернення у своїх членів – лише за наявності стандартної ліцензії. Ломбарди як фінансові установи у формі АТ, ТОВ та ТДВ на підставі ліцензії можуть надавати кредити фізичним особам під заставу, а також оцінювати й реалізовувати предмети застави у разі невиконання договірних умов. Фінансові компанії як посередники у формі АТ, ТОВ та ТДВ отримують єдину універсальну ліцензію на діяльність, у межах якої надають кредити, факторинг, фінансовий лізинг, надання гарантій тощо.

Організаційні засади створення та функціонування НФУ визначають також особливості організації нагляду з боку НБУ, корпоративного управління та формування звітності, її достовірності та відкритості, що вимагає використання RegTech та FinTech.

Економічні засади функціонування НФУ спрямовуються на забезпечення прибутковості та фінансової стійкості установ, їх платоспроможності, захисту коштів клієнтів, надання їм фінансових послуг у вигляді страхового захисту, кредитних й інвестиційних ресурсів, фінансових активів та інших.

До економічних засад функціонування НФУ доцільно віднести: формування капіталу та регулювання його достатності, дотримання пруденційних економічних нормативів. НБУ встановив на законодавчому рівні мінімальні вимоги до формування статутного капіталу страхових і фінансових компаній, ломбардів. Зокрема, його величина для страховика, який займається ризиковими видами страхування, – 32 млн грн, компаній страхування життя – 48 млн грн. Мінімальні вимоги до капіталу кредитної спілки не встановлюються в абсолютному значенні, а визначаються співвідношенням власного капіталу до загальних зобов’язань у розмірі не менше 10%. Ломбард як фінансова установа кредитного характеру повинна відповідно до законодавства Законом України “Про фінансові послуги та фінансові компанії” формувати мінімальний розмір статутного капіталу не менше 1 млн грн для установ, які надають ломбардні кредити, та не менше 5 млн грн при розширеному переліку послуг [10]. Фінансові компанії, які надають послуги кредитування, факторингу, фінансового лізингу, платіжні послуги та торгівлю валютними цінностями, формують мінімальний розмір статутного капіталу не менше 5 млн грн, при наданні гарантій – не менше 10 млн грн. При визначенні достатності капіталу страховиків, кредитних спілок та ломбардів НБУ використовує пруденційні нормативи, які відображають механізми розрахунку регулятивного капіталу, активів, зважених за ризиком, достатності капіталу, ліквідності, ризиків тощо.

В умовах посилення регуляторних вимог важливими економічними засадами діяльності НФУ залишається впровадження ризик-орієнтованих підходів до управління, захисту інтересів клієнтів, впровадження ESG-принципів, інклюзивних страхових послуг, засад сталого розвитку, антикризових інструментів і реорганізаційних процедур, прозорості умов надання послуг, розкриття повної вартості фінансових продуктів тощо. Інструменти регулювання для інших сегментів екосистеми НФУ здебільшого мають мікропруденційний характер і застосовуються на постійній основі. До них належать вимоги до капіталу та ліквідності, обмеження щодо великих ризиків (експозицій), а також обмеження сфери певної діяльності [11].

Варто зазначити, що обмеження щодо рівня кредитного плеча (левериджу) застосовуються до більшості НФУ, зокрема й до відкритих інвестиційних фондів. Переважно йдеться про обмеження балансового левериджу, який діє на постійній основі. Однак такі інструменти зазвичай не охоплюють певні види позабалансового або синтетичного левериджу, що виникає, наприклад, через операції РЕПО та похідні фінансові інструменти. У таких випадках основним засобом стримування зростання левериджу часто слугують інші інструменти – зокрема, вимоги до маржі або стандарти управління кредитним ризиком контрагента.

Екологічні, соціальні та управлінські аспекти стали концепцією для НФУ щодо досягнення засад сталого розвитку в контексті реалізації програм зеленого фінансування, корпоративної соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Для НФУ застосування ESG-принципів сприяє підвищенню ефективності, інвестиційної привабливості й високій ринковій кон'юнктурі. В аспекті удосконалення регулювання НФУ з позицій реалізації ESG-принципів доцільно враховувати такі документи ЄС:

- EU Taxonomy Regulation (2020/852) – це таксономія з переліком класифікаційних ознак економічної діяльності, яка вважається екологічно сталою;

- SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation – регламент, який вимагає від фінансових посередників розкриття інформації про інтеграцію ESG-ризиків в інвестиційні рішення;

- CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) – директива, яка зобов'язує НФУ формувати звітність про фінансову стабільність.

Отже, організаційно-економічні засади функціонування небанківських установ, які структурно охоплюють різноманітних за операційним та функціональним спрямуванням надавачів фінансових послуг, трансформують свою діяльність з врахуванням нових регуляторних вимог та імплементації нормативно-правової бази до вимог ЄС на засадах транспарентності, прибутковості й ризиковості, орієнтації на сталий розвиток і фінансову інклюзію.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. НФУ як надавачі різноманітних фінансових послуг у сфері страхування, інвестування, ломбардного та іншого кредитування, управління фінансовими активами займають важливе місце у фінансовій екосистемі та різняться структурно, операційно та функціонально. З огляду на це дослідження суті та організаційно-економічних засад функціонування НФУ має теоретичне й прикладне значення. Запропоновано НФУ розглядати як суб'єктів фінансового ринку, надавачів послуг, які не є банками, діють на основі ліцензії, внесені до Реєстру фінансових посередників, надають одну або декілька фінансових послуг в межах основного виду діяльності на засадах клієнтоорієнтованості, безпеки й ризик-орієнтованого підходу. Новітні підходи до регулювання діяльності НФУ зумовили необхідність визначення організаційних та економічних засад їх функціонування. Організаційні засади функціонування НФУ – це нормативно-правові основи та межі їх діяльності, вимоги до реєстрації, ліцензування, внутрішньої структури установ, організаційно-правових форм діяльності та корпоративного управління, звітності й транспарентності структури власності, аспектів впровадження RegTech і FinTech для здійснення нагляду з боку регулятора. Економічні засади спрямовані на забезпечення фінансової стійкості та надійності установ, їх платоспроможності, транспарентності, ефективної діяльності, клієнтоорієнтованості, орієнтації на сталий розвиток і фінансову інклюзію.

Подальші дослідження у даному напрямі повинні стосуватися розробки методики комплексного оцінювання ефективності діяльності НФУ, що дозволить ідентифікувати стан та рівень їх розвитку та розробити стратегії для подальшого функціонування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Gianfrate G. and Lorenzato G. Stimulating Non-Bank Financial Institutions' Participation in Green Investments. *ADBI Working Paper*. 2018. No. 860. Tokyo: Asian Development Bank Institute. URL: https://www.adb.org/publications/stimulating-non-bank-financial-institutions-participation-green-investments.
2. Banerjee R., Hofmann B., Xuan D. and Pinter G. The rise of non-bank financial institutions: implications for monetary policy. *BIS Bulletin*. 2025. No 116. URL: https://www.bis.org/ publications/bulletin-116-rise-non-bank-financial-institutions-implications-monetary-policy.pdf.
3. Egemen E. and Wooldridge Ph. Non-bank financial institutions and the functioning of government bond markets. *BIS Papers*. 2021. No 119. November. URL: https://www.bis.org/publications/paper-119-non-bank-financial-institutions-and-functioning-government-bond-markets.pdf.
4. Weigandi I. Non-Bank Financial Institutions in the Extended Banking System: A Functional Taxonomy. *Review of Political Economy*. 2025. No 37(5). P. 1937-1961. DOI: https://doi.org/10.1080/09538259.2025.2590174.
5. Michell J. Theorising Non-Bank Financial Intermediation. *Review of Keynesian Economics*. 2024. No 12 (2). P. 181-196. DOI: https://doi.org/10.4337/roke.2024.02.04.
6. Hiroshi O., Kobayashi E. and Sugihara Y. Recent Developments in Non-Bank Financial Intermediation and Initiatives to Enhance Its Resilience. *Bank of Japan Review*. 2025. Series 25-E-6. URL: https://www.boj.or.jp/en/research/wps_rev/rev_2025/data/rev25e06.pdf.
7. Schuermann T. and Scheicher M. Do We Still Need Banks? The Evolution of Bank Intermediation since the Global Financial Crisis. 2025. January 24. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5135742.
8. Muller P., Bishop Gr., Devnani Sh., Lewis M. and Ladher R. Non-bank financial institutions: Assessment of their impact on the stability of the financial system. European Commission. 2012. URL: https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/economic_paper/2012/pdf/ecp472_en.pdf.
9. Dryha Zh., Levchenko O., Kochubei L., Domashenko O., Shcheglova K., Pylypets A. Financial, digital and legal mechanisms for regulatory compliance in non-bank financial institutions. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2026. Vol. 4(69), 2026. P. 81-102. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.69.2026.5278.

10. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 17. С. 95. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text.

11. Enhancing the Resilience of Non-Bank Financial Intermediation Progress. 2024. July 22. The Financial Stability Board. URL: https://www.fsb.org/uploads/P220724-2.pdf.

REFERENCES

1. Gianfrate G. and Lorenzato G. (2018), Stimulating Non-Bank Financial Institutions' Participation in Green Investments, *ADBI Working Paper*, no. 860, Asian Development Bank Institute, Tokyo, available at: https://www.adb.org/publications/stimulating-non-bank-financial-institutions-participation-green-investments.

2. Banerjee R., Hofmann B., Xuan D. and Pinter G. (2025), The rise of non-bank financial institutions: implications for monetary policy, *BIS Bulletin*, no. 116, available at: https://www.bis.org/publications/bulletin-116-rise-non-bank-financial-institutions-implications-monetary-policy.pdf.

3. Egemen E. and Wooldridge Ph. (2021), Non-bank financial institutions and the functioning of government bond markets, *BIS Papers*, no. 119, November, available at: https://www.bis.org/publications/paper-119-non-bank-financial-institutions-and-functioning-government-bond-markets.pdf.

4. Weigandi I. (2025), Non-Bank Financial Institutions in the Extended Banking System: A Functional Taxonomy, *Review of Political Economy*, no. 37(5), p. 1937-1961. DOI: https://doi.org/10.1080/09538259.2025.2590174.

5. Michell J. (2024), Theorising Non-Bank Financial Intermediation, *Review of Keynesian Economics*, no. 12 (2), p. 181-196. DOI: https://doi.org/10.4337/roke.2024.02.04.

6. Hiroshi O., Kobayashi E. and Sugihara Y. (2025), Recent Developments in Non-Bank Financial Intermediation and Initiatives to Enhance Its Resilience, *Bank of Japan Review*, Series 25-E-6, available at: https://www.boj.or.jp/en/research/wps_rev/rev_2025/data/rev25e06.pdf.

7. Schuermann T. and Scheicher M. (2025), Do We Still Need Banks? The Evolution of Bank Intermediation since the Global Financial Crisis, January 24. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5135742.

8. Muller P., Bishop Gr., Devnani Sh., Lewis M. and Ladher R. (2012), Non-bank financial institutions: Assessment of their impact on the stability of the financial system, European Commission, available at: https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/economic_paper/2012/pdf/ecp472_en.pdf.

9. Dryha Zh., Levchenko O., Kochubei L., Domashenko O., Shcheglova K. and Pylypets A. (2026), Financial, digital and legal mechanisms for regulatory compliance in non-bank financial institutions, *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 4(69), p. 81-102. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.69.2026.5278.

10. Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii : Zakon Ukrainy vid 14.12.2021 r. № 1953-IX, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 2022, № 17, s. 95, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text.

11. Enhancing the Resilience of Non-Bank Financial Intermediation Progress. 2024, July 22, The Financial Stability Board, available at: https://www.fsb.org/uploads/P220724-2.pdf.

Стаття надійшла: 10.09.2026
Стаття прийнята: 14.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК 657.1:663.4

Попович М. П.,
popovych91@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2915-0398,
Researcher ID: F-6218-2019,
ст. викл. кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПИВОВАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. *У статті обґрунтовано методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності центрів відповідальності (ЦВ) пивоварних підприємств у системі управлінського обліку та внутрішнього контролю. Висвітлено проблему відсутності системного підходу до такого оцінювання, що проявляється або у використанні вузьких фінансових показників, які не враховують галузевої специфіки, або в застосуванні надмірно узагальнених індикаторів, позбавлених чіткої методики інтерпретації – знижує управлінську цінність облікової інформації та унеможливлює об'єктивне визначення внеску кожного підрозділу у фінансовий результат підприємства. Розкрито сутність оцінювання ефективності ЦВ як складової системи внутрішнього контролю, що ґрунтується на принципі контрольованості: керівник відповідає лише за показники, на які реально впливає. Сформульовано п'ять методологічних принципів авторської методики: контрольованості, повноти, порівнянності, своєчасності та зв'язку з мотивацією. Систематизовано методичний інструментарій оцінювання залежно від типу ЦВ (витрат, доходів, прибутку, інвестицій) із визначенням ключових розрахункових показників та облікової бази для кожного типу. Запропоновано авторську трирівневу методику оцінювання ефективності ЦВ – оперативний, тактичний і стратегічний рівні контролю, – яка забезпечує вертикальну інтеграцію показників і несуперечливість облікових даних на всіх рівнях управлінської ієрархії. Розроблено систему з чотирьох форм управлінської звітності для документального забезпечення оцінювання ефективності ЦВ кожного типу. Обґрунтовано взаємозв'язок між результатами оцінювання ефективності та системою матеріального стимулювання керівників ЦВ, зокрема запропоновано бонусну шкалу залежно від рівня виконання плану та охоплення нефінансових KPI (якість продукції, дотримання регуляторних вимог). Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх впровадження в обліково-аналітичну діяльність пивоварних підприємств, що забезпечить більш обґрунтовану базу для прийняття управлінських рішень. У дослідженні також окреслено перспективи подальших розвідок, зокрема щодо автоматизації управлінської звітності центрів відповідальності з використанням ERP-систем та оцінювання ефективності їхньої діяльності в умовах воєнного стану.*

Ключові слова: центри відповідальності, оцінювання ефективності, управлінський облік, пивоварна галузь, метод відхилень, внутрішній контроль, управлінська звітність, матеріальне стимулювання.

Popovych M. P.,
popovych91@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2915-0398,
Researcher ID: F-6218-2019,
Senior Lecturer of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

METHODICAL APPROACHES TO ASSESSING THE ACTIVITIES EFFICIENCY OF RESPONSIBILITY CENTERS OF BREWING ENTERPRISES

Abstract. *The article substantiates methodical approaches to evaluating the performance of responsibility centers (RC) at brewing enterprises within the managerial accounting and internal control system. It is shown that unsystematic evaluation practices – relying either on a narrow set of financial indicators without regard to industry specifics, or on an excessively broad list of indicators without a clear interpretation methodology – reduce the managerial value of accounting information and prevent an objective assessment of each unit's contribution to overall financial*

© Попович М. П.

performance. The essence of RC performance evaluation is revealed as a component of internal control, built on the controllability principle, whereby a manager is held accountable only for indicators within their actual sphere of influence. Five methodological principles underlying the author's approach are formulated: controllability, completeness, comparability, timeliness, and linkage to motivation. The methodological toolkit is systematized by RC type (cost, revenue, profit, and investment centers), specifying key calculated indicators and the accounting data base for each. The author proposes a three-level methodology for evaluating RC effectiveness – operational, tactical, and strategic control levels – ensuring vertical integration of indicators and consistency of accounting data across all levels of the management hierarchy. A system of four management reporting forms is developed to provide documentary support for evaluating each RC type. The relationship between performance evaluation results and the material incentive system for RC managers is substantiated, including a proposed bonus scale linked to plan-fulfillment levels and non-financial KPIs such as product quality and regulatory compliance. The practical significance of the results lies in their applicability to the accounting and analytical practice of brewing enterprises to enhance the validity of managerial decisions. Directions for further research include automating RC managerial reporting through ERP-based tools and studying the specifics of RC performance evaluation under wartime conditions.

Key words: responsibility centers, performance evaluation, managerial accounting, brewing industry, variance analysis, internal control, managerial reporting, material incentives.

JEL Classification: M41, D24, L66
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-24

Постановка проблеми. Для пивоварного підприємства неможливо створити ефективну систему внутрішнього контролю без чіткої методологічної бази для оцінювання результатів діяльності окремих центрів відповідальності. Оцінювання ефективності є тією ланкою управлінського процесу, що перетворює облікові дані на управлінські рішення: виявляє проблемні зони, визначає відповідальних осіб і служить основою для коригувальних заходів.

Водночас вітчизняні пивоварні підприємства часто не забезпечують системного оцінювання ефективності діяльності центрів відповідальності: вони або покладаються виключно на окремі фінансові показники, ігноруючи галузеву специфіку, або використовують надмірно широкий перелік індикаторів, що не мають чіткої методики інтерпретації. Це знижує управлінську цінність облікової інформації та унеможливлює об'єктивне оцінювання внеску окремих підрозділів у загальний фінансовий результат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади оцінювання ефективності ЦВ розробляли Ч. Хорнгрен, С. Датар та М. Раджан [1], а також К. Друрі [2], які систематизували методи аналізу відхилень. Р. Каплан і Д. Нортон [3] запропонували збалансовану систему показників (BSC) як інструмент оцінювання ефективності на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Вагомий внесок у розвиток вітчизняної теорії внутрішнього контролю та управлінського обліку зробив Куцик П. О. У монографії [4] досліджено інтегровану систему обліку і внутрішнього контролю в управлінні; у колективній монографії [5] – обліковий інструментарій стратегічного управління витратами. Куцик П. О. та Бачинський В. І. [6] розкрили сучасні підходи до організації управлінського обліку, зокрема питання формування та оцінювання ЦВ. Куцик П. О., Герасименко Т. О. та Медвідь Л. Г. [7] дослідили організацію внутрішнього контролю витрат, висновки яких є методологічним підґрунтям для оцінювання ефективності ЦВ.

Методично-організаційні аспекти контролю витрат пивоварних підприємств досліджені у спільних публікаціях Головацької С. І. та Попович М. П. [8; 9]. Водночас комплексна методика оцінювання ефективності ЦВ з диференційованим інструментарієм і трирівневою системою контролю стосовно пивоварних підприємств залишається нерозробленою.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення методичних підходів, що уможливлюють оцінювання ефективності діяльності центрів відповідальності на підприємствах із виробництва пива шляхом застосування інструментів управлінського обліку. До завдань дослідження належать: розкриття сутності та основних принципів оцінювання ефективності центрів відповідальності; систематизація методів оцінювання залежно від типу центру відповідальності; обґрунтування трирівневої методики моніторингу ефективності; розроблення форм звітності для управлінського обліку; встановлення взаємозв'язку між результатами оцінювання та системою стимулювання управлінського персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання результатів діяльності центрів відповідальності є ключовим елементом системи управлінського контролю. Воно передбачає вимірювання, аналіз та інтерпретацію показників діяльності підрозділу у зіставленні із заздалегідь визначеними плановими цілями. На відміну від зовнішнього фінансового аналізу, оцінювання діяльності центрів відповідальності ґрунтується на принципі контрольованості: керівники несуть відповідальність лише за ті показники, на які вони можуть реально впливати в межах своїх повноважень.

Як зазначають Куцик П. О., Марценюк Р. А. та Макарук Ф. Ф. [4], побудова інтегрованої системи внутрішнього контролю вимагає чіткого розмежування повноважень та зон відповідальності між підрозділами підприємства, що є необхідною передумовою об'єктивного оцінювання ефективності ЦВ. Авторська методика ґрунтується на п'яти методологічних принципах: контрольованості, повноти, порівнянності, своєчасності та зв'язку з мотивацією.

Методичний інструментарій оцінювання ефективності суттєво різниться залежно від типу ЦВ. У табл. 1 систематизовано методи оцінювання для чотирьох типів ЦВ пивоварного підприємства.

Для центрів витрат метод відхилень дозволяє ідентифікувати причини відхилень у двох площинах: цінова складова (обумовлена зміною закупівельних цін на сировину – фактор, частково не керований виробничим підрозділом) та кількісна (кваліфікаційна) складова (обумовлена рівнем ефективності використання сировини). Така деталізація є принципово важливою для об'єктивного оцінювання роботи менеджерів виробничих ЦВ. Куцик П. О. та Бачинський В. І. [6] зазначають, що ефективна система управлінського обліку має за безпечувати формування аналітичної інформації саме в тих розрізах, що відповідають структурі ЦВ підприємства.

Авторська методика оцінювання ефективності ЦВ передбачає три рівні контролю (табл. 2).

Однією з головних переваг трирівневої методології є вертикальна інтеграція показників: оперативні дані автоматично узагальнюються у щомісячні тактичні звіти, які згодом слугують основою для стратегічного аналізу. Це забезпечує узгодженість облікових даних на всіх рівнях управлінської ієрархії. Запропонований підхід узгоджується з концепцією інтегрованої системи обліку та внутрішнього контролю, яку розробив П. О. Куцик з колегами [4]: ефективний внутрішній контроль передбачає не лише виявлення відхилень, а й підтримання встановлених каналів обміну інформацією між рівнями управління.

Для документального забезпечення оцінювання ефективності ЦВ пропонується запровадити чотири форми управлінської звітності: «Звіт про виконання бюджету витрат ЦВ» (для центрів витрат), «Звіт про виконання плану реалізації ЦВ» (для центрів доходів), «Управлінський звіт про прибутки і збитки ЦВ» (для центрів прибутку) та «Звіт про ефективність використання капіталу ЦВ» (для центрів інвестицій).

Таблиця 1

Методи оцінювання ефективності центрів відповідальності пивоварного підприємства

Тип ЦВ	Основні методи оцінювання	Облікова база
Центр витрат	Метод відхилень від нормативів; нормативний метод обліку витрат	Нормативні калькуляції; виробничі звіти; відомості обліку витрат
Центр доходів	Порівняльний аналіз план/факт; CVP-аналіз	Відомості за рах. 70; звіти про продажі; дані CRM
Центр прибутку	Факторний аналіз прибутку; маржинальний аналіз	Звіт про прибутки та збитки за ЦВ; аналітичні картки за видами продукції
Центр інвестицій	Методи дисконтованих грошових потоків; оцінювання EVA	Баланс у розрізі ЦВ; звіт про рух ГК; інвестиційні бюджети

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2].

Таблиця 2

Трирівнева система контролю ефективності центрів відповідальності пивоварного підприємства

Рівень контролю	Суб'єкт контролю	Склад оцінюваних показників	Облікові форми	Частота
Оперативний	Начальник цеху / змінний майстер	Денний обсяг виробництва; питомі витрати сировини; відхилення від технологічного регламенту; кількість зупинок обладнання	Добовий виробничий рапорт; відомість відхилень від норм	Щодня / щотижня
Тактичний	Керівник ЦВ / фінансовий контролер	Виконання місячного бюджету витрат / доходів; відхилення фактичної від нормативної собівартості; EBITDA за ЦВ; показники дистрибуції	Щомісячний звіт ЦВ (Management Report); карта відхилень	Щомісяця
Стратегічний	Топ-менеджмент / рада директорів	ROCE, EVA, частка ринку; рентабельність за брендами; виконання стратегічних KPI; порівняння з галузевими бенчмарками	Квартальний / річний управлінський звіт; BSC-звіт	Щокварталу / щороку

Джерело: розроблено автором.

Система мотивації будується так, що змінна частина винагороди керівника ЦВ становить 40% від загального доходу. Бонусна шкала передбачає: виконання плану на 85-100% – базовий бонус 50% від максимального; 100-110% – 100%; понад 110% – 120-150%. Принципово важливо, що система мотивації охоплює не лише фінансові, а й нефінансові KPI – показники якості продукції та виконання регуляторних вимог (акцизний облік). Куцик П. О., Герасименко Т. О. та Медвідь Л. Г. [7] зазначають, що внутрішній контроль витрат є ефективним лише за умови його інтеграції з системою управлінських стимулів, що повністю узгоджується з запропонованим підходом.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У статті розроблено методичні підходи до оцінювання ефективності ЦВ пивоварних підприємств, що охоплюють: диференційований методичний інструментарій для чотирьох типів ЦВ; трирівневу систему контролю (оперативний, тактичний, стратегічний); систему з чотирьох форм управлінської звітності; механізм зв'язку результатів оцінювання із системою матеріального стимулювання керівників. Запропонована методика розвиває концептуальні підходи Куцика П. О. та співавторів [4; 5] щодо інтегрованих систем обліку і внутрішнього контролю стосовно специфіки пивоварної галузі. Перспективами подальших досліджень є розроблення програмного модуля для автоматизованого формування управлінської звітності ЦВ на базі ERP-системи, а також дослідження методів оцінювання ефективності ЦВ в умовах воєнного стану.

ЛІТЕРАТУРА

1. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 15th ed. Pearson, 2015. 960 p.
2. Drury C. Management and Cost Accounting. 10th ed. Cengage Learning, 2018. 832 p.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
4. Куцик П. О., Марценюк Р. А., Макарук Ф. Ф., Чік М. Ю. Інтегрована система обліку і внутрішнього контролю в управлінні ринками : монографія. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2020. 280 с.
5. Куцик П. О., Головацька С. І. Обліковий інструментарій стратегічного управління витратами підприємства. *Розвиток обліково-аналітичного забезпечення системи менеджменту підприємств* : *колективна монографія* / За ред. П. О. Куцика та Л. М. Пилипенка. Львів : Растр-7, 2019. С. 168-189.
6. Куцик П. О., Бачинський В. І. Сучасні підходи до організації управлінського обліку в компанії. *Праці наукового товариства ім. Шевченка. Економічний збірник. Т. LXIII. Економічний збірник.* Т. 3. Львів : НТШ; ЛТЕУ, 2020. С. 205-220.
7. Куцик П. О., Герасименко Т. О., Медвідь Л. Г. Організація внутрішнього контролю в системі управління логістичними витратами торговельних підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2024. № 78. С. 7-15. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-01.
8. Головацька С. І., Попович М. П. Контроль та оцінювання діяльності центрів відповідальності. Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції. Львів : ЛТЕУ, 2018. С. 132-134.
9. Попович М. П. Обліково-аналітичне забезпечення управління центрами відповідальності на пивоварних підприємствах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2026. Вип. 86. С. 178-182. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-23.

REFERENCES

1. Horngren, C. T., Datar, S. M. and Rajan, M. V. (2015), Cost Accounting: A Managerial Emphasis (15th ed.), Pearson.
2. Drury, C. (2018), Management and Cost Accounting (10th ed.), Cengage Learning.
3. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996), The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press.
4. Kutsyk, P. O., Martseniuk, R. A., Makaruk, F. F. and Chik, M. Yu. (2020), Intehrovana systema obliku i vnutrishnoho kontroliu v upravlinni rynkamy, *LTEU*, p. 280.
5. Kutsyk, P. O. and Holovatska, S. I. (2019), Oblikovyi instrumentarii stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidpryiemstva, *Rozvytok oblikovo-analitychnoho zabezpechennia systemy menedzhmentu pidpryiemstv* / In Kutsyk, P. O. and Pylypenko, L. M. (Eds.), Rastr-7, p. 168-189.
6. Kutsyk, P. O. and Bachynskyi, V. I. (2020), Suchasni pidkhody do orhanizatsii upravlinskoho obliku v kompanii, *Pratsi NTSh. Ekonomichnyi zbirnyk*, № 3, p. 205-220.
7. Kutsyk, P. O., Herasymenko, T. O. and Medvid, L. H. (2024), Orhanizatsiia vnutrishnoho kontroliu v systemi upravlinnia lohistychnymy vytratamy, *Visnyk LTEU*, № 78, p. 7-15, available at: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-01
8. Holovatska, S. I. and Popovych, M. P. (2018), Kontrol ta otsiniuvannia diialnosti tsentriv vidpovidalnosti, *Aktualni problemy ekonomiky i torhivli*, LTEU, p. 132-134.
9. Popovych, M. P. (2026), Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia tsentriamy vidpovidalnosti na pyvovarnykh pidpryiemstvakh, *Visnyk LTEU*, № 86, p. 178-182, available at: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-23

Стаття надійшла: 20.08.2026
Стаття прийнята: 24.09.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК 657.6:004.9(477)

Ткаченко Д. О.,
d.tkachenko@caseware.com.ua, ORCID ID: 0009-0006-2434-386X,
здобувач, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ У ПІДВИЩЕННІ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО АУДИТУ

Анотація. *Цифровізація розширює охоплення масивів даних для державного аудиту, одначе не гарантує його ефективності. Метою статті є обґрунтування використання інформаційно-аналітичних систем у державному аудиті, а також розроблення функціональної моделі, яка пов'язує цифрові ресурси, аналітичні процедури, результати аудиту й суспільну цінність. Застосовано системний, процесний і ризик-орієнтований підходи, аналіз, синтез та логічне моделювання. Інформаційно-аналітичну систему державного аудиту визначено як організаційно-технологічне середовище для отримання, інтеграції, перевірки, аналізу та простежуваного використання даних упродовж аудиту. Систематизовано джерела даних, аналітичні методи й застосування систем під час планування, проведення аудиту, звітування та моніторингу рекомендацій. Запропоновано функціональну модель, яка охоплює інформаційно-ресурсний, аналітично-технологічний, процесний і результативний рівні, а також відображає перетворення даних на докази, висновки, рекомендації та суспільні зміни. Зворотний зв'язок надає змогу уточнювати інформаційні потреби, критерії, моделі ризику та плани наступних перевірок. Умовами дієвості моделі визначено якість даних, інтероперабельність, кібербезпеку, професійні компетентності, прозорість алгоритмів, етичність аналітики та збереження аудиторського сліду. Система показників розмежовує цифрову спроможність, ефективність аудиторського процесу, якість аудиторського продукту, реакцію об'єкта аудиту та суспільний вплив. Доведено також, що інформаційно-аналітичні системи підвищують ефективність державного аудиту лише за умови інтеграції з його методологією, ризик-орієнтованим плануванням і управлінням якістю, а також не замінюють професійного судження аудитора. Перспективою досліджень є емпірична апробація моделі та показників.*

Ключові слова: державний аудит, інформаційно-аналітична система, аналітика даних, цифрова трансформація, ризик-орієнтований підхід, аудиторські докази, результативність аудиту, публічні фінанси.

Tkachenko D. O.,
d.tkachenko@caseware.com.ua, ORCID ID: 0009-0006-2434-386X,
Postgraduate, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv

THE ROLE OF INFORMATION AND ANALYTICAL SYSTEMS IN ENHANCING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC-SECTOR AUDIT

Abstract. *Digitalization expands the volume of data available for public audit; however, the availability of resources alone does not guarantee its effectiveness. The purpose of the article is to substantiate the use of information and analytical systems in public audit and to develop a functional model linking digital resources, analytical procedures, audit results, and public value. The study employs systems, process-based, and risk-based approaches, as well as analysis, synthesis, and logical modeling. A public audit information and analytical system is defined as an organizational and technological environment for the acquisition, integration, validation, analysis, and traceable use of data throughout the audit cycle. The study systematizes data sources, analytical methods, and the applications of such systems in audit planning and execution, reporting, and the monitoring of recommendations. A functional model is proposed, comprising the information and resource level, the analytical and technological level, the process level, and the results level. The model reflects the transformation of data into audit evidence, conclusions, recommendations, and societal changes. Feedback enables the refinement of information needs, criteria, risk models, and plans for subsequent audits. The conditions for the model's effective operation include data quality, interoperability, cybersecurity, professional competencies, algorithmic transparency, ethical analytics, and the preservation of an audit trail. The proposed system of indicators distinguishes between digital capacity, audit process efficiency, audit output quality, the audited entity's response, and societal impact. It is demonstrated that information and analytical systems improve public audit effectiveness only when integrated with audit methodology, risk-based planning, and quality management, and that they do not replace the auditor's professional judgment. Future research should focus on the empirical validation of the model and its indicators.*

© Ткаченко Д. О.

Key words: public audit, information and analytical system, data analytics, digital transformation, risk-based approach, audit evidence, audit effectiveness, public finance.

JEL Classification: C55, H83, M42, O33
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-25

Постановка проблеми. Цифровізація у сфері управління публічними фінансами впливає не лише на об'єкти і предмет державного аудиту, а й на способи збирання та форму аудиторських доказів. Електронні портали бюджетних даних, казначейських операцій, державні реєстри, електронні закупівлі та цифрові системи управління публічними інвестиціями, які використовують аудитори, утворюють масиви даних, що дають змогу переходити від вибіркової перевірки до аналізу генеральних сукупностей, автоматизованого виявлення аномалій і постійного оновлення профілів ризику. Водночас збільшення обсягу доступних даних саме по собі не гарантує належної якості аудиторських доказів. За відсутності єдиних правил доступу, процедур перевірки якості, сумісних форматів, стабільних ідентифікаторів та порядку документування алгоритмів цифрові інструменти можуть прискорити обробку даних, але не обов'язково підвищують результативність аудиту [1, 2].

У межах цього дослідження державний аудит розглядається як узагальнювальне поняття, що охоплює підсистему зовнішнього незалежного аудиту, який здійснює Рахункова палата, та підсистему державного внутрішнього фінансового контролю, що здійснює Державна аудиторська служба України [3, 4]. Важливий вплив на державний аудит сьогодні справляє сформована цифрова інфраструктура відкритості публічних коштів і даних: Єдиний вебпортал використання публічних коштів, портал бюджету для громадян, електронна система закупівель Prozorro, екосистема управління публічними інвестиціями DREAM та інші державні інформаційні ресурси [5-10]. Проблемою є те, що ці ресурси створювали різні розпорядники для різних управлінських завдань і з неоднаковими моделями даних. Отже, сьогодні викликом для аудиторів є не технічна спроможність підключитися до потрібних ресурсів, а необхідність побудови методологічного підходу до використання інформаційно-аналітичних систем, за якого отримані дані будуть перетворюватися на надійні докази, докази – на переконливі висновки, а висновки й рекомендації будуть призводити до значущих змін в управлінні публічними ресурсами.

Враховуючи вищезазначене, розглянемо вплив цифровізації на результативність державного аудиту. Водночас результативність будемо розглядати не як технічну продуктивність, яка відображає швидкість обробки даних, кількість автоматизованих тестів або скорочення трудомісткості, а як здатність аудиторської інституції своєчасно зосереджуватися на значущих ризиках, отримувати достатні й прийнятні докази, формувати зрозумілі рекомендації, які можуть бути втілені та сприяють виправленню недоліків, запобіганню втратам та посиленню публічної підзвітності. Такий підхід узгоджується з вимогами INTOSAI-P 12, відповідно до яких цінність вищого органу аудиту проявляється у позитивних змінах для громадян, а не лише у кількості проведених аудитів [11].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях цифрова трансформація державного аудиту розглядається як зміни, що охоплюють технології, організацію, методологію, компетентності та взаємодію із заінтересованими сторонами. Дж. Е. Отіа та Е. Браччі доводять, що цифрова трансформація вищих органів аудиту потребує одночасної зміни стратегії, процесів, культури й професійних ролей [12]. А. К. Б. Акіно зі співавторами на матеріалах органів державного аудиту Бразилії показали, що цифрові можливості підтримують дистанційний аудит, але їх фактичне використання залежить від інфраструктури, доступу до даних і усталених практик [13]. Г. Гроссі та співавтори пов'язують цифровізацію з розширенням меж державного аудиту, зокрема щодо нових форм урядування, ризиків і підзвітності [14].

Дослідження Т. Володіної та Г. Гроссі засвідчує подвійність очікувань аудиторів: технології асоціюються зі швидшим аналізом і створенням суспільної цінності, але водночас породжують побоювання щодо втрати професійної автономії та надмірної стандартизації аудиту [15]. Контент-аналіз практик вищих органів аудиту, що провели Б. Чекі та Т. Молої, підтвердив поширення автоматизації, аналітики даних, штучного інтелекту й дистанційних процедур, а серед вирішальних чинників упровадження визначив управлінську підтримку, фінансування, захист даних, етичні правила та розвиток компетентностей [16].

Окремий напрям наукових досліджень присвячено застосуванню великих даних і штучного інтелекту. На прикладі Північної Македонії З. Лазаревська, Т. Тоцев та І. Діонісієв обґрунтовують можливість підвищення охоплення й точності процедур завдяки аналітиці великих даних [17]. Т. Плеша, К. Попеску та І. Плеша описують перехід зовнішнього публічного аудиту від оцифрування документів до інтелектуальної аналітики [18]. Емпіричні результати інших науковців демонструють позитивний зв'язок між використанням аналітики великих даних і результатами аудиту, але наголошують на ролі якості системи, сприйнятої корисності, компетентності та сертифікації аудиторів [19, 20].

Попри значну кількість досліджень, у літературі переважає аналіз окремих технологій, чинників їх впровадження або практик конкретних вищих органів аудиту. Недостатньо розкритим залишається механізм, за допомогою якого інформаційно-аналітична система впливає саме на результативність державного аудиту від якості вхідних даних і

валідності алгоритмів до виконання рекомендацій аудитованими суб'єктами та суспільного ефекту. Також бракує системи показників, що запобігала б ототожненню цифровізації з кількістю придбаних програм, підключених джерел або виконаних запитів. Також потрібно враховувати такі негативні наслідки цифрової трансформації, як залежність від інфраструктури, непрозорість автоматизованих рішень, кіберризики та посилення інформаційної асиметрії.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування напрямів використання інформаційно-аналітичних систем для підвищення результативності державного аудиту та розроблення функціональної моделі, яка пов'язує цифрові ресурси з результатами аудиту і його суспільною цінністю. Методологічну основу дослідження становлять системний, процесний і ризик-орієнтований підходи, аналіз і синтез положень наукових праць, стандартів INTOSAI, законодавства України та функціональних можливостей відкритих державних платформ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для цілей дослідження інформаційно-аналітичну систему державного аудиту будемо розглядати як організаційно-технологічне середовище, що забезпечує регламентоване одержання, інтеграцію, перевірку, зберігання, аналіз, візуалізацію та простежуване використання даних для планування, проведення, звітування й моніторингу результатів аудиту. Такий підхід охоплює правила управління даними, розподіл ролей і доступу, методологію аналітичних процедур, контроль версій, документування, захист інформації, навчання персоналу та механізми контролю якості.

За цією логікою, необхідно розрізняти три взаємопов'язані групи, що характеризують інфраструктурний склад інформаційно-аналітичних систем. До першої групи належать системи, у яких виникають первинні операції або управлінські дані: бюджетні, казначейські, закупівельні, бухгалтерські, кадрові, реєстрові, галузеві та проєктні. Друга група охоплює системи інтеграції й аналітики: сховища даних, каталоги метаданих, інструменти ETL/ELT, засоби бізнес-аналітики, статистичного аналізу, текстової аналітики та машинного навчання. Третя група об'єднує системи управління аудиторським процесом: стратегічне й річне планування, формування завдань, електронні робочі документи, контроль якості, узгодження звітів, реєстр рекомендацій і моніторинг їх виконання. На результативність аудиту впливає не лише якість кожної з цих груп систем, а й взаємодія між ними (табл. 1).

Існуючі сьогодні платформи не є готовою інформаційно-аналітичною системою державного аудиту. Вони становлять зовнішній інформаційний простір, цінність якого залежить від можливості машинного одержання даних, їх зіставлення за ключовими ідентифікаторами та поєднання з інформацією аудитованих суб'єктів. Наприклад, закупівельна ціна без даних про фактичний платіж, виконання договору, якість поставки й пов'язаність контрагентів дає лише частковий сигнал. Аналогічно, відхилення строків проєкту в DREAM має різне значення залежно від причин, стану фінансування, безпекових обмежень і досягнутих фізичних результатів. Отже, аналітичний індикатор може розглядатися лише як підстава для професійного дослідження, а не як основа для автоматичного аудиторського висновку. Використання аналітики доцільно вбудовувати у весь аудиторський цикл (табл. 2).

Таблиця 1

Цифрові джерела даних та їх потенціал для державного аудиту

Група джерел	Напрям застосування в аудиті	Ключові обмеження
Бюджетні та платіжні дані (Spending, Open Budget)	Зіставлення плану й факту, аналіз платежів, договорів, одержувачів, виявлення дроблення, концентрації та нетипової динаміки	Різна деталізація наборів даних, пропуски й затримки, потреба у стабільних ідентифікаторах
Публічні закупівлі (Prozorro та аналітичні модулі)	Аналіз конкуренції, строків, цін, змін договорів, пов'язаності учасників, відбір ризикових процедур	Ризик хибних сигналів, зовнішні дані потрібні для оцінювання пов'язаності й виконання договору
Публічні інвестиції та відновлення (DREAM)	Відстеження проєктного циклу, фінансування, закупівель, фізичного прогресу й результатів, геопросторове зіставлення	Неповнота історичних даних, неоднакова якість їх внесення, необхідність зв'язку з платежами й фактичними результатами
Державні реєстри й відкриті дані (ЄДР, data.gov.ua, галузеві реєстри)	Перевірка статусу та зв'язків контрагентів, зіставлення активів, дозволів, отримувачів допомоги	Правові обмеження доступу, неоднакові формати, дублювання даних, потреби захисту персональних даних
Внутрішні системи аудитованих суб'єктів (ERP, бухгалтерські, кадрові, галузеві ІС)	Тестування генеральних сукупностей, перевірка повноважень, журналів подій і автоматизованих контролів	Залежність від експорту і якості документації аудитованого суб'єкта, ризик змінених або неповних даних, кібербезпека

Примітка. Систематизовано автором за [5-10].

Таблиця 2

Використання інформаційно-аналітичних інструментів на різних етапах державного аудиту

Етап	Аналітичні завдання	Методи та інструменти	Очікуваний внесок у результативність
Стратегічне та річне планування	Профілювання сфер, програм і суб'єктів; оцінка суттєвості та ризику; виявлення системних проблем	Рейтинги ризику, трендовий і кластерний аналіз, мережевий аналіз, геоаналітика	Краще спрямування обмежених ресурсів на теми з високою потенційною суспільною цінністю
Планування завдання	Розуміння предмета й інформаційних потоків; формування питань і гіпотез; оцінювання ризиків	Профілі даних, process mining, описова статистика, аналіз повноти й дублів	Точніше визначення характеру, часу й обсягу процедур
Проведення аудиту	Тестування заходів контролю і операцій; виявлення аномалій; тріангуляція доказів	Правила й запити, тести повної генеральної сукупності, аналіз за законом Бенфорда як допоміжна аналітична процедура, NLP, ML, аналіз журналів подій	Ширше охоплення, відтворюваність тестів, виявлення прихованих зв'язків
Формування звіту	Агрегування й валідація доказів, перевірка внутрішньої узгодженості, візуалізація	Дашборди, інтерактивні зрізи, контрольні звірки, трасування «висновок – доказ – джерело»	Своєчасніші, переконливіші та зрозуміліші результати аудиту
Моніторинг рекомендацій	Контроль строків і заходів, оцінювання фактичних змін, виявлення повторюваних проблем	Реєстр рекомендацій, сповіщення, порівняння до/після, повторні аналітичні тести	Посилення відповідальності за виконання та накопичення знань для майбутніх аудитів

Примітка. Сформовано автором на основі [2, 12, 13, 16-20].

На стратегічному рівні аналітика підтримує проведення секторального аналізу для визначення тем, де аудит має найбільший потенціал впливу. На рівні окремого аудиторського завдання цифрові процедури забезпечують уточнення предмета, обсягу й критеріїв, формування гіпотез, відбір операцій, тестування заходів контролю і процедури по суті. На етапі звітування вони допомагають перевірити узгодженість зібраних доказів, простежити висновки до джерел та зрозуміло показати закономірності. Під час моніторингу рекомендацій система може фіксувати строки, відповідальних осіб, підтверджувальні документи, зміни показників і повторюваність порушень.

Ключовою вимогою є збереження ланцюга доказовості. Для кожного результату варто фіксувати джерело й дату даних, версію коду, параметри моделі, виконавця, контроль якості та інтерпретацію. Якщо алгоритм формує сигнал про ризик, аудитор ма розуміти його критерії, імовірність помилок і межі застосовності. Автоматизоване оцінювання не замінює професійного судження, оскільки суттєвість відхилення, його причини, наслідки та ступінь відповідності критеріям потребують контексту й перевірки за допомогою релевантних процедур [2]. Враховуючи вищевикладене, можемо запропонувати функціональну модель інформаційно-аналітичного забезпечення державного аудиту, у якій відбувається перетворення даних на результати аудиту (рис. 1).

Модель показує, що технологічна зрілість є необхідною, але не достатньою умовою результативності аудиту. Навіть точний алгоритм не створює суспільної цінності, якщо аналітичний сигнал не вплинув на план аудиту, доказ не був належно перевірений, рекомендація виявилася нечіткою або аудитований суб'єкт не здійснив коригувальних дій. Тому оцінювання має простежувати весь причинно-наслідковий ланцюг: цифрова спроможність системи → зміни аудиторського процесу → якість результатів аудиту → реакція аудитованого суб'єкта → стійкий результат.

За підходом, який ми визначили, пропонуємо набір показників, що дозволять оцінити вплив інформаційно-аналітичних систем на результативність державного аудиту (табл. 3).

Практичне впровадження моделі в Україні потребує поетапного підходу. На першому етапі доцільно провести інвентаризацію даних: визначити власників, правові підстави доступу, критичні поля, ідентифікатори, періодичність оновлення, формати та обмеження якості. Результатом має стати каталог даних, пов'язаний із типовими питаннями фінансового аудиту, аудиту відповідності та аудиту діяльності (ефективності). Другий етап передбачає створення захищеного середовища для інтеграції даних з рольовим доступом, записами у журналах, контрольними сумами, відстеженням версій і відокремленням вихідних даних від аналітичних наборів. На третьому етапі формується бібліотека валідованих

аналітичних процедур. Кожна процедура має містити мету, зв'язок з аудиторським ризиком і твердженням, опис даних, логіку моделі, критерії, очікувані типи помилок, тестові набори, порядок перевірки людиною та вимоги до документування. Машинне навчання доцільно застосовувати там, де його додаткова прогнозна цінність очікувано вища порівняно з простішими методами. На четвертому етапі має відбутися інтеграція аналітики з методологією та системою управління аудитом.

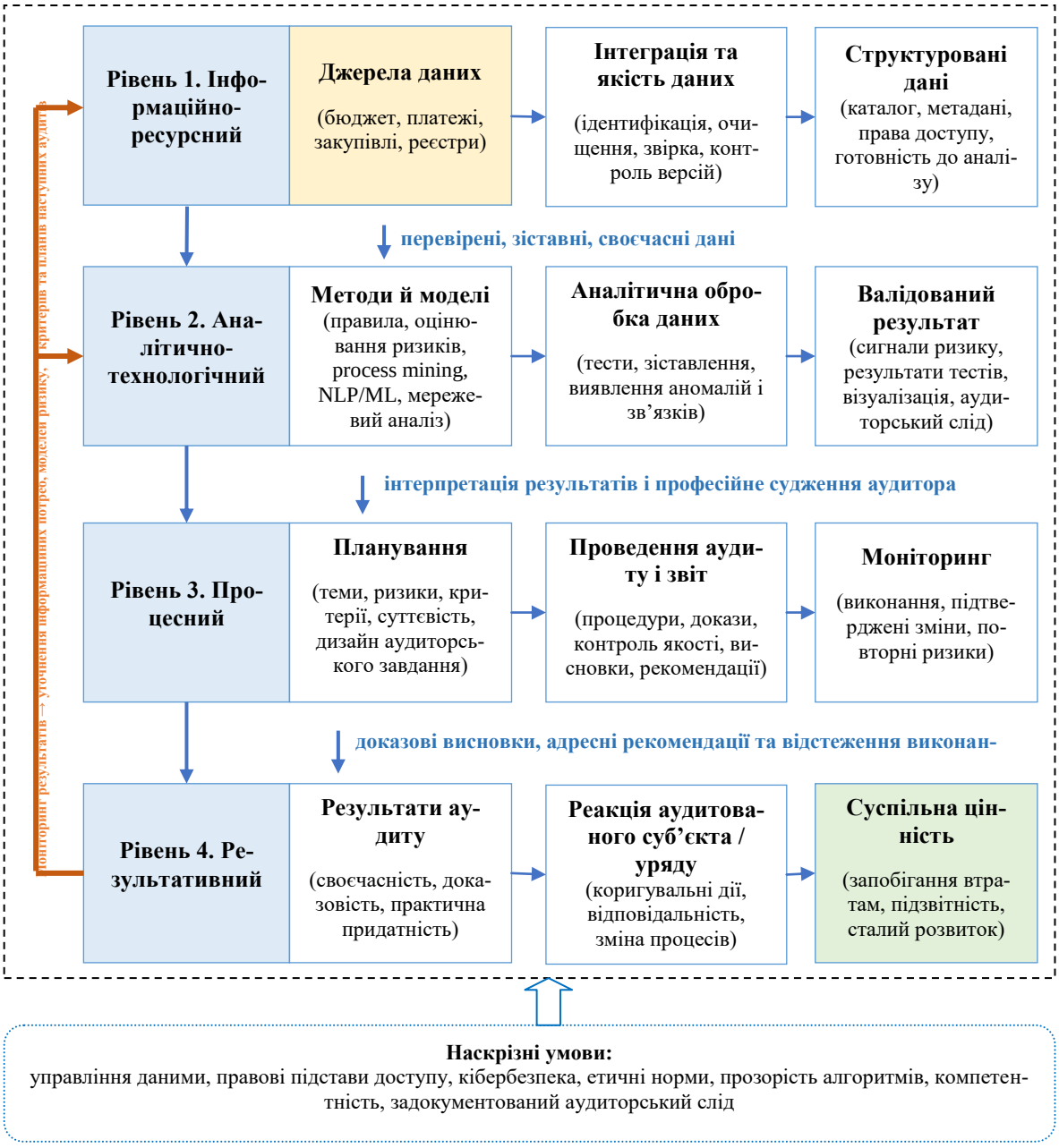


Рис. 1. Функціональна модель інформаційно-аналітичного забезпечення державного аудиту

Джерело: розробка автора.

Таблиця 3

Система показників оцінювання впливу інформаційно-аналітичних систем на результативність державного аудиту

Рівень оцінювання впливу	Набір показників	Інтерпретація
Цифрова та інформаційна спроможність	Частка пріоритетних джерел з автоматизованим доступом; повнота обов'язкових для заповнення полів; частка записів зі стабільними ідентифікаторами; своєчасність оновлення; кількість валідованих аналітичних процедур	Характеризує базову цифрову спроможність та придатність даних. Не є самостійним доказом результативності аудиту
Ефективність аудиторського процесу	Частка завдань із задокументованою аналітикою; охоплення генеральної сукупності; час одержання й підготовки даних; частка повторно використаних тестів; частка сигналів, які перевірив аудитор	Показує, чи змінили технології характер, час і обсяг процедур. Зростання кількості тестів може бути необґрунтованим і збільшувати навантаження
Якість результатів аудиту (аудиторського продукту)	Строк від завершення періоду аудиту до оприлюднення звіту; частка висновків із повним трасуванням до доказів; частка рекомендацій з визначеними діями, строками та очікуваним результатом; частка виправлень після контролю якості	Відображає своєчасність, доказовість і практичну придатність результатів. Потрібне експертне оцінювання якості
Реакція та суспільний вплив	Частка рекомендацій, виконаних своєчасно; підтверджені фінансовий і нефінансові ефекти; скорочення повторних порушень; поліпшення цільових показників; використання результатів парламентом і громадськістю	Характеризує перехід від аудиторського продукту до змін. Результат залежить також від аудитованого суб'єкта, уряду, парламенту та зовнішнього середовища

Примітка. Сформовано автором з урахуванням [1, 2, 16, 19, 20].

Наскрізними передумовами є інституційна відповідальність і компетентність. Потрібні власник цифрової трансформації на рівні керівництва, колегіальний механізм затвердження моделей, участь аудиторів, фахівців з даних, IT-аудиторів, юристів і фахівців із захисту інформації. Базова грамотність даних має стати складовою компетентності кожного аудитора, тоді як складні моделі можуть розробляти централізовані команди. Водночас централізація не має перетворювати аналітичний підрозділ на «чорну скриньку»: аудитор, який підписує робочий документ або робить висновок, має розуміти джерело, логіку й обмеження застосованого інструменту [12, 16]. Окремої уваги потребуватиме управління ризиками, до яких належать несанкціонований доступ і витік захищених даних, залежність від постачальника, непрозорість моделей, хибні позитивні сигнали, що відволікають ресурс, хибні негативні результати, які створюють невиправдану впевненість, упередженість аудитора щодо автоматизації процесів тощо.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Інформаційно-аналітичні системи здатні істотно підвищити результативність державного аудиту, якщо розглядаються як цілісне організаційно-технологічне середовище, а не як набір окремих програм. Функціональна модель, яку ми запропонували, пов'язує джерела даних, інтеграцію та забезпечення якості, аналітичне ядро, цифровий аудиторський процес, результати та суспільну цінність. Зворотний зв'язок від виконання рекомендацій до планування й моделей ризику забезпечує накопичення інституційних знань, а наскрізні умови підтримують довіру до цифрових доказів. Запропонована система показників дає змогу відокремити технічну продуктивність від фактичної результативності аудиту. Підключення джерел, швидкість запитів і кількість тестів мають оцінюватися разом із змінами у спрямуванні аудиту на значущі ризики, своєчасності й доказовості звітів, виконанні рекомендацій, запобіганні повторним порушенням та поліпшенні управління. Головна ідея полягає в тому, що інформаційно-аналітична система підтримує незалежне професійне судження аудитора, але не підміняє його.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією моделі на окремих видах державного аудиту, оцінюванням якості та сумісності конкретних наборів даних, розробленням типових паспортів аналітичних процедур, а також аналізом причинно-наслідкового зв'язку між цифровими спроможностями, якістю результатів аудиту і виконанням рекомендацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Grogan F., El-Chami M., Nooryar Z.-F., Gurazada S., Manuja A., Wasike M.-S., Kim S., Vargas M. Supreme Audit Institutions Use of Information Technology Globally for More Efficient and Effective Audits. Prosperity Insight Series Washington, D.C. : World Bank Group. 2021. 58 p. URL:

https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/461071634537328252.

2. INTOSAI Working Group on Big Data. Guidance on Conducting Audit Activities with Data Analytics. 2022. URL: https://intosaicommunity.net/wp-content/uploads/2024/06/Guidance_on_Conducting_Audit_Activities_with_Data_Analytics_-_WGBD.pdf .

3. Про Рахункову палату : Закон України від 02.07.2015 № 576-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text.

4. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 № 2939-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text.

5. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text.

6. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text.

7. Міністерство фінансів України. Єдиний вебпортал використання публічних коштів. URL: https://spending.gov.ua/.

8. Міністерство фінансів України. Державний вебпортал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/ (дата звернення: 18.09.2026).

9. Електронна система публічних закупівель Prozorro. URL: https://prozorro.gov.ua/.

10. DREAM. Система управління публічними інвестиціями. URL: https://dream.gov.ua/.

11. INTOSAI. INTOSAI-P 12: The Value and Benefits of Supreme Audit Institutions – making a difference to the lives of citizens. 2019. URL: https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-12-the-value-and-benefits-of-supreme-audit-institutions-making-a-difference-to-the-lives-of-citizens/.

12. Otia J. E., Bracci E. Digital transformation and the public sector auditing: The SAI's perspective. *Financial Accountability & Management*. 2022. Vol. 38, №2. P. 252-280. DOI: https://doi.org/10.1111/faam.12317.

13. Aquino A. C. B., Lino A. F., Azevedo R. R., Silva P. B. Digital affordances and remote public audit practice. *Financial Accountability & Management*. 2022. Vol. 38, № 3. P. 447-467. DOI: https://doi.org/10.1111/faam.12337.

14. Grossi G., Hay D. C., Kuruppu C., Neely D. Changing the boundaries of public sector auditing. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2023. Vol. 35, №4. P. 417-430. DOI: https://doi.org/10.1108/JPBAFM-05-2023-0079.

15. Volodina T., Grossi G. Digital transformation in public sector auditing: between hope and fear. *Public Management Review*. 2025. Vol. 27, №5. P. 1444-1468. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402346.

16. Ceki B., Moloi T. Technology adoption and digital transformation by supreme audit institutions: a content analysis study. *EDPACS*. 2025. Vol. 70, № 7. P. 209-225. DOI: https://doi.org/10.1080/07366981.2025.2500215.

17. Lazarevska Z. B., Tocev T., Dionisijev I. How to improve performance in public sector auditing through the power of big data and data analytics? – The case of the Republic of North Macedonia. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*. 2022. Vol. 8, № 3. P. 187-209. DOI: https://doi.org/10.32602/jafas.2022.023.

18. Pleșa T. L., Popescu C., Pleșa I. T. From digitization to artificial intelligence in external public audit. *Valahian Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 14, № 1. P. 47-59. DOI: https://doi.org/10.2478/vjes-2023-0006.

19. Saud I. M., Sofyani H., Utami T. P., Haq M. M., Fathmaningrum E. S. Big data analytics-based auditing adoption in public sector: Indonesian evidence. *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12, № 1. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2454320.

20. Sofyani H., Amalia R., Abu Hasan H., Saleh Z. Big data analytics in enhancing public sector auditing: drivers, benefits and the moderating role of auditor certification. *Journal of Accounting in Emerging Economies*. 2026. Vol. 16, № 1. P. 31-50. DOI: https://doi.org/10.1108/JAEE-12-2024-0538.

REFERENCES

1. Grogan, F., El-Chami, M., Nooryar, Z.-F., Gurazada, S., Manuja, A., Wasike, M.-S., Kim, S. and Vargas, M. (2021), Supreme Audit Institutions Use of Information Technology Globally for More Efficient and Effective Audits. Prosperity Insight Series Washington, D.C. : World Bank Group, 58 p., available at: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/461071634537328252.

2. INTOSAI Working Group on Big Data (2022), Guidance on conducting audit activities with data analytics, available at: https://intosaicommunity.net/wp-content/uploads/2024/06/Guidance_on_Conducting_Audit_Activities_with_Data_Analytics_-_WGBD.pdf.

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Pro Rakhunkovu palatu: Zakon Ukrainy vid 02.07.2015 No. 576-VIII, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text [in Ukrainian].

4. Verkhovna Rada of Ukraine (1993), Pro osnovni zasady zdiisnennia derzhavnoho finansovoho kontroliu v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 26.01.1993 No. 2939-XII, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text [in Ukrainian].

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Pro vidkrytist vykorystannia publichnykh koshtiv: Zakon Ukrainy vid 11.02.2015 No. 183-VIII, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text [in Ukrainian].

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Pro zatverdzhennia Polozhennia pro nabory danykh, yaki pidliahaiut opryliudnenniu u formi vidkrytykh danykh:

Postanova vid 21.10.2015 No. 835, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

7. Ministry of Finance of Ukraine (2026), E-data: Spending, available at: https://spending.gov.ua/.

8. Ministry of Finance of Ukraine (2026), E-data: Open Budget portal, available at: https://openbudget.gov.ua/.

9. Prozorro (2026), Electronic public procurement system, available at: https://prozorro.gov.ua/.

10. DREAM (2026), Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management. https://dream.gov.ua/.

11. INTOSAI. (2019). INTOSAI-P 12: The value and benefits of Supreme Audit Institutions – making a difference to the lives of citizens, available at: https://www.issai.org/pronouncements/intosai-p-12-the-value-and-benefits-of-supreme-audit-institutions-making-a-difference-to-the-lives-of-citizens/.

12. Otia, J. E. and Bracci, E. (2022), Digital transformation and the public sector auditing: The SAI's perspective, *Financial Accountability & Management*, № 38(2), s. 252-280, available at: https://doi.org/10.1111/faam.12317.

13. Aquino, A. C. B., Lino, A. F., Azevedo, R. R. and Silva, P. B. (2022). Digital affordances and remote public audit practice, *Financial Accountability & Management*, № 38(3), s 447-467, available at: https://doi.org/10.1111/faam.12337.

14. Grossi, G., Hay, D. C., Kuruppu, C. and Neely, D. (2023), Changing the boundaries of public sector auditing, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, № 35(4), s. 417-430, available at: https://doi.org/10.1108/JPBAFM-05-2023-0079

15. Volodina, T., and Grossi, G. (2025), Digital transformation in public sector auditing: Between hope and fear, *Public Management Review*, № 27(5), s. 1444-1468, available at: https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402346

16. Ceki, B., and Moloi, T. (2025), Technology adoption and digital transformation by supreme audit institutions: A content analysis study. *EDPACS*, № 70(7), s. 209-225, available at: https://doi.org/10.1080/07366981.2025.2500215.

17. Lazarevska, Z. B., Tocev, T., and Dionisijev, I. (2022), How to improve performance in public sector auditing through the power of big data and data analytics? – The case of the Republic of North Macedonia, *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, № 8(3), s. 187-209, available at: https://doi.org/10.32602/jafas.2022.023

18. Pleşa, T. L, Popescu, C., and Pleşa, I. T. (2023), From digitization to artificial intelligence in external public audit, *Valahian Journal of Economic Studies*, № 14(1), s. 47-59, available at: https://doi.org/10.2478/vjes-2023-0006

19. Saud, I. M., Sofyani, H., Utami, T. P., Haq, M. M., and Fathmaningrum, E. S. (2025), Big data analytics-based auditing adoption in public sector: Indonesian evidence, *Cogent Business & Management*, № 12(1), available at: https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2454320

20. Sofyani, H., Amalia, R., Abu Hasan, H., and Saleh, Z. (2026), Big data analytics in enhancing public sector auditing: Drivers, benefits and the moderating role of auditor certification, *Journal of Accounting in Emerging Economies*, № 16(1), s. 31-50, available at: https://doi.org/10.1108/JAEE-12-2024-0538

Стаття надійшла: 26.08.2026
Стаття прийнята: 03.10.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

УДК 339.137.2:339.138:339.9

Yaremko L. A.,
yaremkolarisa@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0002-4258-1195,
Researcher ID: AAA -8875-2022,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of World Economy and European Integration, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Stepanov A. V.,
astepanov@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0001-7430-9578,
Researcher ID: F-6970-2019,
Associate Professor of the Department of Foreign Languages, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Yaremko S. A.,
sofia.yaremko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7058-9816,
Researcher ID: ADU-7593-2022,
Accessibility Specialist for the Canadian 'Recovery for All' (RFA) Project, Lviv

THE OLFACTORY COMPONENT OF THE STRATEGY FOR ENSURING INTERNATIONAL COMPETITIVENESS

Abstract. *The article examines the problems of factors influencing the processes of perception, memorization of information, and decision-making regarding the purchase of goods, which are actively used in the field of advertising, trade, and business, as they create tangible economic effects. The purpose of the article is to study the influence of olfactory influence tools on consumer behavior, namely: the formation of connections between the emotional component and aromas. In the course of research and generalization of works in this area, it was found that the use of unique aromas in business increases brand recognition, stimulates purchases, and creates a positive perception of the product on the global market. Olfactory tools have become an integral part of strategic marketing, which directly affects the international competitiveness of companies. The use of aromas allows brands to build an emotional connection with customers that goes beyond cultural and language barriers. The important role of aromas in the field of trade in services and the impact on both consumers and the work of enterprise personnel is determined. At the same time, the problematic aspects of the use of aroma tools in the field of trade and international trade in particular are emphasized. The main problems associated with the use of aroma marketing are identified, such as the compliance of aromas with quality and safety requirements, its consistency with other characteristics of your product and brand, excessive complexity of the aroma, which can lead to the opposite effect. The importance of taking into account multisensory congruence is emphasized, taking into account potential problems associated with sensory overload, and the need to take into account the cross-cultural characteristics of the use of aromas in the markets of other countries. Further research should be aimed at researching and developing aroma marketing tools that ensure the positive impact of smells on consumers, and improving the use of aroma marketing tools in the conditions of modern digital business: digital marketing and e-commerce.*

Keywords: international trade, scent marketing, international competitiveness, cross-cultural differences, olfactory tools of influence, consumer behaviour.

Яремко Л. А.,
yaremkolarisa@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0002-4258-1195,
Researcher ID: AAA -8875-2022,
д.е.н., проф., професор кафедри світової економіки та європейської інтеграції, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Степанов А. В.,
astepanov@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0001-7430-9578,
Researcher ID: F-6970-2019,
доцент кафедри іноземних мов, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

© Яремко Л. А., Степанов А. В., Яремко С. А.

Яремко С. А.,
sofia.yaremko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7058-9816,
Researcher ID: ADU-7593-2022,
спеціалістка з безбар'єрності канадського проєкту "Відновлення для всіх" (RFA), м. Львів

ОЛЬФАКТОРНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Анотація. *В статті досліджуються проблеми факторів впливу на процеси сприйняття, запам'ятовування інформації, приймання рішень щодо купівлі товару, що активно використовується у сфері реклами, торгівлі та бізнесу, оскільки створює відчутні економічні ефекти. Метою статті є дослідження впливу на поведінку споживачів інструментів ольфакторного впливу, а саме: формування зв'язків між емоційною складовою та ароматами. У ході дослідження та узагальнення робіт у даній сфері встановлено, що використання унікальних ароматів у бізнесі підвищує впізнаваність бренду, стимулює покупки та створює позитивне сприйняття продукту на глобальному ринку. Ольфакторні інструменти стали невід'ємною складовою стратегічного маркетингу, що безпосередньо впливає на міжнародну конкурентоспроможність компаній. Використання ароматів дозволяє брендам будувати емоційний зв'язок із клієнтами, що виходить за межі культурних та мовних бар'єрів. Визначено важливу роль ароматів у сфері торгівлі послугами та впливу як на споживачів, так і роботу персоналу підприємств. У той же час наголошується на проблемних аспектах використання аромаінструментів у сфері торгівлі та міжнародної торгівлі зокрема. Визначено основні проблеми, пов'язані з використанням аромамаркетингу, такі як відповідність ароматів вимогам якості та безпеки, його узгодженість з іншими характеристиками вашого товару та бренду, надмірне ускладнення аромату, що може призвести до протилежного ефекту. Підкреслюється важливість врахування мультисенсорної конгруентності, враховуючи потенційні проблеми, пов'язані з сенсорним перевантаженням, та необхідності врахування міжкультурних особливостей використання ароматів на ринках інших країн. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на дослідження та* розвиток інструментів аромамаркетингу, які забезпечують позитивний вплив запахів на споживачів, та вдосконалення використання інструментів аромамаркетингу в умовах *сучасного цифрового бізнесу: цифрового маркетингу* та електронної комерції.

Ключові слова: міжнародна торгівля, аромамаркетинг, міжнародна конкурентоспроможність, міжкультурні відмінності, ольфакторні інструменти впливу, поведінка споживача.

JEL Classification: M31, F14, F23, D12, M16
DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-88-26

Formulation of the problem. The ability to comprehend how individuals perceive and retain information, and how they make decisions – including those relating to the purchase of goods – has long been an integral part of all areas of activity. The application of this technology is particularly extensive in the domains of advertising, retail and business, as it engenders demonstrable economic advantages.

It has been determined by experts in the field that, in order to attract a consumer's attention to a product and encourage them to make a purchase, it is necessary to evoke an emotional response to the product on offer. The propensity for individuals to act on impulse, as opposed to acting in a considered manner, is often influenced by emotional states. In a market characterised by an oversaturation of goods and services, the influence of the emotional sphere on the retention of information about a product and the propensity to purchase it has given rise to research fields such as neuromarketing and emotional marketing [1, p. 154]. The senses have been shown to play a decisive role in shaping the emotional component, as they have a direct influence on the human subconscious. Research in the field of sensory marketing has revealed such a successful impact that today we speak of gastro-marketing, aroma-marketing, video and audio marketing as distinct areas of activity.

Among the components of sensory marketing, we consider it appropriate to focus on the mechanisms of olfactory influence and the creation of an olfactory profile, namely the formation of links between the emotional component and scents (scent branding, scent marketing, scent ecology, aromatherapy, etc.).

Analysis of recent researches and publications. Research into the impact of olfactory tools on human mood, state and behaviour has been carried out for a long time in various fields related to human activity. The most influential studies were those by R. Axel and L. Buck (1991), who discovered how the system of scent perception works and how the brain interprets scents within a model of olfactory perception and behaviour. The authors were awarded the Nobel Prize for this research. K. Warren and S. Warrenburg [16] investigated the influence of odours on mood. M. Lindstrom's work led to the emergence of a new field of research in neuromarketing, in which scent marketing is recognised as one of the tools which, in the author's view, 'of all the senses … is the most persuasive' [12]. Research into olfactory influences has become widespread; thus, review articles summarising

numerous research findings on the impact of scents in the fields of trade and marketing [10,13], psychology and business [11, 17], education [14] and even urban planning [13] deserve attention. Meanwhile, amongst Ukrainian researchers, olfactory influence is predominantly viewed as one of the components of marketing by N. Skryhun, T. Naumko [7], S. Klymyshyna [2], M. Oklander, Yu. Hubarieva [5], N. I. Horbal, Revutska [1], D. Mykhailenko, O. Bolotna, N. Davydenko [4]. Overviews of the practical application of fragrances are provided by companies offering fragrance services [6].

Setting objectives. The article is aimed at clarifying and specifying the ways in which olfactometric tools can influence consumers, and exploring the potential for wider use of this tool – not only to boost sales in the retail and marketing sectors and to enhance the comfort of visitors to service sector premises, but also as a key component in creating favourable conditions for staff productivity and emotional stability. A separate area of focus is to draw greater attention to the problems and negative aspects of using this tool, with a view to avoiding them in the day-to-day operations of organisations.

Presentation of the main research material. Of all sensory stimuli, it is smells that have a particular effect on brain processes. Only the sense of smell has a direct link to brain activity, exerting an influence that bypasses the cognitive component. All sensory information received is processed by the right hemisphere, with the exception of the sense of smell. The sense of smell is processed by the left hemisphere, parts of which are directly linked to the hypothalamus and the limbic system, which regulate metabolism, the functioning of the cardiovascular, digestive and excretory systems and the endocrine glands, as well as sleep patterns, emotions, memory and sexual behaviour. Smells influence the release of serotonin, dopamine and cortisol, which are responsible for a person's emotional state and can trigger physiological responses in the body. Aromacology is a distinct field that studies the effect of smells (primarily pleasant scents) on a person's physiological and psychological state.

The key point here is that scent triggers an emotional response which can influence our mood, behaviour and decision-making – which is, in fact, the very purpose of its use in advertising, retail and business sectors that deal directly with customers. Unlike visual or auditory stimuli, scents are capable of evoking instant emotional responses, and their effect can last for many years. Given that humans cannot help but breathe, their mood is heavily influenced by their olfactory environment – this is a physiological fact.

Based on numerous studies, experts have reached the unequivocal conclusion that a well-chosen scent can be a key factor that helps to [3,10,12]:

– extend the time customers spend in the shop;

– increase their loyalty, resulting not only from a high-quality product but also from a unique sensory experience during the process of purchasing or using it – an experience they wish to repeat and recommend;

– encourage repeat visits to retail outlets;

– motivate impulse purchases;

– increase average sales, improve the perception of product quality, and increase consumers' willingness to pay more for a product;

– enable a business to stand out from competitors or highlight a specific product segment;

–improve customers' perception of the quality of the goods and services on offer;

–emphasise the style, image and status of the establishment;

–address the issue of natural unpleasant odours (e.g. from a shop's fish counter, a restaurant kitchen or the musty smell in a semi-basement bar).

Studies show that, thanks to the 'right' air fragrance, a shop's sales can be increased by up to 15 per cent or more, without any redesigns or expansion of the product range [13].

The psychological effects of using fragrances are as follows:

– As scents are closely linked to memory and are most likely to trigger memories, establishing a lasting 'scent – advertising image' association in the target audience means that any source of a familiar scent will have an advertising effect.

– As people's impressions of smells are emotionally charged and smells influence a person's psychological and emotional state, accompanying an advert with a carefully selected scent can foster a positive emotional attitude towards the advertised product; consequently, the emotional component can influence demand to a greater extent than conventional advertising alone.

– As smells can influence people in many subtle ways of which they are unaware, it may be possible to use these subtle tools to enhance the motivational aspect of advertising.

– Given that, in today's world, people's visual and auditory senses are overloaded, utilising the less frequently used sense of smell holds great promise and will enable the desired advertising effect to be achieved with less advertising. It is easier to penetrate an uncluttered olfactory system than an overloaded visual or auditory one.

– When used correctly, scent will complement and enhance the effect of advertising, particularly visual advertising.

Scenting clothes and products helps to give them a fresh scent and make them more appealing to customers. A pleasant scent in a car during the sales process helps to create a positive first impression and boost the customer's trust in the salesperson. The scent of leather in a shop selling leather goods and footwear inspires confidence in the customer and boosts sales. A pleasant scent can be just as important a part of the overall impression as attractive packaging.

Scenting premises before selling or letting a property helps create a pleasant first impression on potential clients. A pleasant scent makes a flat feel cosier and more appealing.

Scent plays the greatest role in making a product or brand memorable. This creates competition not between products or their characteristics, but between the ways in which they are perceived [7].

The use of scents has long since ceased to be confined to the retail sector and is now becoming an

integral part of our lives, as well as other areas of service and business. It is important to note that scent marketing is suitable not only for retail companies but also for small businesses, as its implementation does not require significant expenditure. All it takes is a skilful selection of scents to create a unique atmosphere that will set a business apart from its competitors.

For example, in offices, citrus scents such as lemon or orange help to boost concentration and improve staff productivity. This creates a productive atmosphere that promotes effective work. To emphasise the style, image and status of the establishment;

Medical facilities often opt for the relaxing scents of mint and eucalyptus. These scents help to reduce stress levels in patients and create a more calming atmosphere.

Hotels and spas often use relaxing scents, such as lavender or sandalwood. These scents help guests to relax and enjoy their stay, evoking feelings of cosiness and comfort.

Another important area of olfactory influence is the elimination of unwanted odours. This involves freshening up a space and removing unpleasant smells (this has come to be recognised as a separate field known as 'aromacleaning'). This is particularly relevant for places with high footfall, where odours can spread quickly and cause discomfort (fish counters, kitchen odours, toilets, the musty smell in a semi-basement bar, etc.). People tend to associate the cleanliness and tidiness of a space with the overall quality of service, and even something as simple as a fresh scent can significantly influence their opinion.

The olfactory component has proved to be a key factor in a product's international competitiveness. Indeed, neuromarketing researcher M. Lindstrom noted in his book "Brand Sense" that in 85 per cent of cases, people make purchasing decisions on a subconscious level. This fact is borne out by a whole host of successful examples. For instance, 84 per cent of visitors of Nike preferred to shop in a department where a pleasant scent was present, despite a 10–20 per cent price difference compared to a scent-free department. Samsung also notes the impact of smell on shoppers – people spend, on average, a quarter longer in a scented section of a shop. In the US, scents have long been used in retail; this technology is employed by 60 per cent of companies, including giants such as Mercedes-Benz, Apple, Philips, Hilton and others.

Starbucks is reviving sensory branding to boost shop revenue and generate profit. One of the changes is that the shop has started grinding its own coffee to enhance its aroma. This is certainly a business decision. It is cheaper to supply pre-ground coffee, but Starbucks' management believes that any loss in in-store productivity will lead to greater customer loyalty and increased sales. The aroma of Starbucks coffee is easily recognisable all over the world. In order to preserve this unique aroma, the company stopped selling egg sandwiches for breakfast, as it turned out to be a sensory mistake: the aroma of the egg sandwich clashed with that of the coffee. Starbucks staff are strictly prohibited from wearing perfume or deodorant, or from smoking, as the odours from these products may mingle with the Starbucks aroma, thereby distorting the customer experience.

This approach has also been successfully adopted in other countries. For instance, to emphasise its corporate identity, Singapore Airlines commissioned the fragrance 'Stefan Floridian' in 1990, and this scent became a unique and distinctive element of its branding, ranging from the flight attendants' perfume, the scent of the in-flight newspapers, the scent inside the aircraft, and the warm towels handed out to passengers just before take-off; this scent is permitted to permeate the entire in-flight experience. This scent subsequently became part of the travel experience offered to passengers and has become a hallmark of Singapore Airlines [15].

In Ukraine, scent marketing is only just beginning to gain ground. Small businesses use it to attract customers into their sales areas (the smell of freshly baked goods, the aroma of coffee, and so on), which encourages customers to visit the premises, spend more time in the shop and, consequently, make more purchases. Among large companies, the following use scent marketing in their premises: Bershka, O'stin, Intertop, Helen Marlen, Epicentre, the 'Planeta Kino' cinema, Salateira, Roshen, the Skoda showroom, Family Bakery, the Silpo supermarket chain and others. [7].

The business world has also taken an interest in the influence of scents, discovering that employees' productivity increases when surrounded by pleasant fragrances. In 1939, the physiologist D. I. Shatenshtein scientifically substantiated and experimentally demonstrated that certain olfactory stimuli affect many functions, particularly work performance. There are examples of companies in Japan that have successfully applied this method. They release specific scents into the air-conditioning systems in their buildings so that everyone at their workstation can experience a particular scent. One construction corporation even uses a computerised system to distribute scents throughout all its buildings. Such scenting enhances the productivity of workers who are usually engaged in routine tasks.

To this end, the Japanese firm 'Sumitsu' set up special relaxation rooms for staff who felt the need to recharge their batteries. Managers of large companies were advised to spray 'aromatic stimulants' before calling staff together for important meetings. Sumitsu has developed over 20 different phyto-compositions – scents derived from flowers and plants – to improve the performance of programmers and typists, as a scented environment reduces the number of errors made by office workers. The number of errors made by programmers decreased when they inhaled the scent of jasmine – by 3 per cent, lavender – by 20 per cent, and lemon – by 54 per cent [11].

Experiments have shown that inhaling the scent of lemon, eucalyptus or musk alleviates feelings of tiredness, stimulates the nervous system, aids mental work and boosts productivity. Rosemary aids the learning process and stimulates memory. Rose enhances the ability to concentrate and complete tasks quickly.

It is used across a wide range of sectors: banking, non-food retail, healthcare and the arts. The scent is

chosen so that people enjoy being in the room, experience the emotions required for that particular business, and to create a pleasant working atmosphere. When working one-to-one with a client, essential oil can be used as a personalised fragrance.

In the context of a banking institution, for instance, the pivotal terms are 'prestige' and 'reliability'. The creation of this image may be facilitated by the utilisation of olfactory elements such as wood, sandalwood, colognes designed for gentlemen, and the scent of fine leather. It has been demonstrated that children have the capacity to persuade their parents to enter a retail establishment if the ambient scent is that of vanilla or chocolate.

Aromatherapy has been shown to be an efficacious method of reducing stress and enhancing general well-being, owing to its capacity to influence an individual's emotional state. This phenomenon can be attributed to the capacity of scents to stimulate specific regions of the brain associated with emotional processing. For instance, the scent of lavender has been demonstrated to have a calming effect, in addition to its ability to reduce cortisol levels, the stress hormone. This renders lavender a valuable asset in everyday scenarios where stress is a factor.

Practical methods of using aromatherapy include:

1) Scenting a room to create a particular mood and atmosphere.

2) Aroma design, which involves stimulating emotions and creating a specific atmosphere using different scents. Scents are selected to complement the interior style, its design and colour scheme;

3) Aroma branding, where a specific scent is chosen to serve as the brand’s signature; this creates what is known as an ‘aromatic logo’, meaning the brand is associated with a composition that is subconsciously remembered by customers, so that whenever the scent is encountered, people will associate it with that particular brand.

4) Scenting of printed materials – from periodicals to booklets, business cards or leaflets.

5) Scented souvenirs featuring the brand’s signature scent [6].

Notwithstanding its relative simplicity, scent marketing is subject to a number of caveats that must be given full consideration. As scents have been demonstrated to influence the long-term retention of emotions triggered by them, consumers will remember both positive and negative emotions or impressions for a significant period. A number of issues have already been identified by researchers in relation to the use of scent marketing. These are outlined below:

1. In the contemporary business landscape, a significant proportion of enterprises have adopted synthetic scents, such as the aroma of coffee or freshly baked goods, in their operations. These scents have the potential to exert an ambiguous effect on the health of visitors and staff members. These substances have been demonstrated to elicit allergic responses and have the capacity to bioaccumulate within the human organism. The utilisation of air fresheners is recommended exclusively in large supermarkets characterised by effective ventilation and elevated ceilings. It has been demonstrated that sales personnel operating within high-end perfume departments frequently exhibit individual intolerance to scents. Perfume retail chains characteristically encounter elevated levels of staff turnover.

Consequently, all fragrances utilised are required to adhere to the quality and safety criteria stipulated by the International Fragrance Association (IFRA). It has been demonstrated that natural, pure essential oils are more efficacious in attracting customers than artificial fragrances. However, the expense of these devices can be a significant barrier for many individuals, limiting their accessibility. This may be considered a potential disadvantage of the product.

2. It is imperative that the emotional response evoked by the fragrance is congruent with the brand or the characteristics of the product. In the event that a brand's marketing strategy is oriented towards promoting luxury and exclusivity, it is recommended that a scent be selected that is capable of evoking such sentiments, with potential options including leather, sandalwood, or rose. In the context of marketing a product to young consumers, it is recommended that the fragrance be reminiscent of berries or bubble gum, thereby aligning with the desired youthful ambience.

3. It is recommended by researchers that one should avoid commencing with complex fragrances comprising numerous notes. Instead, the use of simple, familiar fragrances is advised, as these are generally more effective in stimulating consumer spending. Consequently, it is advisable to refrain from selecting overly potent fragrances. The application of fragrance in excess, or the introduction of excess complexity too rapidly, can yield unintended consequences. Simple, familiar scents, such as citrus, vanilla or light floral notes, have been shown to have a positive effect on mood, to increase the time shoppers spend in the shop and to create positive associations with the brand. It is imperative to recognise that potent or intricate fragrances have the potential to overwhelm consumers, particularly if they do not align with the brand identity of the establishment.

4. In the context of multisensory marketing, researchers have observed a phenomenon known as a mismatch between the scent and music components of an advertising campaign.

5. Researchers have observed a phenomenon known as 'scent fatigue' as a result of the use of a single scent over an extended period. Alternatively, companies may implement a periodic alteration of scents, for instance, once or twice a month. The alteration of olfactory sensations in accordance with the prevailing season is an efficacious method of sustaining a sense of freshness.

6. Furthermore, climatic conditions must be considered when assessing the feasibility of such a project. For instance, in regions with a cold climate, customers have been observed to prefer more intense fragrances, warm colours, soft lighting and cosy textures, whilst in southern regions, fresh fragrances and light materials are more popular.

7. Multisensory communications must be adapted to local consumer behaviour patterns. The personalisation

of the sensory experience is predicated on audience segmentation and an understanding of each group's characteristics. Multisensory communications have been demonstrated to facilitate the creation of a unique customer experience for each segment, thereby enhancing brand recall and loyalty.

In the context of international trade, cultural characteristics must be taken into account. Cultural differences in sensory marketing determine how consumers perceive smells, colours, music and other brand stimuli on an emotional level. It is imperative to acknowledge these variations when formulating effective marketing strategies, as sensory cues can function in divergent ways across diverse geographical locations and cultural contexts.

Scents are deeply rooted in Chinese culture (traditional incense), which is why modern brands combine them with aromatherapy to reduce stress among customers. Scent marketing in China transforms an ordinary space into an appealing environment, which is crucial in a competitive market.

It is important to avoid sensory stimuli that may evoke negative emotions or be misinterpreted. For example, overly pungent scents or aggressive music may put off part of the audience. Mistakes often arise when attempting to mechanically copy others' solutions without taking into account the specifics of the business and the audience. Sensory marketing requires a tailored approach, constant analysis and flexible adaptation.

Furthermore, there are significant differences across cultures in terms of which sensory modality we prefer – visual, auditory, gustatory, tactile or olfactory. And this is reflected first and foremost in language [14]. For instance, English has one of the richest vocabularies for describing colours and geometric shapes, but it also has noticeably fewer words for describing smells.

The sense of smell has the capacity to enhance the experience of a variety of media, including music, films, computer games and virtual reality programmes. Nevertheless, this domain has received comparatively less research attention than other fields, such as computer graphics and audio. The majority of contemporary olfactory displays are designed for a specific experiment; they are difficult to modify and scale up, expensive and/or can reproduce only a very limited number of scents. Moreover, contemporary olfactory displays are not equipped with the capacity to determine the optimal timing and modalities of scent release. The display incorporates an intelligent algorithm that determines the timing of the release of specific scents. The device's controller software supports the release of scents based on a timer, text with English subtitles, or input from external software applications. This facilitates the release of scents at specific times, a feature that is particularly advantageous for gaming applications. The device also supports built-in integration with games developed using the game engine created as part of this project.

Conclusions and prospects for further research in the area. The use of fragrances can be traced back to the ancient civilisations of Egypt, India, China, and ancient Greece and Rome. Scent marketing is not merely a passing trend; rather, it is a tried and tested method of fostering an emotional connection with customers. The careful selection of scents has been demonstrated to influence purchasing decisions, enhance the enjoyment of being in a space, and strengthen brand association. The strategic application of olfactory tools has been demonstrated to enhance customer attraction, prolong customer retention, and cultivate brand loyalty.

It is evident that brands make use of sensory stimuli, namely sight and hearing, to communicate with consumers. It is evident that these channels are already experiencing significant congestion. Auditory and visual impressions are rapidly forgotten, as they are consciously perceived by people and subject to rational evaluation. In contrast, scents influence the subconscious, are perceived more emotionally, are associated with a particular image and are remembered for a long time. This mechanism is used in the context of scent marketing. This underscores the efficacy of scent marketing as a contemporary strategy for attracting consumers and fostering a welcoming environment. The use of the underutilised sense of smell holds considerable promise, given that it is an inherent physiological process that is impossible to avoid.

The influence of scent on emotions and memory has rendered the psychological aspect of olfaction a potent instrument in the pursuit of consumer loyalty within competitive international markets.

However, it is imperative to acknowledge the subtleties and refinements inherent in this discipline. The deployment of excessively pungent fragrances has the potential to rapidly engender dissatisfaction among customers. In today's increasingly stressful world, the potential impact of scents should be valued and utilised more.

In order to enhance a company's operational efficiency and fortify its competitive position, it is imperative to employ and cultivate scent marketing instruments that augment the efficacy of scents' impact on consumers. Subsequent scientific research will be directed towards addressing these issues.

ЛІТЕРАТУРА

1. Горбаль Н. І., Ревуцька О. М. Емоційний маркетинг: особливості та перспективи застосування в умовах війни в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2025. № 1 (13). URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38878/ 250524maket-154-165.pdf.

2. Климишина С. Запах Різдва. *Фармацевт Практик*. 2020. № 12. С. 38-39.

3. Кривко С. Чим пахнуть бренди. На прикладах Nike, McDonald's, Apple Store і Phillips. 2024. 4 січня. URL: https://skvot.io/uk/blog/chim-pahnut-brendi#:~:text=%D0%9C%D0%B8%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%96%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%8F%2C%20%D1%89%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5%20%D0%B0%D1%80%D0%B

E%D0%BC%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D1%96%20%D1%8F%D0%BA,%D0%B7%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20Nike%2C%20McDonald's%2C%20Phillips%20%D1%82%D0%B0%20Apple%20Store.

4. Михайленко Д., Болотна О., Давиденко Н. Теоретичні аспекти визначення сутності та змісту понять "емоційний маркетинг", "чуттєвий маркетинг" та "маркетинг вражень". *Економіка та суспільство.* 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-34.

5. Окландер М., Губарєва Ю. Нейромаркетинг – теорія та практика впливу на підсвідомість споживача. *Економіст*. 2014. № 11. С. 59-62. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000447543.

6. Офіційний сайт ТОВ "Бізнес-аромат". URL: https://business-aromat.com.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=9485523596&gbraid=0AAAAACfe7wrk-lBm9JzmEe7gUf2K6Y3bc&gclid= EAIaIQobChMIyZvHt-v2kwMVI5KDBx3mjC8MEAMYASAAEgLovPD_BwE.

7. Скригун Н. П., Наумко Т. А. Аромамаркетинг: сутність, інструменти та механізм дії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. Вип. 28, ч. 2. С. 106-110. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/28_2_2019ua/21.pdf.

8. Софі Хардак. Сприйняття запахів, смаків і кольорів залежить від мови, якою ми говоримо. *News Україна. BBC.* 3 березня 2019. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/vert-fut-47417803.

9. Що таке аромамаркетинг? Вплив ароматів на успіх бізнесу. *Журнал Житомира*. 2025. 9 травня. URL: https://zhzh.com.ua/internet/shto-take-aromamarketing-vpliv-aromativ-na-uspih-biznesu.html.

10. Grybś-Kabocik Marta. The scent marketing: consumers perception. *The Business and Management Review*. 2018. Vol. 9. Number 4. July. URL: https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/2019-07-13-11-33-09-AM.pdf.

11. Hongcheng Zheng Research on Scent Marketing on Real Case Application Analysis for End User. Proceedings of the 2023 *International Conference on Management Research and Economic Development. 13 September* 2023. DOI: https://doi.org/10.54254/2754-1169/26/20230542.

12. Lindstrom M. Brand Sense: How to Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound. London and Sterling, VA: Kogan Page, 2005. 237 pp.

13. Spence Charles. Using Ambient Scent to Enhance Well-Being in the Multisensory Built Environment. *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 1. URL: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.598859.

14. Tsaramirsis G., Papoutsidakis M., Derbali V., Qudus Khan F., Fotis Michailidis F. Towards Smart Gaming Olfactory Displays. *Sensors*. 2020, February; 20(4), 1002. URL: https://doi.org/10.3390/s20041002.

15. Upadhyaya M. Emotional Connect between Brand and Consumer through Sensory Branding. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2017. Vol. 7. P. 352-359. URL: doi: 10.4236/ajibm.2017.74025.

16. Warren C., Warrenburg S. Mood benefits of fragrance. *Perfumer Flavor*. 1993. Vol. 18, March/April. URL: https://img.perfumerflavorist.com/files/base/allured/all/document/2016/03/pf.9320.pdf.

17. Zhao B. and Pan Y. Cross-Cultural Employee Motivation in International Companies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies.* 2017. Vol. 5. P. 215-222. URL: doi: 10.4236/jhrss.2017.54019.

REFERENCES

1. Horbal, N. I. and Revutska, O. M. (2025), Emotsiinyi marketynh: osoblyvosti ta perspektyvy zastosuvannia v umovakh viiny v Ukraini, *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, № 1 (13), available at: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38878/250524maket-154-165.pdf.

2. Klymyshyna S. (2020), Zapakh Rizdva, *Farmatsevt Praktyk*, № 12, s. 38-39.

3. Kryvko S. (2024), Chym pakhnut brendy. Na prykladakh Nike, McDonald's, Apple Store i Phillips, 4 sichnia, available at: https://skvot.io/uk/blog/chim-pahnut-brendi#:~:text=%D0%9C%D0%B8%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%96%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%8F%2C%20%D1%89%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5%20%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D1%96%20%D1%8F%D0%BA,%D0%B7%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20Nike%2C%20McDonald's%2C%20Phillips%20%D1%82%D0%B0%20Apple%20Store.

4. Mykhailenko D., Bolotna O. and Davydenko N. (2024), Teoretychni aspekty vyznachennia sutnosti ta zmistu poniat "emotsiinyi marketynh", "chuttievyi marketynh" ta "marketynh vrazhen", *Ekonomika ta suspilstvo*, № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-34.

5. Oklander M. and Hubarieva Yu. (2014), Neiromarketynh – teoriia ta praktyka vplyvu na pidsvidomist spozhyvacha, *Ekonomist*, № 11, s. 59-62, available at: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000447543.

6. *Ofitsiinyi sait TOV "Biznes-aromat"*, available at: https://business-aromat.com.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=9485523596&gbraid=0AAAAACfe7wrk-lBm9JzmEe7gUf2K6Y3bc&gclid= EAIaIQobChMIyZvHt-v2kwMVI5KDBx3mjC8MEAMYASAAEgLovPD_BwE.

7. Skryhun, N. P. and Naumko, T. A. (2019), Aromamarketynh: sutnist, instrumenty ta mekhanizm dii, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vyp. 28, ch. 2, s. 106-110, available at:

http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/28_2_2019ua/21.pdf.

8. Sofi Khardak (2019), Spryiniattia zapakhiv, smakiv i koloriv zalezhyt vid movy, yakoiu my hovorymo, *News Ukraina*. *BBC*, 3 bereznia 2019, available at: https://www.bbc.com/ukrainian/vert-fut-47417803.

9. Shcho take aromamarketynh? Vplyv aromativ na uspikh biznesu (2025), *Zhurnal Zhytomyra*, 9 travnia, available at: https://zhzh.com.ua/internet/shto-take-aromamarketing-vpliv-aromativ-na-uspih-biznesu.html.

10. Grybś-Kabocik Marta (2018), The scent marketing: consumers perception, *The Business and Management Review*, vol. 9, no. 4, July, available at: https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/2019-07-13-11-33-09-AM.pdf.

11. Hongcheng Zheng (2023), Research on Scent Marketing on Real Case Application Analysis for End User, *Proceedings of the 2023 International Conference on Management Research and Economic Development*, 13 September 2023. DOI: https://doi.org/10.54254/2754-1169/26/20230542.

12. Lindstrom M. (2005), Brand Sense: How to Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound, Kogan Page, London and Sterling, VA, 237 p.

13. Spence Charles (2020), Using Ambient Scent to Enhance Well-Being in the Multisensory Built Environment, *Frontiers in Psychology*, vol. 1. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.598859.

14. Tsaramirsis G., Papoutsidakis M., Derbali V., Qudus Khan F. and Fotis Michailidis F. (2020), Towards Smart Gaming Olfactory Displays, *Sensors*, February; 20(4), 1002. DOI: https://doi.org/10.3390/s20041002.

15. Upadhyaya M. (2017), Emotional Connect between Brand and Consumer through Sensory Branding, *American Journal of Industrial and Business Management*, vol. 7, p. 352-359. DOI: 10.4236/ajibm.2017.74025.

16. Warren C. and Warrenburg S. (1993), Mood benefits of fragrance, *Perfumer Flavor*, vol. 18, March/April, available at: https://img.perfumerflavorist.com/files/base/allured/all/document/2016/03/pf.9320.pdf.

17. Zhao B. and Pan Y. (2017), Cross-Cultural Employee Motivation in International Companies, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, vol. 5, p. 215-222. DOI: 10.4236/jhrss.2017.54019.

Стаття надійшла: 04.08.2026
Стаття прийнята: 03.09.2026
Стаття опублікована: 20.10.2026

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Випуск 88

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 21.10.2026 р.
Формат 60x84/8. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Друк на різографі.
29,5 др. арк. 27,6 ум. др. арк. 24,5 облік. видавн. арк.
Тираж 300 прим. Зам. 506.

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.