

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

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

ВИПУСК 83

ЛЬВІВ
ВИДАВНИЦТВО ЛЬВІВСЬКОГО
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
2025

Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2025. – Вип. 83. – 246 с. – (Економічні науки).

Збірник наукових праць

Випуск 83

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

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

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

Друкується за ухвалою Вченої ради Львівського торговельно-економічного університету.

Протокол № 2 від 01 вересня 2025 року.

Редакційна колегія:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Міщук Ігор Пилипович, д.е.н., проф.;

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

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

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

Трут Ольга Олексіївна, д.е.н., проф.;

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

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

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

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

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

Видання індексується у наукометричних базах:

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

DOI: 10.32782/2522-1205

DOI: 10.32782/2522-1205-2025-83

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



© Львівський торговельно-економічний університет,
2025

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

HERALD

OF LVIV UNIVERSITY OF TRADE AND ECONOMICS

Collection of Scientific Articles

ECONOMIC SCIENCES

ISSUE 83

LVIV
PUBLISHING HOUSE OF LVIV UNIVERSITY OF TRADE
AND ECONOMICS
2025

Herald of Lviv University of Trade and Economics / [ed. board.: Kutsyk P. O., Semak B. B. and others]. – Lviv: Publishing House of Lviv University of Trade and Economics, 2025. – Issue 83. – 246 p. – (Economic Sciences).

Collection of Scientific Articles

Issue 83

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

Printed by Resolution of the Academic Council of Lviv University of Trade and Economics. Protocol No.2 dated September 01, 2025.

Editorial Board:

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

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

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

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

Bazylyuk Volodymyr Bogdanovych, Doctor of Economics, Professor;

Vasylytsiv Taras Hryhorovych, Doctor of Economics, Professor;

Vynogradova Olena Volodymyrivna, Doctor of Economics, Professor;

Voronko Roman Mykhailovych, Doctor of Economics, Professor;

Knyazeva Tetyana Vyacheslavivna, Doctor of Economics, Professor;

Kovalchuk Svitlana Volodymyrivna, Doctor of Economics, Professor;

Kopylyuk Oksana Ivanivna, Doctor of Economics, Professor;

Koreniuk Petro Ivanovych, Doctor of Economics, Professor;

Litvinov Oleksandr Serhiyovych, Doctor of Economics, Professor;

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

Lupak Ruslan Lyubomyrovych, Doctor of Economics, Professor;

Mishchuk Igor Pylypovych, Doctor of Economics, Professor;

Polishchuk Iryna Igorivna, Doctor of Economics, Professor;

Polyakova Yuliya Volodymyrivna, Doctor of Economics, Professor;

Sydruk Irena Igorivna, Doctor of Economics, Professor;

Trut Olga Oleksiivna, Doctor of Economics, Professor;

Cherkasova Svitlana Vasylivna, Doctor of Economics, Professor;

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

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

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

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

The publication is indexed in scientometric databases:

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

DOI: 10.32782/2522-1205

DOI: 10.32782/2522-1205-2025-83

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



© Lviv University of Trade and Economics,
2025

ЗМІСТ

Куцик П. О., Корягін М.

МОДЕЛЮВАННЯ ЯК СКЛАДОВА АНАЛІЗУ У СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ З НАДАННЯ ПОСЛУГ.....11

Лунак Р. Л., Савка Є. В., Хохонь Д. В.

ЩОДО МЕТОДИКО-ПРИКЛАДНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНАЛІЗУ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....21

Медвідь Л. Г.

ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ SOFT SKILLS УЧАСНИКІВ
ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ВИЩІЙ ШКОЛІ.....28

Семак Б. Б., Барибіна Я. О.

ІНТЕГРАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ПЕРЕДУМОВА
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ.....38

Басій Н. Ф., Гліненко, Дайновський Ю. А., Яхвак Д. М.

ДОСВІД СТВОРЕННЯ БАЗИ ТЕСТІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ
З ОСВІТНІХ КОМПОНЕНТ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ.....47

Траченко Л. А.

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
У СФЕРІ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ.....54

Шевчик Б. М., Косоловський І. С.

НЕРІВНІСТЬ, МОБІЛЬНІСТЬ ТА ІНСТИТУЦІЙНА ІНКЛЮЗИВНІСТЬ:
ВІД ДИХОТОМІЇ ДО СИНЕРГІЇ.....61

Виклюк М. І., Петлін К. В., Якимович А. О.

МІСЦЕ ТА РОЛЬ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ
У ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСАХ ЄС.....68

Письменний В. В.

ВПЛИВ ГЕЙМІФІКАЦІЇ НАВЧАННЯ НА ПРОФЕСІЙНУ ПІДГОТОВКУ ФІНАНСИСТІВ.....76

Сороківський В.М., Бурдик О. Ю., Папка О. С.

ВИЗНАЧЕННЯ ТІСНОТИ ЗВ'ЯЗКУ ЗА ДОПОМОГОЮ КОЕФІЦІЄНТІВ
ВЗАЄМНОГО СПРЯЖЕННЯ.....83

Городня Т. А., Портний Р. І.

КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ДІАГНОСТИКИ РИЗИКІВ БАНКРУТСТВА
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....87

Костенюк Ю. Б., Попенко А. М.

ЗЕЛЕНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БУМ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ.....93

Рубай О. В., Синявська Л. В., Агрес О. Г.

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ:
АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.....100

Миронов Ю. Б.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ТУРИЗМУ
В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЙ.....108

Гринів В. Б.

ІНВЕСТИЦІЇ У ТОРГОВЕЛЬНУ ГАЛУЗЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....115

Петлін І. В.

ЕКОНОМІЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ВОДИ
В ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....123

Вірт М. Я.

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ.....130

Шиндировський І. М.

ІННОВАЦІЙНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....136

Демидчук Л. Б.

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИСТАВКОВО-ЯРМАРКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....143

Кобеля-Звір М. Я., Звір Ю. В.

ГРАНТИ ЯК МЕХАНІЗМ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....150

Татаринцева Ю. Л.

УПРАВЛІННЯ ВРАЖЕННЯМИ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ НА ОСНОВІ МАПИ ЕМОЦІЙ
В ЕКОНОМІЦІ ВРАЖЕНЬ.....156

Попович М. П.

СИСТЕМА ОБЛІКУ МАРКЕТИНГОВИХ ВИТРАТ:
МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ.....163

Вовк М. С.

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СУЧАСНИХ ПОГЛЯДІВ НА ПОНЯТТЯ
“ФІСКАЛЬНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ”.....167

Лега О. С.

РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ АВТОМОБІЛЬНОГО ПАЛЬНОГО
ДЛЯ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....173

Заяць Р. М.

АСПЕКТИ ПОСИЛЕННЯ МІГРАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....180

Душенко О. А.

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ЗМІЦНЕННІ КОНКУРЕНТНИХ
ПОЗИЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....187

Мельник О. В.

РИНКОВА ЛОГІКА ЯК ФАКТОР КОНФЛІКТУ
В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН.....192

Білько О. О.

МЕТОДИКА ЗДІЙСНЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ВИТРАТ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА.....	199
---	-----

Туліка Н. М.

РОЛЬ ІТ-ІНДУСТРІЇ У ФОРМУВАННІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	205
--	-----

Кійко А. І.

ПЕРВИННІ НОСІЇ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	214
--	-----

Куцук В. І., Лупак Р. Л.

ІННОВАЦІЙНО-ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ.....	220
---	-----

Барков І. С.

ПРАКТИКИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧОЮ ЛОЯЛЬНІСТЮ ДО БРЕНДУ В МЕДІАКОМПАНІЯХ.....	229
--	-----

Лесик Л. І.

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В ЦИФРОВИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОСТІР.....	236
---	-----

CONTENT

Kutsyk P. O., Koryagin M. V., Gryshchenko O. V.

MODELING AS A COMPONENT OF ANALYSIS IN THE MANAGEMENT SYSTEM
OF THE ACTIVITIES OF SERVICE PROVIDING ENTERPRISES.....11

Lupak R. L., Savka Ye.V., Khokhon D. V.

TO THE ISSUE OF METHODOICAL AND APPLIED TOOLS FOR ANALYSING
THE ECONOMIC SECURITY OF RETAIL TRADE ENTERPRISES.....21

Medvid L.G.

FORMATION AND IMPROVEMENT OF SOFT SKILLS OF PARTICIPANTS
OF THE EDUCATIONAL PROCESS IN HIGH SCHOOL.....28

Semak B. B., Barybina Ya. O.

INTEGRATION OF DIGITAL MARKETING TOOLS AS A PREREQUISITE FOR SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF TOURISM ENTERPRISES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES.....38

Basij N. F., Hlinenko L. K., Daynovskyy Y. A., Yahvak D. M.

EXPERIENCE OF CREATING A TEST DATABASE FOR ASSESSING THE KNOWLEDGE
OF STUDENTS IN THE EDUCATIONAL COMPONENTS OF PROFESSIONAL TRAINING.....47

Trachenko L. A.

RISK MANAGEMENT AS A TOOL FOR SUCCESSFUL MANAGEMENT OF ACTIVITIES
IN THE MARITIME TRANSPORT SPHERE.....54

Shevchyk B. M., Kosolovskiy I. S.

INEQUALITY, MOBILITY AND INSTITUTIONAL INCLUSION:
FROM DICHOTOMY TO SYNERGY.....61

Vykliuk M. I., Petlin K. V., Yakymovych A. O.

PLACE AND ROLE OF UKRAINE'S TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE
IN EU TRANSPORT AND LOGISTICS PROCESSES.....68

Pysmennyi V. V.

THE IMPACT OF GAMIFICATION ON THE PROFESSIONAL TRAINING
OF FINANCE SPECIALISTS.....76

Sorokovsky V. M., Burdyk O. Yu., Papka O. S.

DETERMINING THE TIGHTNESS OF THE CONNECTION USING
THE COEFFICIENTS OF MUTUAL CONJUGATION.....83

Horodnia T. A., Portnyi R. I.

COMPREHENSIVE MODEL FOR DIAGNOSING BANKRUPTCY RISKS UNDER CONDITIONS
OF ECONOMICS TRANSFORMATION.....87

Kosteniuk Yu. B., Popenko A. M.

GREEN INVESTMENT BOOM: PROSPECTS AND CHALLENGES FOR UKRAINE
IN THE CONDITIONS OF ENERGY TRANSITION.....93

Rubai O. V., Syniavska L. V., Ahres O. G.

FINANCIAL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF MILITARY TURBULENCE: ADAPTATION STRATEGIES AND RISK MANAGEMENT	100
---	-----

Myronov Yu. B.

SOCIO-ECONOMIC SIGNIFICANCE OF TOURISM IN THE CONTEXT OF NATURAL PROTECTED AREAS DEVELOPMENT	108
---	-----

Hryniv V. B.

INVESTMENTS IN THE TRADE INDUSTRY AS A TOOL FOR POST-WAR ECONOMY RECOVERY OF UKRAINE	115
---	-----

Petlin I. V.

ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL ASPECTS OF WATER USE IN HOSPITALITY INDUSTRY ESTABLISHMENTS	123
---	-----

Virt M. Ya.

CONCEPTUALIZATION OF THE MECHANISM OF DOMESTIC TRADE FUNCTIONING	130
--	-----

Shyndyrovskiy I. M.

INNOVATION AS AN ELEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF TRADE ENTERPRISES	136
---	-----

Demydchuk L. B.

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF EXHIBITION AND FAIR ACTIVITIES	143
--	-----

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

GRANTS AS A MECHANISM FOR ACTIVATING THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE	150
--	-----

Tataryntseva Yu.L.

MANAGING IMPRESSIONS IN DIGITAL MARKETING BASED ON AN EMOTION MAP IN THE EXPERIENCE ECONOMY	156
--	-----

Popovych M. P.

MARKETING COST ACCOUNTING SYSTEM: METHODOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS	163
--	-----

Vovk M. S.

CONCEPTUALIZATION OF MODERN VIEWS ON THE CONCEPT "FISCAL SUPPORT OF BUSINESS"	167
--	-----

Leha O. S.

THE ROLE OF THE DOMESTIC AUTOMOTIVE FUEL MARKET FOR THE NATIONAL ECONOMY SYSTEM	173
--	-----

Zayats R. M.

ASPECTS OF STRENGTHENING MIGRATION SECURITY IN UKRAINE IN CURRENT CONDITIONS	180
---	-----

Dushenko O. A.

THE ROLE OF INNOVATION AND DIGITIZATION IN STRENGTHENING THE COMPETITIVE POSITIONS OF UKRAINIAN TRADE ENTERPRISES.....	187
---	-----

Melnyk O. V.

MARKET LOGIC AS A FACTOR OF CONFLICT IN THE SYSTEM OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS.....	192
--	-----

Bilko O. O.

THE METHOD OF IMPLEMENTING INTERNAL CONTROL OF HOTEL BUSINESS COSTS: THEORY AND PRACTICE.....	199
--	-----

Tulika N. M.

THE ROLE OF THE IT INDUSTRY IN SHAPING UKRAINE'S DIGITAL ECONOMY.....	205
---	-----

Kiyko A. I.

PRIMARY CARRIERS OF ACCOUNTING INFORMATION FOR TRANSPORT AND FORWARDING ACTIVITIES.....	214
--	-----

Lupak R. L., Kutsyk V. I.

INNOVATIVE AND TRANSFORMATIONAL APPROACHES TO MANAGERIAL DECISION MAKING IN ENSURING THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC MOBILITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE REGION.....	220
--	-----

Barkov I. S.

MARKETING MANAGEMENT PRACTICES OF CONSUMER LOYALTY TO BRAND IN MEDIA COMPANIES.....	229
--	-----

Lesyk L. I.

INTEGRATION OF UKRAINIAN TAX ADMINISTRATION INTO THE DIGITAL EUROPEAN SPACE.....	236
---	-----

УДК 658.5:336.944

*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

*Корягін М. В.,
maxuza@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-3131-1963,
Researcher ID E-9729-2019,*

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

*Грищенко О. В.,
ostapgryshchenko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0589-8716, доктор філософії,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

МОДЕЛЮВАННЯ ЯК СКЛАДОВА АНАЛІЗУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ З НАДАННЯ ПОСЛУГ

Анотація. Прогнозування економічних показників суб'єктів господарювання в сучасних умовах є важливим інструментом управління діяльністю з метою забезпечення стабільності фінансових результатів. Тому такий підхід дозволяє проаналізувати й спрогнозувати можливі результати, вибирати обґрунтовані рішення, які допомагають знизити вплив ризиків на діяльність суб'єктів господарювання і забезпечити їх стабільність. У статті досліджено специфіку ефективності економіко-математичного моделювання щодо оптимізації окремих бізнес-процесів підприємств. Визначено теоретичні засади економіко-математичного моделювання та його ключові виміри, такі як прогнозування, аналіз ризиків та оптимізація ресурсів. Розглянуто сучасні виклики та перспективи стосовно впровадження економіко-математичних моделей в сучасному бізнес-середовищі, враховуючи специфіку науково-технічного прогресу та суттєвого зростання потоків даних, котрі підлягають аналітичному опрацюванню. Новизна дослідження полягає у створенні комплексного підходу до аналізу і прогнозування бізнес-процесів у сфері послуг прокату, включаючи оптимізацію завантаженості обладнання, оцінку сезонного попиту та рекомендації щодо стратегічного розвитку. Модель як складова аналізу дасть змогу покращувати результати діяльності підприємства та формувати рекомендації з удосконалення маркетингових стратегій, оптимізації надаваних послуг і ресурсів, що дозволяє підвищити свою конкурентоспроможність. Модель враховує взаємозв'язки між попитом, цінами, сезонними коливаннями, витратами та прибутком, що дозволяє через аналітичні розрахунки оптимізувати розподіл ресурсів підприємства для приросту прибутку. Модель використовує методи лінійного та нелінійного програмування в поєднанні з економетричним аналізом, забезпечуючи підвищену точність прогнозування і покращення ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Обґрунтовано важливість економіко-математичних моделей як складової аналізу та управлінського обліку, інтеграції їх в стратегічне управління для забезпечення успішного досягнення цілей розвитку суб'єкта господарювання.

Ключові слова: моделювання, економіко-математичні моделі, аналіз, економетричний аналіз, управлінський облік, управління підприємством, послуги з прокату.

*Kutsyk P. O.,
kutsykpetro@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5795-9704,
Researcher ID: 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

Koryagin M. V.,

maxuza@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-3131-1963,

Researcher ID E-9729-2019,

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

Gryshchenko O. V.,

ostapgryshchenko@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0589-8716,

Doctor of Philosophy, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MODELING AS A COMPONENT OF ANALYSIS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ACTIVITIES OF SERVICE PROVIDING ENTERPRISES

Abstract. *Forecasting economic indicators of business entities in modern conditions is an important tool for managing activities in order to ensure the stability of financial results. Therefore, this approach allows to analyze and predict possible results, choose reasonable solutions that help reduce the impact of risks on the activities of business entities and ensure their stability. The article examines the specifics of the effectiveness of economic and mathematical modeling in optimizing individual business processes of enterprises. The theoretical foundations of economic and mathematical modeling and its key dimensions, such as forecasting, risk analysis and resource optimization, are determined. Modern challenges and prospects for the implementation of economic and mathematical models in the modern business environment are considered, taking into account the specifics of scientific and technological progress and the significant growth of data flows subject to analytical processing. The novelty of the study lies in creating a comprehensive approach to the analysis and forecasting of business processes in the field of rental services, including optimization of equipment utilization, assessment of seasonal demand and recommendations for strategic development. The model, as a component of the analysis, will allow improving the results of the enterprise's activities and forming recommendations for improving marketing strategies, optimizing the services provided and resources, which allows increasing its competitiveness. The model takes into account the relationships between demand, prices, seasonal fluctuations, costs and profits, which allows, through analytical calculations, to optimize the allocation of enterprise resources for profit growth. The model uses linear and nonlinear programming methods in combination with econometric analysis, ensuring increased forecasting accuracy and improving the efficiency of enterprise business process management. The importance of economic and mathematical models as a component of analysis and managerial accounting, their integration into strategic management to ensure the successful achievement of the development goals of the business entity, is substantiated.*

Keywords: modeling, economic and mathematical models, analysis, econometric analysis, managerial accounting, enterprise management, rental services.

JEL Classification: C52, C65, D22, E37, M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-01>

Постановка проблеми. Глобальне, постійно змінюване бізнес-середовище характеризується динамічними змінами і швидким розвитком, що суттєво впливає на ефективність бізнес-процесів, а відтак стає важливим чинником для досягнення успіху та конкурентоспроможності підприємств. У такому середовищі знаходиться економіка України, яка під час повномасштабної російської агресії зазнає серйозних змін і нових ризиків, тому умови вимагають від суб'єктів господарювання швидкого пристосування до змін у зовнішньому середовищі. При таких передумовах ефективне управління суб'єктом господарювання стає надзвичайно актуальним.

Прогнозування економічних показників суб'єктів господарювання в сучасних умовах є важливим інструментом управління діяльністю з

метою забезпечення стабільності фінансових результатів. Тому такий підхід дозволяє проаналізувати й спрогнозувати можливі результати, вибирати обґрунтовані рішення, які допомагають знизити вплив ризиків на діяльність суб'єктів господарювання і забезпечити їх стабільність. Враховуючи зазначене, значна частина суб'єктів бізнесу звертають увагу на використання економіко-математичного моделювання як складової управлінського аналізу та специфічного інструменту забезпечення підвищення своєї ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економіко-математичне моделювання є ефективним інструментом для аналізу та оптимізації діяльності підприємств. За допомогою математичних методів можна змодельовати економічну ситуацію, встановивши параметри через математичну модель.

Теоретичні та практичні аспекти моделювання і його місця в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання досліджували Ю. О. Барабаш [1], В. В. Вітлінський та ін. [2], Л. О. Волонтир та ін. [3], Н. Л. Воропай та ін. [4], М. І. Дзямулич та Т. О. Шматковська [5], А. Драченко і Л. Юрчишена [6], Н. К. Дяченко [7], П. О. Куцик і О. М. Чабанюк [9], В. Савчук [10], Т. О. Шматковська [12] та інші.

Втім, незважаючи на суттєві зрушення в даному напрямі, що відбулися останнім часом, моделювання є недостатньо вивченим і адаптованим інструментом в аналізі як важливою інформаційною базою управління. Тому приходимо до висновку, що зростає актуальність забезпечення належного рівня ефективності економіко-математичного моделювання в аналізі та оптимізації бізнес-процесів. Це потребує поглиблення існуючих напрацювань для досягнення оптимальної продуктивності суб'єктів господарювання в динамічних умовах сучасного бізнесу, зокрема, що стосується моделювання впливу фінансових показників на його прибуток і збільшення власного капіталу.

Постановка завдання. Метою статті є моделювання процесу формування фінансового результату засобами економіко-математичного моделювання, зокрема через оптимізацію бізнес-процесів і використання моделей в бізнес-аналітиці та прийнятті рішень для покращення ефективності функціонування підприємств з надання послуг у сучасному бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій спільноті поняття “модель” трактується по-різному. Зазвичай це штучно створена копія об'єкта дослідження, що у вигляді схеми, фізичної конструкції, знакової форми чи формули відображає структуру, властивості та взаємозв'язки об'єкта. Завдяки такому спрощенню легше аналізувати поточний стан об'єкта, ідентифікувати проблеми, які заважають його розвитку у визначеному напрямку, і відповідати встановленим стандартам [2; 3; 12].

Класичний підхід до економіко-математичного моделювання передбачає використання однієї цільової функції, яка кількісно визначає критерій ефективності. Однак у складних економічних системах існують десятки показників, що можуть слугувати критеріями ефективності. Наприклад, максимізація чистого доходу, рентабельності, або мінімізація собівартості та витрат дефіцитних ресурсів. Часто необхідно враховувати кілька критеріїв одночасно, навіть якщо вони конфліктують між собою. Це призводить до формулювання задач багатокритеріальної оптимізації, які передбачають досягнення максимальної ефективності за заданих витрат або мінімальних витрат за досягнення бажаного результату [6; 9].

Застосування економіко-математичних моделей дозволяє детально аналізувати фінансовий стан підприємства, зокрема управління витратами. Ефективна система управління витратами має враховувати специфіку підприємства, охоплювати всі процеси й відповідати основним принципам управління [7; 9; 10]. Стан планування діяльності

підприємства можна оцінити за ймовірністю банкрутства. Ефективне планування повинно знижувати ризик банкрутства до мінімуму.

Основна проблема, що ускладнює практичне використання економіко-математичних моделей, полягає у забезпеченні їх якісною й повною інформацією. Нестача належного інформаційного забезпечення може призвести до незадовільних результатів і навіть погіршення ситуації після впровадження моделі [7].

Головна перевага математичної моделі – всебічний опис процесу розподілу фінансових ресурсів. Водночас її недоліком є відсутність чіткої методики оцінки ризику втрат фінансових ресурсів у конкретному напрямку чи періоді. Використання процесу моделювання в економіці обґрунтовується можливістю циклічного розбиття та удосконалення об'єкта дослідження, а побудована модель містить всі можливі методи економічного аналізу [9].

Забезпечення ефективності моделювання щодо оптимізації бізнес-процесів суб'єктів бізнесу, які надають послуги, визначається багатьма викликами та особливостями, які враховують аспекти сучасного бізнес-середовища. Підприємства з надання послуг прокату здійснюють діяльність в умовах значного зростання рівня невизначеності та непередбачуваності ринкових змін. Ці зміни стосуються як споживчого попиту, що пов'язано з війною, так і впливу конкуренції на зростання рівня економічної нестабільності, що формує ряд викликів, які ускладнюють розробку моделей, які б можна було ефективно адаптувати до мінливого бізнес-середовища.

Враховуючи зазначене, нами буде вибудована модель для підприємства, що надає різні послуги прокату майна, що передбачає максимізацію доходів основної діяльності та оптимізацію її витрат. При побудові моделі враховуються такі важливі складові: види послуг, доходи, витрати, амортизація та інші чинники, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства.

Для побудови моделі визначимо константи (відомі зміни):

- Q_i – кількість одиниць обладнання i -го типу (де i може бути від 1 до 7, кожен з яких відповідає певному типу послуг: прокат будівельного обладнання, побутової техніки, спортивного спорядження, туристичного спорядження, комп'ютерної техніки, рухомого майна та інше);
- R_i – дохід від прокату одиниці обладнання i -го типу за певний період часу;
- C_i – витрати на утримання та обслуговування одиниці обладнання i -го типу;
- D_i – амортизація (знецінення) одиниці обладнання i -го типу;
- T_i – середній час прокату одиниці обладнання i -го типу;

• S_i – середній попит на прокат обладнання i -го типу за певний період.

Невідома змінна: N_i – кількість одиниць обладнання i -го типу, наданого в прокат за певний період часу.

Загальний дохід R за певний період можна визначити за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^7 R_i.$$

Загальні витрати C на утримання та обслуговування всього обладнання можна визначити як:

$$C = \sum_{i=1}^7 c_i.$$

Загальна амортизація D всього обладнання за певний період:

$$D = \sum_{i=1}^7 D_i \cdot Q_i.$$

У цілому витрати підприємства позначатимемо:

$$V = C + D.$$

Попит на обладнання i -го типу можна визначити як:

$$N_i = S_i \cdot T_i, (i = 1, \dots, 7).$$

Операційний прибуток P підприємства за певний період визначається за формулою:

$$P = R - V.$$

Для максимізації прибутку підприємство може використовувати наступну оптимізаційну модель:

цільова функція:

$$P = \sum_{i=1}^7 R_i \cdot N_i - \sum_{i=1}^7 V_i \cdot Q_i \rightarrow \max$$

при обмеженнях:

• наявність прокатного обладнання:
 $Q_i \geq N_i;$

• попит: $N_i \leq S_i \cdot T_i, (i = 1, \dots, 7).$

З економіко-математичної точки зору існують декілька шляхів оптимізації діяльності прокатного бізнесу. По-перше, зростанню доходів сприятиме підвищення цін на прокат одиниці прокатного обладнання, проте такий шлях досягнення цілі має обмежене використання і залежить загалом від переліку послуг, рівня платоспроможності клієнтів, конкурентного середовища тощо. По-друге, збільшення кількості залучених клієнтів значною мірою впливає на збільшення доходів від певного виду прокатних послуг. По-третє, якщо на кількість залучених клієнтів важко або неможливо вплинути, а попит на певні послуги невеликий, то можна намагатися збільшити кількість одиниць прокату до відповідного рівня, зменшивши при цьому кіль-

кість інших послуг, якщо такі дії призведуть до зростання рівня доходів.

Щоб розробити математичну модель для підприємства, яке займається послугами з прокату майна, що найбільш точно відображала його фінансово-господарську діяльність, необхідно враховувати ключові показники, такі як ціни на прокат майна, попит, витрати, дохід.

Так, ціни на послуги прокату майна за добу у залежності від виду майна становлять: 1) прокат будівельного обладнання – ціни коливаються від 200 грн (електронагрівач) до 1000 грн (ножничний самохідний підйомник); 2) прокат побутової техніки – ціни варіюються від 100 грн (електрочайник) до 2000 грн (мобільний кондиціонер); 3) прокат спортивного спорядження – значна різниця у цінах: від 100 грн (велокрісло, рюкзак біговий) до 6500 грн (лижне спорядження), лижне спорядження є найдорожчим через сезонний попит і високу вартість одиниці; 4) прокат комп'ютерної техніки – ціни знаходяться в діапазоні від 200 грн (проектор) до 1500 грн (принтер), найдорожче – принтери та планшети, що відображає їхню високу вартість на ринку; 5) прокат туристичного спорядження – ціни досить низькі, від 45 грн (килимok туристичний, каска) до 170 грн (намет); 6) прокат рухомого майна – ціни варіюються від 500 грн (велосипед) до 11000 грн (автомобіль Premium), велика різниця у вартості між стандартними автомобілями та Premium-класом; 7) інші види прокатних послуг – звукове обладнання коштує від 2000 до 5000 грн, що відображає його специфіку та вартість оренди.

Вартість послуг з прокату обладнання залежить від складності та вартості прокатного майна. Спеціалізоване обладнання та техніка мають вищі ціни, тоді як базове туристичне та побутове спорядження є найдешевшим. Вартість прокату рухомого майна, особливо автомобілів Premium-класу, є найвищою серед усіх категорій.

Для проведення економіко-математичного моделювання наступною складовою є попит на прокат майна (табл. 1).

Прокат туристичного спорядження (4728 замовлень) та прокат комп'ютерної техніки (4606 замовлень) в 2023 році були найбільш популярними послугами. Це свідчить про високу потребу в цих послугах протягом усього року. Прокат побутової техніки (3755 замовлень) та прокат спортивного спорядження (1775 замовлень) показали стабільний попит протягом року. Пік попиту на більшість видів послуг спостерігався в літні місяці (червень та серпень), зокрема на туристичне спорядження та побутову техніку, що може бути пов'язано з сезонним використанням. Діаграма попиту має такий вигляд (рис. 1).

Таблиця 1

Попит на прокат обладнання ПП “Вигідний прокат” у 2024 році
Кількість послуг

Місяць Види послуг прокату	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
Прокат будівельного обладнання	80	92	103	137	140	156	187	190	182	158	130	87	1642
Прокат побутової техніки	330	243	259	316	386	341	211	426	434	304	322	183	3755
Прокат спортивного спорядження	156	140	137	161	173	146	130	132	156	164	150	130	1775
Прокат комп'ютерної техніки	312	201	241	358	533	521	208	473	527	464	420	348	4606
Прокат туристичного спорядження	387	319	335	383	479	423	454	441	428	431	405	343	4728
Прокат рухомого майна	55	33	27	45	58	63	28	54	54	66	61	42	586
Інші види прокатних послуг	31	19	16	20	25	20	17	25	24	34	22	11	264
Разом	1351	1047	1118	1420	1794	1670	1135	1741	1805	1621	1510	1144	17356

Примітка. Сформовано авторами

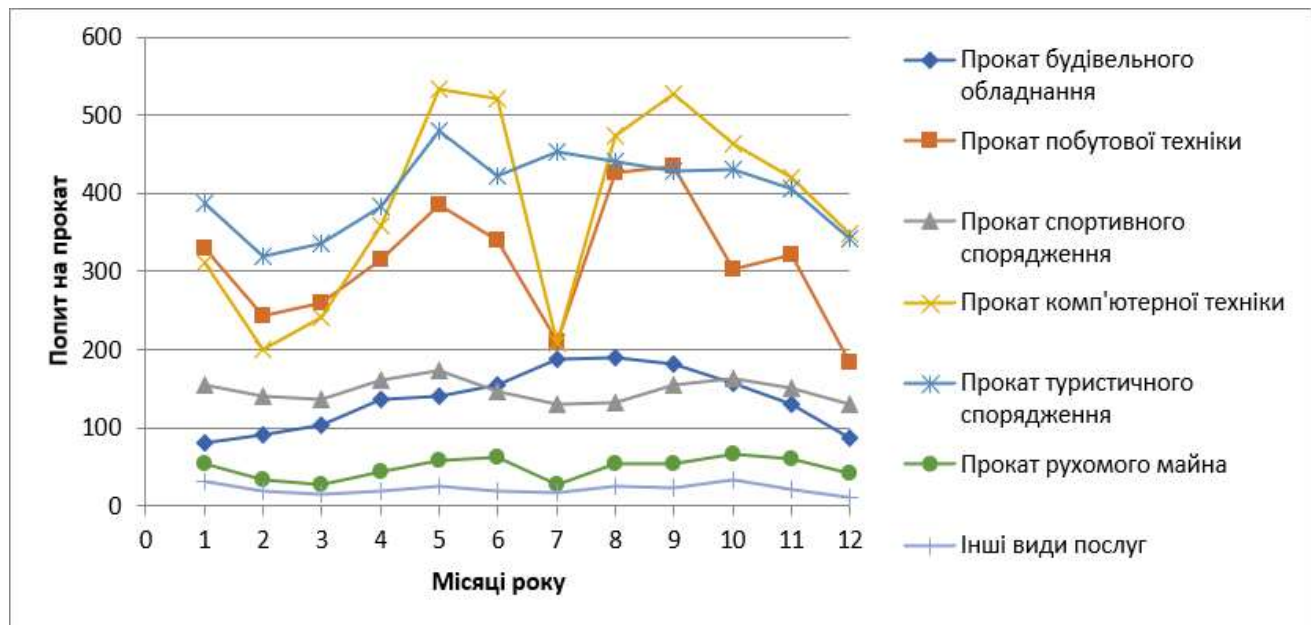


Рис. 1. Діаграма розподілу попиту на прокатне майно за місяцями ПП “Вигідний прокат” у 2024 році
(сформовано авторами)

Таблиця 2

Кореляційна матриця “кількість клієнтів”

Види послуг	1	2	3	4	5	6	7
1. Прокат будівельного обладнання	1						
2. Прокат побутової техніки	0,50	1					
3. Прокат спортивного спорядження	0,02	0,50	1				
4. Прокат комп'ютерної техніки	0,48	0,77	0,53	1			
5. Прокат туристичного спорядження	0,78	0,57	0,39	0,63	1		
6. Прокат рухомого майна	0,25	0,64	0,61	0,86	0,53	1	
7. Інші види прокатних послуг	0,22	0,59	0,66	0,43	0,47	0,68	1

Таблиця 3

Структура попиту (вагові коефіцієнти) на різні типи прокатних послуг ПП “Вигідний прокат” у 2024 році

Місяць Види послуг прокату	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За рік
Прокат будівельного обладнання	0,06	0,09	0,09	0,10	0,08	0,09	0,15	0,11	0,10	0,10	0,09	0,08	0,09
Прокат побутової техніки	0,24	0,23	0,23	0,22	0,22	0,20	0,17	0,24	0,24	0,19	0,21	0,16	0,21
Прокат спортивного спорядження	0,12	0,13	0,12	0,11	0,10	0,09	0,11	0,08	0,09	0,10	0,10	0,11	0,10
Прокат комп'ютерної техніки	0,23	0,19	0,22	0,25	0,30	0,31	0,17	0,27	0,29	0,29	0,28	0,30	0,26
Прокат туристичного спорядження	0,29	0,30	0,30	0,27	0,27	0,25	0,37	0,25	0,27	0,27	0,27	0,30	0,28
Прокат рухомого майна	0,04	0,03	0,02	0,03	0,03	0,04	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04	0,03
Інші види прокатних послуг	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,02
Разом	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Примітка. Сформовано авторами

Діаграма підтверджує циклічні коливання в рядах розподілу даних, що свідчить при моделюванні відповідного економічного процесу про необхідність урахування явища сезонності.

Аналізуючи та порівнюючи між собою дані діаграм на рис. 1, приходимо до висновку, що протягом року існують місяці, в які спостерігається найбільший попит на прокатне обладнання – з квітня по червень (Сезон 1) та зі серпня по листопад (Сезон 2), а також місяці, в які рівень попиту помітно зменшується (лютий, березень, липень, грудень). За вище наведеною інформацією формується кореляційна матриця, на основі якої можна побачити зв'язок між даними видами прокатних послуг (табл. 2).

Прокат комп'ютерної техніки і прокат рухомого майна мають високий кореляційний коефіцієнт (0,86), що свідчить про значну залежність між кількістю клієнтів цих послуг. Спостерігається середня кореляція між прокатами побутової техніки та іншими видами прокатних послуг (0,59). Прокат спортивного спорядження показує середню кореляцію з іншими категоріями. Спостерігається низький рівень кореляції між прокатами будівельного

обладнання і спортивного спорядження (0,02), що вказує на слабку залежність у кількості клієнтів цих послуг. Особливо помітними є коливання в рядах розподілу даних для видів прокату будівельного обладнання та туристичного спорядження, прокату комп'ютерної техніки і рухомого майна. Для таких видів прокату, як прокат спортивного спорядження та інші види прокатних послуг, кореляційний зв'язок є прямим, але дуже низьким.

Далі визначаємо вагові коефіцієнти (табл. 3), що можна трактувати як коефіцієнти попиту на певний вид послуг прокату майна, що в цілому характеризують структуру попиту (щомісяця та за рік у цілому).

Якщо ω_1 – ваговий коефіцієнт, який визначає рівень попиту на прокат будівельного обладнання, ω_2 – побутової техніки, ω_3 – спортивного спорядження, ω_4 – комп'ютерної техніки, ω_5 – туристичного спорядження, ω_6 – рухомого майна, ω_7 – інші види прокатних послуг, а p_i ($i = 1, \dots, 7$) – вартість прокату відповідного типу, то величина

$$\bar{p} = \sum_{i=1}^7 \omega_i p_i \text{ визначає величину очікуваного}$$

прибутку від вибраного виду прокатного обладнання.

Із табл. 3 можна зробити висновки, що структура попиту практично незмінна протягом року, тобто попит на послуги прокату певного виду розподілений рівномірно впродовж року. Мали місце найсуттєвіші зміни в діапазонах рівнів попиту (табл. 4), що пояснюється нестабільною ситуацією в Україні. Найпомітніші коливання ($\approx 0,1$) між найбільшим та найменшим рівнями попиту протягом року спостерігалися для прокату будівельного обладнання (0,09).

Наступним дослідимо питання про понесені витрати підприємства на надання послуг з прокату майна. Витрати є постійними – це сплата різних послуг, оплата праці працівникам та інші, змінні витрати – ремонт прокатного майна, витрати на транспортні перевезення, амортизація тощо (табл. 5).

Рухоме майно має найвищі загальні витрати в добу – 9340 грн (табл. 5), що може пояснюватися високими витратами на обслуговування і амортизацію. Побутова техніка має найнижчі загальні витрати на добу – 3,400 грн, що робить цей вид послуг привабливим з точки зору мінімізації витрат. Постійні витрати значно впливають на загальні

витрати, особливо для послуг з високими амортизаційними витратами, як, наприклад, рухоме майно.

Як вже зазначалось, загальний дохід R за певний період можна визначити за формулою:

$$R = \sum_{i=1}^7 R_i.$$

Введемо позначення k_j – кількість обладнання (устаткування, майна), наданого в прокат за місяць ($j = 1, \dots, 12$), p_j – середня ціна послуги прокату за місяць ($j = 1, \dots, 12$), n_i – загальна кількість обладнання певного виду прокату ($i = 1, \dots, 7$). Середньомісячний дохід на кожен вид можна розрахувати за формулою:

$$R_i^j = \frac{k_j \cdot p_j}{n_i}, \quad (1)$$

де $i = 1, \dots, 7$, $j = 1, \dots, 12$.

Користуючись даними щодо вартості однієї послуги з прокату окремого виду майна і даними табл. 1 та формулою (1), розраховані величини середньомісячних доходів підприємства з розрахунку за один вид прокатних послуг за 2024 р. наведені у табл. 6.

Таблиця 4

Колівання між ваговими коефіцієнтами, які визначають структуру попиту на послуги прокату різних видів

Види послуг прокату	2024 рік		
	min	max	різниця max-min
Прокат будівельного обладнання	0,06	0,15	0,09
Прокат побутової техніки	0,16	0,24	0,08
Прокат спортивного спорядження	0,08	0,13	0,05
Прокат комп'ютерної техніки	0,17	0,30	0,03
Прокат туристичного спорядження	0,25	0,30	0,05
Прокат рухомого майна	0,02	0,04	0,02
Інші види послуг	0,01	0,02	0,01

Таблиця 5

Постійні та змінні витрати за кожну добу надання послуг з прокату майна ПП "Вигідний прокат" у 2024 році

№ (i)	Види послуг прокату	2024 рік	
		Постійні витрати, грн	Змінні витрати, грн
1	Прокат будівельного обладнання	2825	1550
2	Прокат побутової техніки	2240	1160
3	Прокат спортивного спорядження	2430	1620
4	Прокат комп'ютерної техніки	4000	1700
5	Прокат туристичного спорядження	2900	1000
6	Прокат рухомого майна	6000	3340
7	Інші види послуг	3400	1300

Примітка. Сформовано авторами

Розраховані доходи ПП "Вигідний прокат" у 2024 році

№ (i)	Види послуг прокату	Сума доходів, грн
1	Прокат будівельного обладнання	2395300
2	Прокат побутової техніки	1846173
3	Прокат спортивного спорядження	1863750
4	Прокат комп'ютерної техніки	2692757
5	Прокат туристичного спорядження	2731733
6	Прокат рухомого майна	3293460
7	Інші види послуг	2175525

Дослідження свідчать, що найлегше вдається збільшити попит на відповідний вид послуг прокату майна у найбільш привабливі для споживачів місяці (Сезон 1, Сезон 2), а зменшення попиту – у найменш привабливі (березень, липень, грудень). Найбільший річний дохід з прокату рухомого майна – 3293460 грн, а найменший – у прокаті побутової техніки - 1846173 грн. Щодо інших видів послуг, то прокат комп'ютерної техніки та туристичного спорядження показує стабільно високий дохід з невеликими коливаннями між місяцями. Прокат побутової техніки, прокат спортивного спорядження та інші види прокатних послуг потребують додаткової уваги. Інші види послуг з прокату майна потребують детального аналізу для розуміння причин нижчих доходів і потенційного покращення.

Для прийняття комплексного і оперативного рішень підприємством для підвищення ефективності та оптимізації його діяльності необхідно використовувати побудовану математичну модель. Процес оптимізації полягає у визначенні невідомих змінних, $X_1, X_2, \dots, X_7$, за яких функція прибутку досягає максимального значення:

$$P_i = R_i \cdot X_i - V_i \cdot Q_i \rightarrow \max$$

при обмеженнях

$$\begin{cases} Q_i \geq X_i; \\ X_i \leq S_i \cdot T_i, \end{cases}$$

$$X_i - \text{цілі числа, } i = 1, \dots, 7,$$

де P_i – прибуток по кожному виду прокатних послуг, R_i – дохід від прокату одиниці обладнання i -го типу за певний період часу, V_i – витрати та амортизація по кожному виду прокатних послуг Q_i – кількість одиниць обладнання i -го типу, T_i – середній час прокату одиниці обладнання i -го типу, S_i – середній попит на прокат обладнання i -го типу за певний період.

Скориставшись даними табл. 1, визначимо се-

редній попит: $S_1 = \frac{1642}{12} = 137$;

$$S_2 = \frac{3755}{12} = 313 \quad ; \quad S_3 = \frac{1775}{12} = 148 \quad ;$$

$$S_4 = \frac{4606}{12} = 384 \quad ; \quad S_5 = \frac{4828}{12} = 402 \quad ;$$

$$S_6 = \frac{586}{12} = 49 \quad ; \quad S_7 = \frac{264}{12} = 22.$$

$$\text{Середній час: } T_i = \frac{240}{365} = 0,7, \quad i = 1, \dots, 7.$$

При умовній кількості одиниць прокатного обладнання:

$$Q_1 = 140, \quad Q_2 = 315, \quad Q_3 = 150, \\ Q_4 = 400, \quad Q_5 = 432, \quad Q_6 = 67, \quad Q_7 = 38,$$

отримаємо наступний оптимальний план:

$$X_1 = 96, \quad X_2 = 219, \quad X_3 = 104, \\ X_4 = 269, \quad X_5 = 281, \quad X_6 = 34, \quad X_7 = 15.$$

Отримавши оптимальний розв'язок, можна сформулювати управлінське рішення: на скільки можна зменшити витрати на прокатне майно за кожним з видів послуг, не втрачаючи при цьому в загальному доходу та отримуючи більші прибутки (табл. 7).

Ці результати показують, що застосування математичної моделі може забезпечити збільшення загального прибутку підприємства на 1350300 грн – або на 30%, що свідчить про значний потенціал для оптимізації її діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Результати дослідження підтверджують, що моделювання є потужним інструментом аналізу та оптимізації бізнес-процесів та важливим чинником для досягнення конкурентних переваг на ринку. Стратегічний аналіз, використовуючи економіко-математичні моделі, дозволяє суб'єктам бізнесу забезпечувати точність і гнучкість стратегічного управління, більш релевантно використовувати наявні ресурси, швидко виявляти та управляти ризиками, що дасть змогу пристосовуватися до змін в глобальному та динамічному бізнес-середовищі.

Розраховані прибутки ПП "Вигідний прокат"

№ з/п	Види послуг прокату	Прибуток за 2024 рік, грн	Прибуток при оптимальному розв'язку, грн
1	Прокат будівельного обладнання	798525	1038082,5
2	Прокат побутової техніки	605156	786702,5
3	Прокат спортивного спорядження	385500	501150
4	Прокат комп'ютерної техніки	595063	773581,9
5	Прокат туристичного спорядження	1307524	1699781,2
6	Прокат рухомого майна	250660	325858
7	Інші види прокатних послуг	558572	726143,6
Разом		4501000	5851300

Розроблена математична модель дозволяє аналізувати взаємозв'язки між попитом, сезонністю, асортиментом послуг прокату, витратами та прибутками. Вона забезпечує можливість оптимізації використання прокатного обладнання, максимізації прибутку та прийняття обґрунтованих рішень щодо придбання нового обладнання або зміни стратегії розвитку бізнесу. Результати моделювання виконують роль аналітичного інструменту для підтримки управлінських рішень, які вимагають кінцевої оцінки та прийняття з боку керівництва. Таким чином, економіко-математичне моделювання є важливою складовою для підвищення ефективності управління економічними системами та здобуття нових знань про бізнес-процеси.

Враховуючи зазначене, застосування сучасних цифрових технологій та штучного інтелекту, глобальних тенденцій та активна адаптація моделей до нових умов допомагатиме підприємствам, які надають послуги прокату майна, не лише вдало здійснювати оптимізацію своїх бізнес-процесів і сприяє збереженню конкурентоспроможності.

Подальші дослідження будуть спрямовані на застосування моделювання в аналізі з інструментами ШІ різноманітних методів і алгоритмів обробки та глибинного аналізу великих баз даних, що допомагатиме менеджменту суб'єктів бізнесу виявляти нові тенденції чи взаємозв'язки в бізнесі, нові дані про бізнес, які є корисними для прийняття ефективних рішень управління та генерації оптимальних тактичних і стратегічних альтернатив бізнесової поведінки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Барабаш Ю. О. Застосування економіко-математичних моделей при підтримці управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3, Т. 1. С. 153-155. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/153-155.pdf.
2. Віглинський В. В., Терещенко Т. О., Савіна С. С. Економіко-математичні методи та моделі: оптимізація : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 303 с. <https://www.scribd.com/document/8F-2-pdf>.
3. Волонтир Л. О., Потапова Н. А., Ушкаленко І. М., Чіков І. А. Оптимізаційні методи та моделі в

підприємницькій діяльності : навчальний посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 404 с. https://duikt.edu.ua/uploads/1_37_73774278.pdf.

4. Воропай Н. Л., Герасименко Т. В., Кирилова Л. О. та ін. Економіко-математичні методи та моделі : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2018. С. 404. URL: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/072_1352.pdf.

5. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 3-8. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/taxonomy/term/9767>.

6. Драченко А., Юришана Л. Концептуальний підхід до моделювання впливу фінансових показників на прибуток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-44>.

7. Дьяченко Н. К. Особливості застосування математичних методів та моделей в управлінні аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2020. № 9. С. 121-126. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.9.121.

8. Куцик П., Ковтун О. Визначення перспективного бізнесу та моделювання оптимальних стратегічних наборів для підприємств з використанням можливостей штучного інтелекту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024, (5 (14)), 127-136. <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>.

9. Куцик П. О., Чабанюк О. М. Економіко-математичне моделювання в управлінні витратами та собівартістю послуг. *Бухгалтерський облік, контроль і аналіз: проблеми теорії та методології* : монографія. К., 2013. С. 509-522.

10. Савчук В. Моделювання ключових фінансових показників для оцінки фінансового стану сучасного підприємства. *Економічні науки*. 2018. № 7. С. 382-392.

11. Чалюк Ю. О. Срібна економіка: демографічні зміни та економічні можливості. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. № 1(107). С. 50-59. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-7>.

12. Шматковська Т. О., Стащук О. В., Дзямулич М. І. Великі дані та бізнес-моделювання економічних систем. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka>.

REFERENCES

1. Barabash, Yu. O. (2009), Zastosuvannia ekonomiko-matematichnykh modelej pry pidtrymtsi upravlins'kykh rishen'. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, № 3, T. 1, s. 153-155, available at: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/153-155.pdf.
2. Vitlyns'kyj, V. V., Tereschenko, T. O. and Savina, S. S. (2016), Ekonomiko-matematichni metody ta modeli: optymizatsiia : navch. posibnyk. KNEU, Kyiv, 303 s. <https://www.scribd.com/document/8F-2-pdf>.
3. Volontyr, L. O., Potapova, N. A., Ushkalenko, I. M. and Chikov, I. A. (2020), Optymizatsijni metody ta modeli v pidpryiemnyts'kij dial'nosti : navchal'nyj posibnyk. VNAU, Vinnytsia, 404 s. https://duikt.edu.ua/uploads/l_37_73774278.pdf.
4. Voropaj N. L., Herasymenko T. V., Kyrylova L. O. ta in. (2018), Ekonomiko-matematichni metody ta modeli : navchal'nyj posibnyk. ONEU, Odesa, s. 404, available at: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/072_1352.pdf.
5. Dziamulych, M. I. and Shmatkovs'ka, T. O. (2022), Vplyv suchasnykh informatsijnykh system i tekhnolohij na formuvannia tsyfrovoi ekonomiky. *Ekonomichnyj forum*, № 2, s. 3-8, available at: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/taxonomy/term/9767>.
6. Drachenko A. and Yurchyshena L. (2022), Kontseptual'nyj pidkhid do modeliuvannia vplyvu finansovykh pokaznykiv na prybutok pidpryiemstva. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-44>.
7. D'iachenko, N. K. (2020), Osoblyvosti zastosuvannia matematichnykh metodiv ta modelej v upravlinni ahrarnymy pidpryiemstvamy. *Ahrosvit*, № 9, s. 121-126. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.9.121.
8. Kutsyk P. and Kovtun O. (2024), Vyznachennia perspektyvnogo biznesu ta modeliuvannia optymal'nykh stratehichnykh naboriv dlia pidpryiemstv z vykorystanniam mozhlyvostej shtuchnoho intelektu. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, (5 (14), 127-136. <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>.
9. Kutsyk, P. O. and Chabaniuk, O. M. (2013), Ekonomiko-matematichne modeliuvannia v upravlinni vytratamy ta sobivartistiu posluh. *Bukhhalters'kyj oblik, kontrol' i analiz: problemy teorii ta metodolohii : monohrafiia*. K., s. 509-522.
10. Savchuk V. (2018), Modeliuvannia kluchovykh finansovykh pokaznykiv dlia otsinky finansovoho stanu suchasnoho pidpryiemstva. *Ekonomichni nauky*, № 7, s. 382-392.
11. Chaliuk, Yu. O. (2023), Sribna ekonomika: demohrafichni zminy ta ekonomichni mozhlyvosti. *Naukovyj visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli*, № 1(107), s. 50-59. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-7>.
12. Shmatkovs'ka, T. O., Staschuk, O. V. and Dziamulych, M. I. (2021), Velyki dani ta biznes-modeliuvannia ekonomichnykh system. *Efektivna ekonomika*, № 5, available at: <http://www.economy.nayka>.

Стаття надійшла до редакції 12 липня 2025 року

УДК 658.1:005.6

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

*Савка Є. В.,
evgeniy_savka@ukr.net, ORCID ID: 0009-0007-4291-2277,
здобувач, ОНП “Економіка”, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

*Хохонь Д. В.,
dimahohon1253@gmail.com,
магістрант, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

ЩОДО МЕТОДИКО-ПРИКЛАДНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Анотація. Питання економічної безпеки є об'єктом багатьох наукових досліджень, що сформувало достатній фундаментальний базис методик їх аналізування. Втім, існуючі методичні прийоми не завжди дозволяють врахувати нові виклики, які постають перед підприємствами в нинішніх умовах постійних часто непередбачуваних змін. У статті обґрунтовано важливість розроблення новітніх інформаційно-аналітичних методик, які, попри широке охоплення факторів та врахування численних тенденцій, ґрунтуються на комплексному підході, де пріоритетне значення надається процесам структуризації, моделювання, проєктування, адаптації та ін. Наголошено на змінах інструментарію аналізу економічної безпеки підприємств залежно від галузевих особливостей і тенденцій, що, як і інші процеси, мають враховувати динамічне зростання викликів та шоків. Існуючі аналітичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлю позбавлені системності й комплексності, адже здебільшого охоплюють лише окремі процеси, а тому авторські наукові припущення стосуються саме формування інтегрованого підходу, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу, враховує галузеві особливості та дозволяє достовірно оцінити ключові складові економічної безпеки. Із застосуванням функціонально-структурного підходу сформовано методико-прикладні положення аналізу економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлю. Запропоновано здійснювати вибір методичних розробок та аналітичного інструментарію для визначення ступеня економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлю за такими складовими: фінансово-інвестиційна, маркетингова, логістична, інформаційно-аналітична, інноваційно-технологічна, інтелектуально-кадрова. Доведено, що сформована інформаційна база обраного напрямку аналізу має критично важливе значення для ідентифікації і моделювання впливу ризиків та загроз підприємницької діяльності у сфері роздрібною торгівлю, які згруповано у відповідності до кожної складової економічної безпеки. Також запропоновано низку засобів та заходів для попередження і мінімізації визначених ризиків та загроз економічній безпеці підприємств роздрібною торгівлю.

Ключові слова: економічна безпека, підприємства, роздрібна торгівля, аналіз, підприємницька діяльність, забезпечення, ризики, загрози, стабільність, стійкість, управління, торговельні операції.

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

*Savka Ye. V.,
evgeniy_savka@ukr.net, ORCID ID: 0009-0007-4291-2277,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

Khokhon D. V.,

dimahohon1253@gmail.com,

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

TO THE ISSUE OF METHODOICAL AND APPLIED TOOLS FOR ANALYSING THE ECONOMIC SECURITY OF RETAIL TRADE ENTERPRISES

Abstract. *The issue of economic security is the subject of many scientific studies, which has formed a sufficient fundamental basis for the methods of their analysis. However, existing methodical techniques do not always allow to take into account new challenges that enterprises face in the current conditions of constant, often unpredictable changes. The article substantiates the importance of developing new information and analytical methods, which, despite the wide coverage of factors and taking into account numerous trends, are based on a comprehensive approach, where priority is given to the processes of structuring, modeling, design, adaptation, etc. The changes in the tools for analyzing the economic security of enterprises are emphasized, depending on the industry characteristics and trends, which, like other processes, must take into account the dynamic growth of challenges and shocks. Existing analytical approaches to assessing the economic security of retail enterprises are devoid of systematicity and complexity, because they mostly cover only individual processes, and therefore the author's scientific assumptions relate specifically to the formation of an integrated approach that combines quantitative and qualitative methods of analysis, takes into account industry characteristics and allows for a reliable assessment of the key components of economic security. Using the functional-structural approach, methodological and applied provisions for analyzing the economic security of retail enterprises have been formed. It is proposed to select methodological developments and analytical tools to determine the degree of economic security of retail enterprises according to the following components: financial and investment, marketing, logistics, information and analytical, innovation and technological, intellectual and personnel. It is proven that the formed information base of the chosen direction of analysis is of critical importance for identifying and modeling the impact of risks and threats to entrepreneurial activity in the retail sector, which are grouped in accordance with each component of economic security. A number of means and measures are also proposed to prevent and minimize the identified risks and threats to the economic security of retail enterprises.*

Keywords: economic security, enterprises, retail trade, analysis, entrepreneurial activity, provision, risks, threats, stability, sustainability, management, trade transactions.

JEL Classification: M10, L81, D81

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-02>

Постановка проблеми. Посилення невизначеності та кризових явищ не дозволяє повноцінно використовувати наявні можливості та досягати цілей, що одночасно не може гарантувати необхідної ефективності та стійкості у стратегічному розвитку. Підприємства в таких умовах потребують прийняття якісних управлінських рішень, щоб забезпечити достатній рівень економічної безпеки та одночасно зберігати конкурентний рівень на ринку. Однозначно, що для досягнення таких результатів підприємства мають активно використовувати науково-прикладний інструментарій з високим ступенем застосування аналітичних методичних розробок.

Питання економічної безпеки є об'єктом багатьох наукових досліджень, що сформувало достатній фундаментальний базис методик їх аналізування. Втім, існуючі методичні прийоми не завжди дозволяють врахувати нові виклики, які постають перед підприємствами в нинішніх умовах постійних часто непередбачуваних змін. Традиційні методичні підходи здебільшого орієнтовані на оцінювання фінансових показників і дослідження кінцевих результатів підприємницької діяльності, але

сучасні реалії підтверджують скоріше актуальність дотримання комплексного підходу, де значна увага надається структуризації та врахуванню впливу численних викликів і шоків.

Відтак актуальним науково-дослідним завданням є адаптація існуючих фундаментальних інструментів і створення нових, які б поєднували розроблені наукові підходи з практичними моделями управління процесами забезпечення економічної безпеки. У цьому контексті вагомого значення набуває інтеграція аналітичних методів із новітніми технологіями моделювання та проектування, де візія досліджень широко охоплює різні сценарії зміцнення економічної безпеки.

Примітно, що під час аналізу економічної безпеки підприємства значну увагу доречно приділяти галузевим особливостям, вплив яких нерідко має нетиповий характер залежно від належності до різних сфер діяльності. Зокрема, для роздрібної торгівлі характерні ризики та загрози, що можуть й не мати суттєвого значення для підприємств інших галузей, як-от коливання попиту, сезонність продажів, залежність від постачальницьких ланцюгів та ін. Відтак аналіз економічної безпеки у сфері

роздрібної торгівлі потребує дотримання інтегрованого підходу, що об'єднує кількісні методи оцінювання з якісними, і це дозволяє формувати більш точні рекомендації для ухвалення управлінських рішень та підвищувати стійкість підприємства в умовах значних викликів і шоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці економічної безпеки підприємств, зокрема роздрібної торгівлі, приділяється значна увага вітчизняних та зарубіжних науковців, проте авторські підходи відрізняються за методиками, прикладними аспектами та ін. Так, у працях [1, с. 187-194; 2, с. 124-132; 3, с. 135-140; 4, с. 9-16] науковцями економічна безпека розглядається крізь призму її сутнісно-змістовних характеристик, концептуальних ознак та структурних складових, що формує фундаментальний теоретико-методичний базис для науково-прикладних досліджень. Натомість Т. Васильців та ін. більше схильні притримуватися структурного підходу і поєднують фінансові та економічні аспекти безпеки з огляду на важливість забезпечення динамічного розвитку та гарантування стабільності і стійкості в умовах непередбачуваності та збільшення викликів [5, с. 22-30; 6, с. 31-37].

Примітно, що наукові дослідження більшою мірою направлені на вивчення питань забезпечення економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі через удосконалення аналітичного інструментарію, впровадження якого дозволяє покращити формування інформаційного базису, що має вагоме значення при покращенні якості стратегічного управління безпекоорієнтованими процесами. Так, Е. Данілова пропонує ризик-орієнтований підхід до управління економічною безпекою [7, с. 61-68], тоді як А. Драгун формує систему чинників, що впливають на стан підприємства [8, с. 64-71], а О. Шуміло розробляє підхід до оцінювання впливу зовнішнього середовища на роздрібний торговельний бізнес [9, с. 150-155]. Також на важливості врахування ризикостійкості при забезпеченні економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі наголошують В. Гросул та М. Усова, зокрема пропонуючи авторську методику до оцінювання та визначення тактичного інструментарію до удосконалення системи управління економічною безпекою [10, с. 282-286].

Також наукові теорії та гіпотези охоплюють процеси аналізу впливу чинників на стан і тенденції економічної безпеки підприємств, а особливо з огляду на галузеві особливості. У працях [11; 12, с. 17-37] обґрунтовуються структурні компоненти інвестиційно-інноваційного забезпечення, зокрема з метою доведення, що рівень цифровізації та інноваційної активності дедалі більше формує конкурентоспроможність та безпековий потенціал бізнесу. П. Куцик приділяє увагу проблемним аспектам розвитку малого і середнього підприємництва, що має особливе значення для сектору роздрібної торгівлі, де переважає саме такий тип підприємництва [13, с. 7-14]. О. Паршина та ін. виділяють важливість проведення комплексного аналізу ключових чинників, які впливають на економічну

безпеку підприємств, що дозволяє поєднати факторний та ризик-орієнтований підходи в єдиній методиці [14, с. 261-266].

Втім, в умовах зростання викликів недостатньо спиратися лише на фундаментальні підходи та апробовані прикладні авторські наукові методи, що підтверджує необхідність розширення напрямів досліджень і подальшого вдосконалення аналітичного інструментарію як на рівні теоретико-методичних розробок, так і на рівні практичної реалізації отриманих результатів.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування методико-прикладного інструментарію аналізу економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна безпека є комплексним поняттям, сутність якого пов'язана з великою кількістю процесів на різних рівнях – від макроекономічного, де формуються загальні умови стабільності та розвитку країни, до мезо- та мікрорівня, де зростає значення забезпечення стійкості функціонування окремих галузей і підприємств. Для підприємств роздрібної торгівлі результати аналізу економічної безпеки мають як тактичне, так і стратегічне значення, оскільки вимагають володіння повною інформацією про наявні ризики та загрози, проведення моделювання їхнього впливу, формування варіантів оптимізації ресурсного забезпечення тощо. Вибір методичного забезпечення до аналізу економічної безпеки зумовлений також необхідністю визначення менеджментом підприємств довгострокових стратегій розвитку, які охоплюють процеси покращення інвестиційної активності, формування високотехнологічного потенціалу та адаптації до зовнішніх викликів. Із посиленням невизначеності та зростанням кількості шоків коло стратегічних завдань лише розширюється, що потребує вдосконалення інформаційного забезпечення та методичних підходів до аналізу економічної безпеки.

Беручи до уваги структурність процесів забезпечення економічної безпеки підприємства, що властива і для галузі роздрібної торгівлі, методика аналізу має передбачати визначення алгоритмів та прикладного інструментарію для кожної окремої складової. Зокрема, доречно притримуватися фундаментального підходу, згідно з яким до складових економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі відносять фінансово-інвестиційну, маркетингову, логістичну, інформаційно-аналітичну, інноваційно-технологічну та інтелектуально-кадрову складові. Такий підбір забезпечує повне охоплення критично важливих процесів забезпечення економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі, як-от (1) забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості за умов економічної нестабільності, (2) удосконалення маркетингових підходів задля збереження та розширення клієнтської бази, (3) розширення логістично-постачальних відносин та забезпечення безперебійності торговельно-збутових процесів, (4) розвиток інформаційно-аналітичної системи для актуалізації

даних у стратегічному та тактичному (оперативному) управлінні, (5) впровадження інноваційних і технологічних розробок з метою підвищення продуктивності торговельних операцій, (6) формування та розвиток кадрового потенціалу і посилення інтелектуалізації праці. Відповідно, за таким підходом на рис. 1 узагальнено методичні засади та прикладний інструментарій аналізу економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі з врахуванням специфіки виникнення ризиків і загроз у цій галузі.

Використання широкого аналітичного інструментарію при визначенні ступеня економічної безпеки підприємства роздрібною торгівлі за кожною її складовою має низку переваг, а саме дозволяє (1) комплексно оцінити фінансовий стан і

інвестиційні можливості підприємства для забезпечення стабільного функціонування, (2) виявити потенційні ризики та загрози у сферах постачання, зберігання, збуту та логістики товарів, (3) підвищити об'єктивність прогностичних оцінок споживчого попиту та якість планування товарного асортименту, (4) своєчасно приймати критично важливі управлінські рішення для мінімізації економічних втрат і швидкої адаптації в умовах зростання викликів і шоків, (5) оптимізувати процеси ресурсного забезпечення, що підвищує їхню ефективність та здатність стабільно підтримувати необхідний рівень економічної безпеки.

Складові економічної безпеки	Методико-аналітичний блок		Об'єкти аналізу: виявлення ризиків та загроз підприємницької діяльності у роздрібній торгівлі
	методи	інструментарій	
Фінансово-інвестиційна	Фінансовий аналіз, коефіцієнтний метод, аналіз <i>cash-flow</i> , сценарний аналіз	Модель <i>Z-score</i> Альтмана, <i>DuPont</i> -аналіз, інвестиційні критерії (<i>ROI</i> , <i>NPV</i> , <i>IRR</i>), <i>Stress-testing</i> -методика	* нестабільність грошових потоків та високі фінансові втрати від сезонних коливань попиту; * висока заборгованість перед постачальниками та фінансово-кредитними установами; * низька рентабельність окремих товарних груп; * ризик замороження обігових коштів у товарних запасах
Маркетингова	Аналіз ринкових тенденцій, аналіз конкуренції, аналіз еластичності попиту, сегментація клієнтів	<i>Benchmarking</i> -методика, <i>GAP</i> -моделювання, <i>CRM</i> -аналітика, <i>CJM</i> -методика	* зниження попиту на окремі групи товарів; * недостатнє використання цифрових каналів комунікації та продажу; * низька лояльність клієнтів та повторюваність покупок; * слабка адаптація до сезонності, ринкових трендів та поведінкових змін споживачів
Логістична	Логістичний аналіз, процесний підхід, <i>VCA</i> -аналіз	<i>ERP</i> -системи, <i>Lean</i> -методи, <i>JIT</i> -концепція, <i>ABC-XYZ</i> аналіз товарних запасів, <i>SCM</i> -системи	* порушення ланцюгів товарних поставок; * надлишкові або недостатні товарні запаси; * високі витрати на логістику та транспортування товарів; * недостатня адаптація до сезонних коливань та змін споживчого попиту
Інформаційно-аналітична	Контент-аналіз, ризик-орієнтований підхід, аудит інформаційних потоків	ІТ-аудит, системи інформаційної безпеки (<i>SIEM</i> , <i>DLP</i>), <i>Big Data</i> -аналітика	* витік комерційної та персональної інформації клієнтів; * кіберзагрози та атаки на внутрішні інформаційні системи; * недостатня інтеграція даних між різними торговельно-збутовими операціями
Інноваційно-технологічна	<i>SWOT</i> -аналіз, <i>PEST</i> -аналіз, метод порівняльних переваг, патентний аналіз	Технологічний аудит, <i>TRL</i> -оцінювання, <i>Roadmapping</i> -проектування	* використання застарілих торговельно-збутових технологій; * низький рівень автоматизації торговельно-складських операцій; * недостатнє впровадження аналітичних систем прогнозування попиту та планування товарного асортименту; * повільна інтеграція цифрових платформ обслуговування клієнтів
Інтелектуально-кадрова	Соціологічні опитування, метод компетентностей, <i>HR</i> -аналітика, аналіз плинності кадрів	<i>KPI</i> -аналіз, <i>BSC</i> -аналіз, методика <i>360°</i> , <i>HCM</i> -системи	* висока плинність персоналу у періоди сезонних продажів; * недостатня кваліфікація працівників для впровадження новітніх торговельно-технологічних операцій; * ризики помилок у обслуговуванні клієнтів та веденні товарного обліку

Рис. 1. Методико-прикладний інструментарій аналізу економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі

У контексті фінансово-інвестиційної складової особливо прикладне значення набуває проведення фінансового аналізу, сценарного моделювання, аналізу грошових потоків тощо. Відповідно до цього необхідно використовувати численний аналітичний інструментарій, як-от індекс *Z-score* Альтмана, систему показників *DuPont*-аналізу, інвестиційні критерії (рентабельності інвестицій – *ROI*, чистої теперішньої вартості – *NPV*, внутрішньої норми прибутковості – *IRR*), сценарні підходи. Необхідність таких розрахунків зумовлена прагненням достовірно оцінити фінансовий стан підприємства роздрібною торгівлі та забезпечити його здатність швидко адаптуватися до загрозливих тенденцій, таких як: нестабільність грошових потоків та високі фінансові втрати через сезонні коливання попиту; висока заборгованість перед постачальниками та фінансово-кредитними установами; низька рентабельність окремих товарних груп; ризик замороження обігових коштів у товарних запасах.

Значний вплив на діяльність підприємств роздрібною торгівлі мають маркетингові ризики та загрози, зокрема ті, що стосуються зниження попиту на окремі групи товарів, недостатнього використання цифрових каналів комунікації та продажу, низької лояльності клієнтів та повторюваності покупок, недостатньої адаптації до сезонності, ринкових трендів та поведінкових змін споживачів. Досвід багатьох успішних підприємств роздрібною торгівлі підтверджує важливість сформованості широкої інформаційно-аналітичної бази, на основі якої можливо попередити виникнення таких ризиків і загроз та мінімізувати їхній вплив. Йдеться, зокрема, про необхідність застосування методик аналізу ринкового середовища, аналізу конкуренції, аналізу еластичності попиту та сегментації клієнтів. Водночас достовірність проведення аналізу значною мірою залежить від обраного аналітичного інструментарію, до якого доречно віднести *Benchmarking*, *GAP*-моделювання, *CRM*-аналітику, *CJM*-методику та ін.

Економічна безпека підприємств роздрібною торгівлі суттєво залежить від якості налагодження логістичної діяльності, до основних стратегічних орієнтирів якої потрібно віднести підвищення ефективності управління товарними потоками, оптимізацію витрат та забезпечення безперервності поставок. Відомо, що якість логістичних процесів визначає рівень доступності товарів для споживачів, фінансову стійкість підприємства та його здатність швидко реагувати на ринкові тенденції. Все це визначає важливість застосування комплексу методичних підходів, до прикладу логістичного аналізу, процесного моделювання, *VCA*-методики та ін., які дозволяють виявляти “вузькі місця” у ланцюгах постачань і мінімізувати ризики. Натомість аналітичний інструментарій має включати *ERP*-системи, *Lean*-методи, *JIT*-концепцію, *ABC-XYZ* аналіз товарних запасів, *SCM*-системи, застосування яких спрямоване на ідентифікацію засобів підвищення ефективності використання логістичних ресурсів, зменшення витрат та підвищення рівня комерційно-збутового сервісу.

Примітно, що необхідність застосування таких підходів зумовлена прагненням мінімізувати вплив таких ризиків і загроз, як порушення ланцюгів поставок, надлишкові або недостатні товарні запаси, високі витрати на логістику та транспортування, недостатня адаптація до сезонних коливань та змін споживчого попиту.

Відомо, що своєчасна та достовірна інформація є основою для прийняття управлінських рішень, формування стратегій і прогнозів. Відповідно, у контексті обґрунтування інформаційно-аналітичної складової економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі особливе значення має захист та ефективне використання інформаційних ресурсів. Для досягнення об’єктивності аналізу потрібно застосовувати комплекс методичних прийомів, зокрема контент-аналіз, ризик-орієнтований підхід та аудит інформаційних потоків. Поряд з тим, важливо використовувати вузькоспеціалізований аналітичний інструментарій, зокрема *IT*-аудит, системи інформаційної безпеки (*SIEM*, *DLP*), *Big Data*-аналітику, завдяки яким можливо достовірно виявляти низку ризиків та загроз, зокрема витік комерційної та персональної інформації клієнтів, кіберзагрози та атаки на внутрішні інформаційні системи, недостатню інтеграцію даних між різними торговельно-збутовими операціями.

При аналізі інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі ключове значення мають соціологічні опитування, методика компетентностей, *HR*-аналітика, вивчення тенденцій плинності кадрів та ін. Завдяки таким методичним підходам вдається виявити кадрові ризики, оцінювати ефективність роботи працівників, оптимізувати *HR*-процеси для забезпечення безперебійної діяльності підприємства. Також достовірність висновків потребує застосування спеціалізованого аналітичного інструментарію, зокрема *KPI*-аналізу, *BSC*-аналізу, методики 360°, *HCM*-систем, завдяки яким можливо повноцінно контролювати продуктивність персоналу, проводити оцінювання якості виконання обов’язків та планувати розвиток кадрового забезпечення. Необхідність такого оцінювання для підприємств роздрібною торгівлі зумовлена потребою мінімізації низки ризиків, серед яких висока плинність персоналу в періоди сезонних продажів, недостатня кваліфікація працівників для впровадження новітніх торговельно-технологічних операцій, ризики помилок у обслуговуванні клієнтів та веденні товарного обліку.

Стосовно аналізу інноваційно-технологічної складової економічної безпеки підприємства роздрібною торгівлі актуальне значення має систематичне оцінювання торговельно-збутових процесів, рівнів автоматизації, цифровізації та адаптації до сучасних технологічних трендів. Відповідно до таких цілей необхідно застосовувати комплекс методів, зокрема *SWOT*-аналіз, *PEST*-аналіз, метод порівняльних переваг, патентний аналіз. Аналітичний інструментарій у цьому випадку включає технологічний аудит, *TRL*-оцінювання, *Roadmapping*-проектування та інші підходи для моніторингу й

прогнозування технологічних змін. Примітно, що необхідність таких оцінок зумовлена динамічним зростанням інноваційно-технологічних ризиків та загроз, які для підприємств роздрібною торгівлі пов'язані з використанням застарілих торговельно-збутових технологій, недостатньою автоматизацією торговельно-складських операцій та повільним впровадженням аналітичних систем прогнозування попиту й планування товарного асортименту.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Достовірність результатів аналізу економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі значною мірою залежить від правильного вибору методичних розробок та аналітичного інструментарію, що у підсумку дозволяє повноцінно ідентифікувати ризики та загрози розвитку, мінімізувати їхні негативні наслідки, підвищити оперативність та стратегічну стійкість. З дотриманням функціонально-структурного підходу аналіз економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі доцільно здійснювати за такими складовими: фінансово-інвестиційна, маркетингова, логістична, інформаційно-аналітична, інноваційно-технологічна, інтелектуально-кадрова.

Застосування функціонально-структурованого аналізу економічної безпеки формує фундаментальну основу для підтримки динамічного розвитку та посилення конкурентних позицій підприємства, забезпечення його готовності своєчасно й швидко адаптуватися до часто непередбачуваних змін у галузі та на ринку загалом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алькема В., Кучмеев О. Аналіз сучасних підходів до оцінки стану економічної безпеки торговельних підприємств. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2020. Вип. 4(60). С. 187-194.
2. Сосновська О. О., Житар М. О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси*. 2018. № 3(81). С. 124-132.
3. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 135-140.
4. Зіненко К., Кобелєва Т. Економічна безпека підприємства: методологічна сутність та складові формування. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 9-16.
5. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Куницька-Іляш М. В., Наконечна Н. В. Економічна безпека суб'єктів господарювання та держави: аспект гарантування фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № (37). С. 22-30.
6. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г., Куницька-Іляш М. В., Березівський Я. П. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств пріоритетних галузей в системі економічної безпеки

держави. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького. Серія Економічні науки*. 2023. Т. 25. № 101. С. 31-37.

7. Данілова Е. І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 61-68.

8. Драгун А. О. Визначення системи чинників, що впливають на економічну безпеку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 34. С. 64-71.

9. Шуміло О. С. Науково-методичний підхід до оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища на економічну безпеку підприємств роздрібною торгівлі. *Інтелект XXI*. 2018. № 1. С. 150-155.

10. Гросул В. А., Усова М. О. Методичні аспекти оцінки рівня ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 282-286.

11. Чижевська М. Б., Чернодубова Е. В., Сидоренко-Мельник Г. М., Куява Б. М. Аналіз факторів технологічного розвитку та забезпечення фінансово-економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах соціальної економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3117>.

12. Ilyash O., Lupak R., Dzhadan I., Kolishenko R. Assessing structural components of investment and innovation provision of economic security in the basic types of economic activity. *Journal of Economy Culture and Society*. 2021. Issue 63. P. 17-37.

13. Куцук П. О. Проблемні аспекти та пріоритети розвитку малого і середнього підприємництва України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 69. С. 7-14.

14. Паршина О., Паршин Ю., Небаба Н., Стахів О., Веснін С. Комплексний аналіз ключових чинників впливу на економічну безпеку підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 342(3(1)). С. 261-266.

REFERENCES

1. Alkema V. And Kuchmiev O. (2020), Analiz suchasnykh pidkhodiv do otsinky stanu ekonomichnoi bezpeky torhovelnykh pidpriemstv, *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vyp. 4(60), s. 187-194.
2. Sosnovska, O. O. And Zhytar, M. O. (2018), Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta oznaky zabezpechennia, *Oblik i finansy*, № 3(81), s. 124-132.
3. Kolodiazhna, I. V. And Bukrina, K. A. (2019), Ekonomichna bezpeka v systemi staloho funktsionuvannia pidpriemstva, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vyp. 23, Ch. 1, s. 135-140.

4. Zinenko K. And Kobieliava T. (2022), Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: metodolohichna sutnist ta skladovi formuvannia, *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, № 4, s. 9-16.
 5. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L., Kunytska-Iliash, M. V. And Nakonechna, N. V. (2023), Ekonomichna bezpeka subiektiv hospodariuvannia ta derzhavy: aspekt harantuvannia finansovo-ekonomichnoi bezpeky priorytetnykh haluzei natsionalnoi ekonomiky Ukrainy, *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, № (37), s. 22-30.
 6. Lupak, R. L., Vasylytsiv, T. H., Kunytska-Iliash, M. V. And Berezivskiy, Ya. P. (2023), Zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv priorytetnykh haluzei v systemi ekonomichnoi bezpeky derzhavy, *Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnologii im. S. Z. Gzhytskoho. Seriya Ekonomichni nauky*, T. 25, № 101, s. 31-37.
 7. Danilova, E. I. (2018), Metodolohiia ryzyk-oriientovanoho pidkhodu do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva, *Modern Economics*, № 12, s. 61-68.
 8. Drahun, A. O. (2020), Vyznachennia systemy chynnykiv, shcho vplyvaiut na ekonomichnu bezpeku pidpriemstva, *Naukovyi visnyk Uzhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vyp. 34, s. 64-71.
 9. Shumilo, O. S. (2018), Naukovo-metodychnyi pidkhid do otsiniuvannia vplyvu chynnykiv zovnishnoho seredovyscha na ekonomichnu bezpeku pidpriemstv rozdribnoi torhivli, *Intelekt XXI*, № 1, s. 150-155.
 10. Hrosul, V. A. And Usova, M. O. (2024), Metodychni aspekty otsinky rivnia ryzykostiivnosti pidpriemstva rozdribnoi torhivli, *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, T. 9, № 1, s. 282-286.
 11. Chyzhevska, M. B., Chernodubova, E. V., Sydorenko-Melnyk, H. M. And Kuiava, B. M. (2024), Analiz faktoriv tekhnolohichnoho rozvytku ta zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky innovatsiino oriientovanoho pidpriemstva v umovakh sotsialnoi ekonomiky, *Efektivna ekonomika*, № 2, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3117>.
 12. Ilyash O., Lupak R., Dzhadan I. And Kolishenko R. (2021), Assessing structural components of investment and innovation provision of economic security in the basic types of economic activity, *Journal of Economy Culture and Society*, Issue 63, p. 17-37.
 13. Kutsyk, P. O. (2022), Problemni aspekty ta priorytety rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva Ukrainy, *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 69, s. 7-14.
 14. Parshyna O., Parshyn Yu., Nebaba N., Stakhiv O. And Vesnin S. (2025), Kompleksnyi analiz kliuchovykh chynnykiv vplyvu na ekonomichnu bezpeku pidpriemstv, *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, № 342(3(1)), s. 261-266.
- Стаття надійшла до редакції 14 липня 2025 року*

УДК 371.13:378+001.895

Медвідь Л. Г.,

lmedvid@meta.ua, ORCID ID: 0000-0003-2292-9067,

Researcher ID: G-9223-2019,

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

ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ SOFT SKILLS УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ВИЩІЙ ШКОЛІ

Анотація. У статті обґрунтовано, що сучасна система вищої освіти в умовах постійних трансформацій, зумовлених цифровізацією, глобалізацією та зміною запитів ринку праці, потребує не лише формування професійних компетентностей (*hard skills*), але й розвитку м'яких навичок (*soft skills*). *Soft skills* трактуються як універсальні навички, що включають комунікацію, емоційний інтелект, критичне й креативне мислення, командну роботу, здатність приймати рішення в умовах невизначеності. Їх значення особливо актуалізується в освітньому середовищі, оскільки вони підвищують конкурентоспроможність випускників, сприяють розвитку автономності, формуванню культури відповідального командного співробітництва та академічної доброчесності. Аналіз сучасних досліджень свідчить, що провідні вчені визначають широкий спектр м'яких навичок, серед яких комунікативні здібності, критичне та креативне мислення, етика спілкування, лідерство, гнучкість, мультикультурність, тайм-менеджмент, емоційний інтелект. Вони становлять інтегральну систему соціально орієнтованих компетентностей, що сприяють професійному й особистісному зростанню. Для науково-педагогічних працівників удосконалення *soft skills* є важливим чинником педагогічної майстерності, ефективної комунікації та організації інтерактивного освітнього середовища. У статті акцентовано увагу на необхідності вироблення чіткої політики та процедур формування і розвитку *soft skills* у закладах вищої освіти. Обґрунтовано доцільність їх інтеграції не лише у зміст окремих освітніх компонент, але й у всі напрями діяльності здобувачів вищої освіти – навчальну, науково-дослідну, комунікативну, проєктну, волонтерську, міжнародну мобільність та студентське самоврядування. Доведено, що найбільш ефективними методами та технологіями формування *soft skills* є проєктне, інтерактивне та ситуаційне навчання, які сприяють розвитку критичного та креативного мислення, уміння працювати в команді, лідерських і комунікативних здібностей, гнучкості та стресостійкості. Зроблено висновок, що формування й удосконалення *soft skills* є необхідною умовою підготовки конкурентоспроможних фахівців та підвищення якості вищої освіти. Це потребує системного підходу до організації освітнього процесу, створення відповідної інституційної політики та впровадження інноваційних методик навчання.

Ключові слова: м'які навички, *soft skills*, вища школа, освітній процес, комунікація, емоційний інтелект, критичне та креативне мислення, етика спілкування, лідерство, гнучкість, мультикультурність, тайм-менеджмент, педагогічна майстерність.

Medvid L.G.,

lmedvid@meta.ua, ORCID ID: 0000-0003-2292-9067,

Researcher ID: G-9223-2019,

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

FORMATION AND IMPROVEMENT OF SOFT SKILLS OF PARTICIPANTS OF THE EDUCATIONAL PROCESS IN HIGH SCHOOL

Abstract. The article substantiates that the modern system of higher education, under conditions of constant transformations caused by digitalization, globalization, and changes in labor market demands, requires not only the formation of professional competencies (*hard skills*) but also the development of soft skills. *Soft skills* are interpreted as universal abilities that include communication, emotional intelligence, critical and creative thinking, teamwork, and the ability to make decisions under uncertainty. Their importance is particularly emphasized in the educational environment, as they enhance graduates' competitiveness, foster autonomy, and contribute to building a culture of responsible teamwork and academic integrity. The analysis of contemporary research shows that leading scholars define a wide range of soft skills, among which are communication abilities, critical and creative thinking, communication ethics,

leadership, flexibility, multiculturalism, time management, and emotional intelligence. They constitute an integral system of socially oriented competencies that promote professional and personal growth. For academic staff, the improvement of soft skills is an important factor in pedagogical mastery, effective communication, and the organization of an interactive educational environment. The article emphasizes the need to develop clear policies and procedures for the formation and development of soft skills in higher education institutions. The expediency of integrating them not only into the content of specific educational components but also into all areas of students' activities—academic, research, communicative, project-based, volunteer, international mobility, and student self-government—is substantiated. It is proven that the most effective methods and technologies for developing soft skills are project-based, interactive, and situational learning, which contribute to the development of critical and creative thinking, teamwork, leadership and communication abilities, flexibility, and stress resistance. It is concluded that the formation and improvement of soft skills are essential conditions for training competitive professionals and improving the quality of higher education. This requires a systematic approach to the organization of the educational process, the creation of an appropriate institutional policy, and the implementation of innovative teaching methods.

Keywords: soft skills, higher education, educational process, communication, emotional intelligence, critical and creative thinking, communication ethics, leadership, flexibility, multiculturalism, time management, pedagogical excellence.

JEL Classification: A22, A23, D83, I21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-03>

Постановка проблеми. Сучасна вища освіта перебуває в умовах постійних трансформацій, які зумовлені цифровізацією, глобалізацією та зміною запитів ринку праці. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває не лише формування фахових компетентностей (hard skills), але й розвиток м'яких навичок (soft skills), які забезпечують ефективну взаємодію в колективі, адаптивність, лідерство, стресостійкість, самоменеджмент тощо.

М'які навички (soft skills) – це особистісні якості, навички міжособистісного спілкування, емоційного інтелекту, здатність працювати в команді, вирішувати конфлікти та приймати рішення в умовах невизначеності. На відміну від технічних чи професійних навичок, м'які є універсальними і застосовуються в будь-якій професійній сфері.

Для здобувачів вищої освіти формування soft skills забезпечить: підвищення конкурентоспроможності на ринку праці; здатність до самостійного навчання та розвитку; формування навичок ефективного спілкування та презентації й розвиток відповідального ставлення до командної роботи.

Удосконалення soft skills науково-педагогічних працівників дозволить підвищувати рівень педагогічної майстерності, набувати здатність до організації інтерактивного навчання та ефективної комунікації зі здобувачами вищої освіти, а також удосконалювати навички управління освітнім середовищем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як зазначають А. Шелякіна та О. Торосян, “сучасні роботодавці акцентують увагу на таких якостях та навичках майбутнього фахівця: комунікативні навички, вміння працювати у команді, лідерство, кооперація, відповідальність, етика спілкування, критичне мислення, здатність до самоосвіти, тайм-менеджмент, когнітивні навички, емоційний інтелект, чесність, стресостійкість, пунктуальність, гнучкість, креативність, емпатія тощо” [8].

Тому політика і процедури формування та удосконалення soft skills є предметом наукових досліджень сучасних українських вчених: О. Башкір, О. Гури, О. Кірдан, К. Коваль, Н. Коляди, Г. Корнюш, О. Кравець, О. Кравченко, О. Кульбабської, О. Максимець, Н. Мукан, В. Радкевич, О. Семеног, Н. Сосновенко, І. Ткачук, О. Торосян, І. Чухно, І. Шевченко, О. Шелевер, А. Шелякіної та ін., у яких вони обґрунтували теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо застосування методів навчання в освітньому процесі сучасних закладів вищої освіти.

Постановка завдання. Мета статті – виокремити складові політики та процедури формування і удосконалення soft skills в учасників освітнього процесу вищої школи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток суспільства у XXI столітті активно впливає як на його спосіб життя та світосприйняття, так й на особливості людського мислення та спілкування. Відповідно до цих викликів формується сучасна парадигма освіти, яка передбачає розвиток не лише професійних навичок та умінь, що пов'язані з діяльністю в певній галузі та наявність конкретних професійних знань, а й формування у випускників закладів вищої освіти таких якостей та умінь, які визначають терміном “soft skills”. Такі здібності у зарубіжній літературі умовно називають “4 C’s або 4 K” (critical thinking – критичне мислення; creativity – креативність; collaboration – колаборація; communication – комунікація) [1].

В українській науковій літературі застосовують різні терміни “м'які навички”, “навички успішності”, “універсальні навички”, “гнучкі навички”, “соціальні навички” [8], “прикладні навички” чи “навички 21-го століття” [7], хоча найбільш поширеним є термін “м'які навички”.

Багато українських науковців подають класифікацію soft skills, виокремлюючи ті, які на їх

думку, є найбільш визначальними для успішного працевлаштування і майбутнього кар'єрного росту випускників закладів вищої освіти.

Здійснюючи аналітичний огляд та узагальнення сутнісних характеристик soft skills, група вчених (Шевченко І. А., Шелевер О. В., Маркова В. В.) зробила висновок, що одними з найважливіших м'яких навичок є:

- комунікація: вміння чітко та лаконічно висловлювати свої думки, як усно, так і письмово, активно слухати та розуміти інших;
- робота в команді: вміння ефективно співпрацювати з іншими людьми, ділитися знаннями та досвідом, йти на компроміс та досягати спільних цілей;
- креативність: вміння генерувати нові ідеї, вирішувати проблеми нестандартними способами та вдосконалювати існуючі процеси;
- емоційний інтелект: вміння розуміти та керувати своїми емоціями, а також емоціями інших людей, співпереживати та будувати міцні стосунки;
- вміння вирішувати проблеми: аналізувати ситуацію, визначати корінь проблеми, генерувати можливі рішення та обирати найефективніші з них;
- адаптивність: вміння швидко навчатися новому, бути гнучким та пристосовуватися до змін;
- лідерство: вміння надихати та мотивувати інших людей, делегувати завдання та вести за собою команду до досягнення цілей;
- наполегливість: вміння ставити перед собою цілі, не здаватися перед труднощами та досягати бажаного;
- відповідальність: вміння відповідати за свої дії та вчинки, дотримуватися взятих на себе зобов'язань;
- тайм-менеджмент: вміння ефективно розподіляти свій час, планувати справи та виконувати їх вчасно [7].

Групування soft skills наводить К. Коваль, виходячи з трьох основних груп якостей особистості – індивідуальних (здатність приймати рішення та вирішувати проблеми, чітко ставити завдання та формулювати цілі, мислити позитивно та оптимістично, орієнтуватись на кінцевий результат); комунікативних (зрозуміло та чітко формулювати думки, дружньо спілкуватися та мати гарні манери, взаємодіяти з різними типами людей, структурувати й модерувати наради й обговорення, вислуховувати й брати до уваги різні точки зору, відповідати аргументовано, вчасно і ввічливо, готувати й робити якісні презентації, враховувати культурні особливості при спілкуванні); управлінських (вміння працювати як частина команди, об'єднувати та мотивувати команду, передбачати ризики, чітко планувати й керувати часом) [3].

О. Семенов та О. Кульбабська до м'яких навичок відносять “навчальні, соціальні, особистісні навички, а також навички інфомедійної та цифрової грамотності, що, відповідно до стратегії UNESCO, охоплюють комбінований набір знань, навичок, відносин, необхідних для життя й роботи щодо використання, створення та передавання інформації” [4].

І. Чухно визначає такі складові soft skills:

- мотивацію, тобто спонукання до дії, яка визначає організованість особи, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби;
 - когнітивні процеси, що пов'язані зі сприйняттям, обробкою, зберіганням та використанням інформації; включають у себе мислення, пам'ять, увагу, сприйняття, мовлення, вирішення проблем та прийняття рішень; дозволяють пізнавати, розуміти та взаємодіяти з навколишнім світом;
 - соціальні інтереси, які визначають потреби та прагнення індивідів або груп, що пов'язані з їхньою взаємодією в суспільстві та бажанням досягти певного статусу, визнання, взаємодії та участі в соціальному житті;
 - інтеракцію як взаємодію між двома або більше сторонами, що може включати обмін інформацією, діями, впливом або вплив один на одного;
 - соціальний інтелект як сукупність здібностей, що дозволяють ефективно взаємодіяти з іншими людьми у соціальному середовищі;
 - соціальну перцепцію як процес формування уявлень про внутрішній світ іншої людини, її психологічні особливості, наміри та мотиви, на основі зовнішніх проявів та поведінки;
 - комунікацію як процес обміну інформацією, ідеями, почуттями або знаннями між двома або більше людьми, чи групами, що включає в себе передачу повідомлень за допомогою вербальних (усних, письмових) та невербальних (жести, міміка, інтонація) засобів з метою комунікації, досягнення взаєморозуміння та впливу на колектив;
 - здатність давати оцінку тому, що відбувається, впевненість у власних діях, які тісно пов'язані з поняттям самостійності та самоефективності, які передбачають здатність приймати рішення, відповідати за свої дії та діяти незалежно, а також здатність успішно виконувати завдання та досягати поставлених цілей [5].
- Група вчених: Боровик К. М., Риндіна Н. Г., Шапаренко О. В., Єрмак О. С., Іващенко Р. О., Романюк М. Г. виділили, на їх думку, нетривіальні soft skills медичного працівника, що в комплексі з високою кваліфікацією та професійними навичками допоможуть майбутнім лікарям вивести свою спеціальність до ланки елітних, а саме:
- системне мислення як процес суб'єктивної самоорганізації, направлений на те, щоб при вирішенні професійних завдань у мисленні лікаря виникали асоціації, обумовлені не тільки аналогіями і класифікаціями, але і системними ефектами;
 - клієнтоорієнтованість як вміння працювати із запитамі споживачів, що базується на людяності та гуманістичних засадах;
 - робота в команді як здатність толерантно сприймати соціальні, етнічні, конфесійні та культурні відмінності, що стосується не тільки роботи в колективі медичних працівників, а й створення команди “лікар-пацієнт-родичі пацієнта”;
 - мультикультурність та мовна свобода як вільне володіння англійською та / або знання другої мови,

розуміння національного і культурного контексту країн-партнерів, розуміння специфіки роботи спеціалістів в інших країнах;

– міжгалузева комунікація як розуміння технологій, процесів і ринкової ситуації в різних суміжних і несуміжних спеціальностях;

– робота в режимі високої невизначеності і швидкої зміни умов завдань як вміння швидко приймати рішення, реагувати на зміну умов роботи, вміння розподіляти ресурси й управляти своїм часом;

– здатність та готовність реалізовувати сукупність етичних норм і правил, що визначають належну поведінку та професійні обов'язки у певній сфері діяльності;

– навички художньої творчості як здатність до художнього сприйняття, наявність розвинутого естетичного смаку, абстрактного мислення;

– принципи ощадливого виробництва як методології, націленої на ефективне використання внутрішніх резервів, а також на постійне вдосконалення робочих процесів і поліпшення організації та умов праці у межах плідної командної роботи;

– поглиблення знань та набуття навичок із застосування ІТ-технологій, робототехніки, штучного інтелекту [6].

Основні пропозиції науковців щодо переліку soft skills, якими мають володіти всі учасники освітнього процесу у закладі вищої освіти, узагальнені нами у табл. 1.

На нашу думку, основними компонентами soft skills, які необхідно формувати та удосконалювати в учасників освітнього процесу, мають бути: мотивація, комунікативні навички та міжгалузева комунікація, мультикультурність та мовна свобода, **лідерство та вміння працювати у команді**; когнітивні навички, **у тому числі вміння вирішувати проблеми**, критичне та креативне мислення; академічна доброчесність, здатність до самоосвіти і набуття навичок із застосування ІТ-технологій, робототехніки, штучного інтелекту; емоційний інтелект, емпатія, етика спілкування; гнучкість, адаптивність та стресостійкість, а також володіння тайм-менеджментом.

Таблиця 1

Пропозиції науковців щодо переліку soft skills (м'яких навичок), які необхідно формувати та удосконалювати учасникам освітнього процесу у вищій школі*

№ з/п	Перелік soft skills (м'яких навичок)	Пропозиції вчених					
		А. Шелякіна, О. Торсян	І. Шевченко, О. Шелевер, В. Маркова	К. Коваль	І. Чухно	К. Боровик, Н. Риндіна та ін.	Авторська пропозиція
1	Комунікативні навички	+	+	+	+		+
2	Вміння працювати у команді	+	+	+	+	+	+
3	Лідерство	+	+	+			+
4	Кооперація	+		+	+		+
5	Відповідальність	+	+		+		+
6	Етика спілкування	+		+	+	+	+
7	Критичне мислення	+			+		+
8	Здатність до самоосвіти	+	+			+	+
9	Тайм-менеджмент	+	+	+		+	+
10	Когнітивні навички	+			+	+	+
11	Емоційний інтелект	+	+				+
12	Чесність (академічна доброчесність)	+					+
13	Стресостійкість	+				+	+
14	Пунктуальність	+					+
15	Гнучкість	+			+		+
16	Креативне мислення	+	+		+	+	+
17	Емпатія	+		+	+	+	+
18	Вміння вирішувати проблеми		+	+	+	+	+
19	Наполегливість		+				+
20	Мотивація				+		+
21	Мультикультурність та мовна свобода					+	+
22	Міжгалузева комунікація					+	+
23	Набуття навичок із застосування ІТ-технологій, робототехніки, штучного інтелекту					+	+

*Узагальнено автором [3, 5, 6, 7, 8]

Мотивація як внутрішній поштовх до досягнення цілей, подолання труднощів та самореалізація передбачає формування в учасників освітнього процесу як внутрішньої, так і зовнішньої мотивації, вміння визначати мету свого життя, мету кар'єрного росту за умови самодисципліни та віри у власні сили. Тому мотивація є рушійною силою навчання, викладання, наукових досягнень, професійного розвитку. Мотивована особистість здатна постійно вдосконалюватися. При цьому важливою є наполегливість як здатність не відступати перед труднощами, наполегливо працювати для досягнення поставленої мети, незважаючи на перешкоди та невдачі.

У вищій школі комунікативні навички є основою освітнього процесу: від процесів викладання, навчання до презентації наукових ідей. Комунікація є здатністю ефективно передавати інформацію, думки, почуття й ідеї як усно, так і письмово. Особливого розвитку вимагають вербальна і невербальна комунікація, активне слухання та письмова грамотність.

Важливим на сьогодні є поширення мультикультурності як співіснування в єдиному освітньому просторі осіб різноманітних культур, віросповідань, що вимагає високого рівня комунікації та взаємообміну. А мовна свобода передбачає можливість вивчати декілька іноземних мов та, як наслідок, вивчати освітні компоненти іноземними мовами й набувати загальних компетентностей, передбачених стандартами вищої освіти в Україні, розуміння національного і культурного контексту країн-партнерів, специфіки роботи фахівців інших країн. Своєю чергою, комунікативні навички випускників у професійному середовищі забезпечують ефективну співпрацю в команді та у бізнесі з партнерами та конкурентами тощо.

Особливої ваги на сучасному етапі розвитку суспільства та економіки набуває вміння працювати у команді, здатність ефективно працювати з іншими для досягнення спільної мети за умови взаємної підтримки, розподілу повноважень, відповідальності та гнучкості у співпраці. Для здобувачів вищої освіти перераховані навички важливі як у навчанні (проектна робота, групові завдання), так і у майбутньому професійному середовищі для ефективної організації праці.

Водночас для вирішення проблем та кооперації в діях необхідно сформувати якості лідера, тобто здатність надихати, організовувати та направляти інших на досягнення спільних цілей. При цьому лідеру мають бути притаманні такі м'які навички, як уміння визначати мету діяльності колективу, впливати на дії колективу, мотивувати інших та приймати рішення. Для здобувачів вищої освіти розвиток потенціалу лідера відбувається як на аудиторних та позааудиторних заняттях, так і в межах студентських ініціатив. Викладачам як учасникам освітнього процесу лідерські якості необхідні для ефективного управління здобувачами вищої освіти та процесами набуття знань.

При цьому лідерські якості передбачають здатність ідентифікувати проблему, проаналізувати

її та знайти ефективне рішення. Такі **soft skills мають значення** для здобувачів вищої освіти у навчанні (до прикладу, для вирішення кейсів, ситуаційних завдань), у професійному житті випускників – для ухвалення обґрунтованих рішень у складних умовах.

Набуття таких м'яких навичок здебільшого сприяють когнітивні навички, критичне та креативне мислення учасників освітнього процесу.

Когнітивні навички – це розумові здібності, які дозволяють нам думати, навчатися, запам'ятовувати та вирішувати проблеми. Вони охоплюють такі здібності: увагу, пам'ять, мислення, мовлення, сприйняття та здатність приймати рішення. **Критичне мислення – це** здатність особи об'єктивно аналізувати інформацію, що в освітньому процесі сприяє глибшому розумінню матеріалу, розпізнаванню фейкових новин, недостовірної інформації, а у професійній діяльності – прийняттю стратегічних рішень.

Дуже важливою для формування особистості лідера є креативність або здатність генерувати нові ідеї, нестандартні підходи, вирішувати проблеми творчо. Для цього має бути розвинена уява, гнучкість мислення, здатність генерувати ідеї, поняття, уявлення у процесі експериментування, створення нових концепцій чи вирішення проблем. Формування та розвиток креативності сприяє інноваціям в освітньому процесі, розробленні нових методик, адаптації до змін, а у професійній сфері випускників – є інструментом для підвищення конкурентоспроможності.

Розвиток когнітивних навичок учасників освітнього процесу забезпечується їх здатністю до самоосвіти, набуття навичок із застосування ІТ-технологій, робототехніки, штучного інтелекту.

До когнітивних навичок, на нашу думку, варто віднести гнучкість мислення як здатність особи, що характеризується можливістю адаптувати своє мислення до нових умов, незвичних ситуацій або різноманітних завдань; а також вміння змінювати підходи до вирішення проблем, перебудовувати своє сприйняття та мислення відповідно до нових даних або змін у середовищі. Як наслідок, має бути розвинена здатність гнучко реагувати на зміни та ефективно функціонувати в нових умовах, тобто адаптивність, що передбачає готовність до змін, позитивне мислення, гнучкість поведінки та толерантність до невизначеності. У контексті постійних змін у сфері освіти (наприклад, дистанційне навчання, цифровізація в умовах пандемії коронавірусної хвороби 2019 (COVID-19) та широкомасштабної війни росії проти України) адаптивність є ключовою навичкою виживання та успіху. Водночас важливою є така **soft skills, як** стресостійкість або здатність учасників освітнього процесу ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями, зберігаючи при цьому психологічну рівновагу та здатність до нормального функціонування. Це не лише здатність витримувати напругу, але й вміння адаптуватися до змін та відновлюватися після стресових подій.

Водночас важливими у становленні здобувачів вищої освіти, удосконаленні науково-педагогічних працівників та підвищенні якості освіти у вищій школі все більшої ваги набувають емоційний інтелект, емпатія, етика спілкування. Так, **емоційний інтелект** – це здатність особи розпізнавати, розуміти й управляти власними емоціями та емоціями інших людей. Для цього варто розвивати в учасників освітнього процесу навички самоусвідомлення, саморегуляції, тобто контролю емоцій, мотивацій, волі та когнітивних процесів; здатності розуміти та співпереживати емоційний стан іншої людини, ставити себе на її місце; соціальні навички тощо. Своєю чергою, етика спілкування охоплює моральні норми та правила, що регулюють взаємодію між людьми під час спілкування. Вона включає в себе не лише ділове спілкування, але й усі види взаємодії між людьми, як у повсякденному житті, так і в професійній сфері. Подібні навички допомагають створювати комфортне середовище для навчання, запобігати конфліктам, сприяють професійному зростанню в емоційно інтенсивному середовищі.

При цьому особливої ваги на сьогодні у вищій школі набуває академічна доброчесність як сукупність етичних принципів та законодавчо визначених правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час викладання, навчання, наукових досліджень з метою забезпечення довіри до результатів навчання та наукових досягнень. Водночас академічна доброчесність є важливим елементом особистісного росту кожного учасника освітнього процесу.

Варто також формувати та удосконалювати в учасників освітнього процесу навички управління часом (тайм-менеджмент), тобто здатність раціонально планувати та використовувати свій час для досягнення цілей, а саме: визначати пріоритети при виконанні тих чи інших видів робіт, планувати їх послідовність та часові рамки, вміння делегувати свої повноваження та дотримуватися дедлайнів. Наявність таких soft skills дає змогу студентам та викладачам ефективно поєднувати навчання, роботу й особисте життя, забезпечує своєчасне виконання завдань та різних видів робіт, а також розвиває професійну відповідальність за виконання своїх обов'язків та дотримання професійних стандартів.

Таким чином, погоджуючись із думкою І. Чухно, вважаємо: поняття soft skills є інтегральною якістю учасників освітнього процесу, що містить взаємопов'язані соціально орієнтовані компетентності (особистісну, професійну, культурну, комунікативну, інформаційну, лідерську), сприяє особистісному та професійному зростанню, продуктивній соціальній взаємодії, підвищенню рівня позитивної соціальної активності та їх гармонійній життєдіяльності у соціумі [5].

У наукових працях зарубіжних та вітчизняних вчених активно обговорюється потреба формування та розвитку soft skills (м'яких навичок) у здобувачів вищої освіти. Зокрема, у дослідженнях Р. Raciti і D. Shek було визначено, що формування та розвиток м'яких навичок студента закладу вищої освіти має бути пріоритетним завданням, оскільки вони тісно пов'язані з особистим благополуччям,

соціальною адаптацією та адаптацією до контексту майбутньої професійної діяльності [9, 10].

Сьогодні є очевидним те, що формування та розвиток soft skills у здобувачів вищої освіти – це вимоги часу до фахівців в умовах сучасного конкурентного ринку праці. Тому заклади вищої освіти мають стати тим освітнім середовищем, де можна набутися не лише фахових знань і навичок, але й відшліфувати м'які навички. Варто зауважити: впровадження політики формування та розвитку soft skills в освітній процес поки що відбувається здебільшого на рівні окремих освітніх компонент. На нашу думку, набуття soft skills здобувачами вищої освіти не можна обмежувати лише контекстом освітніх компонент або окремими тренінгами, а вони мають формуватися та удосконалюватися під час освітнього процесу, участі у науково-дослідній діяльності, міжнародній та внутрішній мобільності, участі у студентському самоврядуванні, волонтерській діяльності тощо.

Рекомендації щодо застосування методів та технологій навчання при формуванні м'яких навичок у здобувачів вищої освіти наведені нами на рис. 1.

Виходячи з переліку методів та технологій навчання, які мають застосовуватися під час освітнього процесу для підготовки майбутніх фахівців (рис. 1), на нашу думку, є сучасні методи і технології проектного, інтерактивного та ситуаційного навчання.

Технології проектного навчання спрямовані на саморозвиток особистісних професійних та соціальних потреб здобувачів вищої освіти. Це дозволяє формувати професійні і соціальні навички майбутніх фахівців, розвиває креативне та критичне мислення, вміння адаптуватися до постійно змінюваних вимог суспільно-економічного розвитку в умовах широкомасштабної війни, самостійно визначати особисті та професійні цілі, розвивати комунікативні навички, навички роботи в команді та лідерства при організації такої роботи, набувати уміння дотримуватися граничних термінів тощо. Водночас технології інтерактивного та ситуаційного навчання мають значний потенціал для формування когнітивних навичок, навичок мотивації, комунікацій, роботи в команді, лідерства, критичного та креативного мислення, саморозвитку, управління емоціями, доброчесності, адаптивності та управління часом.

Варто наголосити, що для підвищення ефективності формування та розвитку soft skills у здобувачів вищої освіти необхідно кожному закладу вищої освіти розробити та запровадити свою політику та процедури, які б передбачали цілісність освітнього процесу, інтеграцію структурно-логічних зв'язків окремих освітніх компонент (навчальних курсів, курсових робіт, практичної підготовки, кваліфікаційних робіт), а також неформальної освіти, науково-дослідної роботи (участь у наукових гуртках, виступи на наукових конференціях, всеукраїнських конкурсах наукових робіт), внутрішньої та міжнародної мобільності (програма ERASMUS+, закордонна практика, всеукраїнські та міжнародні проекти), студентського самоуправління, волонтерства тощо.

Зміст soft skills	Методи та технології навчання
Навички мотивації	візія майбутнього, бізнес симуляції, кейс-метод, метод проєктів, рольові та ділові ігри, створення ситуації успіху
Комунікативні навички	дебати, дискусія, евристичний метод, інтерактивний метод, кейс-метод, майстер-класи, мозковий штурм, практикуми, робота в малих групах, рольові та ділові ігри, симуляція, творчі вправи, тренінги, фасилітація
Навички роботи в команді	дебати, дискусія, інтерактивний метод, метод проєктів, робота в малих групах, рольові та ділові ігри, самостійна (індивідуальна та групова) дослідницька діяльність, симуляція, створення проблемних ситуацій, творчі вправи, фасилітація
Лідерські навички	дебати, дискусія, інтерактивний метод, кейс-метод, метод проєктів, мозковий штурм, рольові та ділові ігри, симуляція, фасилітація
Когнітивні навички	евристичний метод, інтерактивний метод, метод проєктів, мозковий штурм, робота в малих групах, рольові та ділові ігри, симуляція, створення проблемних ситуацій, творчі вправи
Навички критичного мислення	вебквест, кейс-метод, лекція із запланованими помилками, метод Сократа, написання анотацій і статей, редагування наукових текстів, робота в малих групах
Навички креативного мислення	візія майбутнього, моделювання ситуацій, створення проблемних ситуацій, творчі вправи
Навички саморозвитку	виконання індивідуальних завдань, набуття навичок із застосування ІТ-технологій, робототехніки, штучного інтелекту; створення особистісного і професійного портфоліо
Навички управління емоціями	квести, моделювання ситуацій, створення ситуації успіху, робота в малих групах, творчі вправи, тренінги
Навички доброчесності	індивідуальна та групова дослідницька діяльність метод проєктів, написання курсових та кваліфікаційних робіт, анотацій, статей; редагування наукових текстів, робота з науковими джерелами
Навички адаптивності	виконання індивідуальних завдань, дискусія, майстер-класи, практикуми, самостійна дослідницька діяльність, тренінги, фасилітація
Навички управління часом	виконання індивідуальних завдань, моделювання ситуацій, практикуми, робота в малих групах, самостійна дослідницька діяльність, тренінги

Рис. 1. Застосування методів та технологій навчання при формуванні м'яких навичок у здобувачів вищої освіти (узагальнено автором [2, 3, 4, 5])

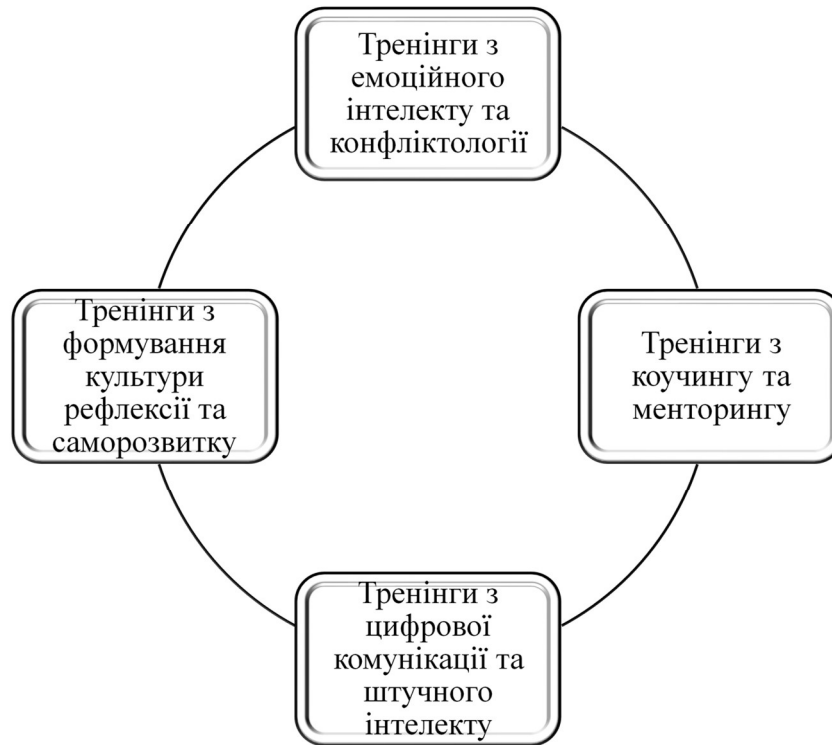


Рис. 2. Тренінгові складові підвищення кваліфікації та педагогічної майстерності науково-педагогічних працівників у вищій школі (сформовано автором)

Водночас варто забезпечувати безперервне підвищення кваліфікації та педагогічної майстерності викладачів для цілеспрямованого формування soft skills у здобувачів вищої освіти.

Підвищення кваліфікації та педагогічної майстерності має підготувати науково-педагогічних працівників до тьюторства, тобто: персонального супроводу майбутніх фахівців в освітньому процесі під час аудиторних та позааудиторних занять; проведення консультацій; підвищення інтересу здобувачів вищої освіти до майбутньої професійної діяльності, спрямування їх до подальшого саморозвитку і самовдосконалення.

Тому у програми підвищення кваліфікації та педагогічної майстерності науково-педагогічних працівників необхідно включати проведення тренінгів із емоційного інтелекту, конфліктології, коучингу, менторингу, формування культури рефлексії та саморозвитку, а також цифрової комунікації (використання платформ для співпраці (Google Workspace, Trello), інтерактивних презентацій (Mentimeter, Slido), тренажерів штучного інтелекту (наприклад, ChatGPT як інструмент розвитку критичного мислення та аналітики) (рис. 2).

Тренінги з емоційного інтелекту для науково-педагогічних працівників під час підвищення кваліфікації допомагають розвивати навички, необхідні викладачам для ефективної взаємодії з колегами та здобувачами вищої освіти, а також для управління їх власними емоціями та мотивацією. Вони сприяють покращенню комунікації, вирішенню

конфліктів, підвищенню продуктивності та загального психологічного комфорту в освітньому середовищі.

Тренінги з конфліктології спрямовані на розвиток навичок, необхідних для ефективного управління та вирішення конфліктів. Вони допомагають учасникам освітнього процесу, зокрема викладачам, зрозуміти природу конфліктів, їхні причини, динаміку та різні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях. Такі тренінги також навчають стратегіям конструктивного вирішення конфліктів, покращують навички комунікації, активного слухання та спілкування із здобувачами вищої освіти.

В умовах запровадження у вищій освіті принципу студентоцентризму та формування здобувачами вищої освіти індивідуальної освітньої траєкторії важливим є набуття науково-педагогічними працівниками навичок коучингу та менторингу. Викладач як наставник має допомогти студенту досягати певних цілей у навчанні та майбутньому професійному житті, розкриваючи його потенціал та дозволяючи знайти власні рішення. При цьому як досвідчена людина (ментор) викладач має ділитися своїми знаннями, навичками та досвідом з метою професійного чи особистісного розвитку здобувача вищої освіти. Важливо, що це не просто передача інформації, а створення підтримки та наставництва для досягнення поставлених цілей.

Формування навичок рефлексії та саморефлексії у науково-педагогічних працівників є важливим аспектом їх особистісного та професійного розвитку, який передбачає осмислення власного

досвіду, думок, почуттів та дій, мотивів, цінностей та переконань. Розвиток цих навичок у викладачів сприяє кращому розумінню себе, підвищенню самосвідомості та покращенню процесу прийняття рішень. Як наслідок, у викладачів значно підвищується педагогічна майстерність, якість організації процесу викладання та спілкування зі здобувачами вищої освіти.

Щодо удосконалення методики викладання, то науково-педагогічним працівникам необхідно постійно вдосконалювати свої навички цифрової комунікації та застосування штучного інтелекту. До прикладу, необхідні вміння та навички застосування Workspace – пакета хмарних сервісів від Google, призначеного для роботи та спільної діяльності з такими інструментами, як Gmail, Google диск, Google документи, таблиці, календар, Meet та багатьма іншими. Для організації роботи здобувачів вищої освіти в команді викладачам необхідно вміти працювати на хмарній платформі Trello. Он-лайн сервіс Mentimeter дозволить викладачам створювати та проводити миттєві опитування в аудиторії та під час вебінарів для поточного оцінювання знань та подальшого вдосконалення методики викладання. Дуже корисним під час роботи зі студентською аудиторією є надання можливості слухачам активно взаємодіяти з лектором, ставити запитання та брати участь в опитуваннях у режимі реального часу. Для цього науково-педагогічним працівникам доцільно володіти платформою Slido, яка призначена для проведення інтерактивних онлайн-заходів, зокрема опитувань та питань-відповідей під час зустрічей, вебінарів та презентацій.

Тому корисним є проходження науково-педагогічними працівниками тренінгів у межах міжнародних стажувань, стажувань у вітчизняних закладах вищої освіти та на внутрішньоуніверситетських курсах підвищення педагогічної майстерності.

Проте необхідно зазначити про наявність проблем та викликів формування м'яких навичок в учасників освітнього процесу у вищій школі. До них можна віднести низьку мотивацію здобувачів до розвитку особистісних якостей, недостатню підготовленість викладачів до реалізації інтерактивного навчання, формальний підхід до міжособистісної комунікації учасників освітнього процесу та відсутність чіткої системи оцінювання soft skills.

Тому для успішного формування та удосконалення soft skills учасників освітнього процесу у закладах вищої освіти необхідно розробляти та запроваджувати політику і процедури формування м'яких навичок, тісніше інтегрувати освітній процес із практичною підготовкою, впроваджувати дуальну форму освіти, поглиблювати співпрацю з роботодавцями у формуванні затребуваних м'яких навичок, застосовувати всі інструменти цифрової комунікації та штучного інтелекту для персоналізованого розвитку навичок.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Формування та удосконалення м'яких навичок є необхідною складовою

якісної підготовки учасників освітнього процесу до сучасних викликів. Збалансоване поєднання hard і soft skills дозволить досягти високого рівня професійної реалізації, комунікації та самореалізації як здобувачам, так і викладачам. Успішна реалізація цього завдання потребує системного підходу, підтримки на рівні освітньої політики та інноваційних змін у науково-методичному забезпеченні закладів вищої освіти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гуца Г. Місце і роль іноземної мови в формуванні soft skills. *Soft Skills – невід'ємні аспекти формування конкурентоспроможності студентів у XXI столітті : матеріали міжвузівського науково-методичного семінару*, 21 лютого 2020 р. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. С. 28-31.
2. Кірдан О., Кірдан О. Формування soft skills здобувачів вищої освіти в освітньому процесі закладу вищої освіти. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. 2021. Вип. 2 (6). С. 152-160.
3. Коваль К. Розвиток soft skills у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 2. С. 162-167.
4. Семенов О., Кульбабська О. Формування м'яких навичок студентів-філологів у міжрегіональному проєкті з інфомедійної грамотності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2021. № 4 (108). С. 231-247.
5. Чухно І. А. Формування soft skills як складова якісної підготовки студентів медичних ЗВО в сучасних умовах. *Topical issues of modern science, society and education Proceedings of I International Scientific and Practical Conference, Kharkiv, Ukraine, 8-10 August 2021*. Kharkiv, 2021. P. 613-619. URL: <https://sci-conf.com.ua/i-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-topical-issues-of-modern-science-society-and-education-8-10-avgusta-2021-goda-harkov-ukraina-arhiv/>.
6. Формування soft skills в освітньому процесі вищої медичної школи / Боровик К. М., Риндіна Н. Г., Шапаренко О. В. та ін. *Актуальні питання лінгвістики, професійної лінгводидактики, психології і педагогіки вищої школи : зб. статей VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 25-26 листопада 2021 р.* С. 36-39.
7. Шевченко І. А., Шелевер О. В., Маркова В. В. Розвиток soft skills у здобувачів освіти як запорука успішної професійної діяльності. *Інноваційна педагогіка*. 2024. Вип. 72. С. 269-272.
8. Шелякіна А., Торосян О. Формування та розвиток soft skills у студентів вищих навчальних закладів. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2023. Вип. 66, т. 3. С. 272-276.
9. Raciti P. La medición de las competencias transversales en Colombia : una propuesta metodológica. 2015. URL: <http://sia.eurosociaili.eu/files/docs/1444897404-DT34.pdf>.
10. Shek D. T., Leung J. T., Merrick J. Paradigm shift in youth development : Development of "soft skills" in

adolescents. *International Journal on Disability and Human Development*. 2017, 16(4), 337-338. doi:10.1515/ijdh-2017-7001.

REFERENCES

1. Hushcha H. (2020), Mistse i rol inozemnoi movy v formuvanni *soft skills*. *Soft Skills – nevid’iemni aspekty formuvannia konkurentospromozhnosti studentiv u XXI stolitti : materialy mizhvuzivskoho naukovo-metodychnoho seminaru, 21 liutoho 2020 r.*, Kyivskyi natsionalnyi torhivelno-ekonomichnyi universytet, Kyiv, s. 28-31.
2. Kirdan O. and Kirdan O. (2021), Formuvannia *soft skills* здобувачів вищої освіти в освітньому процесі закладу вищої освіти. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*, вип. 2 (6), s. 152-160.
3. Koval K. (2015), Rozvytok *soft skills* u studentiv – odyn z vazhlyvykh chynnykiv pratsevlash-tuvannia. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*, № 2, s. 162-167.
4. Semenoh O. and Kulbabska O. (2021), Formuvannia miakykh navychok studentiv-filolohiv u mizhrehionalnomu proiekti z infomediinoi hramotnosti. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*, № 4 (108), Sums’kyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet im. A. S. Makarenka, Sumy, s. 231-247.
5. Chukhno, I. A. (2021), Formuvannia *soft skills* yak skladova yakisnoi pidhotovky studentiv medychnykh ZVO v suchasnykh umovakh. *Topical issues of modern science, society and education. Proceedings of I International Scientific and Practical Conference, Kharkiv, Ukraine, 8-10 August 2021*, Kharkiv, p. 613-619, available at: <https://sci-conf.com.ua/i-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-topical-issues-of-modern-science-society-and-education-8-10-avgusta-2021-goda-harkov-ukraina-arhiv/>.
6. Borovyk, K. M., Ryndina, N. H., Shaparenko, O. V. ta in. (2021), Formuvannia *soft skills* v osviti omu protsesi vyshchoi medychnoi shkoly. *Aktualni pytannia lnhvistyky, profesiinoi lnhvodydaktyky, psykholohii i pedahohiky vyshchoi shkoly : zbirnyk statei VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Poltava, 25-26 lystopada 2021 r.*, s. 36-39.
7. Shevchenko, I. A., Shelever, O. V. and Markova, V. V. (2024), Rozvytok *soft skills* u здобувачів освіти yak zaporuka uspishnoi profesiinoi diialnosti. *Innovatsiina pedahohika*, vyp. 72, s. 269-272.
8. Sheliakina A. and Torosian O. (2023), Formuvannia ta rozvytok *soft skills* u studentiv vyshchykh navchalnykh zakladiv. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, vyp. 66, t. 3, s. 272-276.
9. Raciti P. (2015), *La medición de las competencias transversales en Colombia : una propuesta metodológica*, available at: <http://sia.eurosociologia.eu/files/docs/1444897404-DT34.pdf>.
10. Shek, D. T., Leung, J. T. and Merrick J. (2017), Paradigm shift in youth development : Development of “soft skills” in adolescents. *International Journal on Disability and Human Development*, 16(4), 337-338. doi:10.1515/ijdh-2017-7001.

Стаття надійшла до редакції 31 липня 2025 року

УДК 339.138

Семак Б. Б.,

bbseamak@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

Барибіна Я. О.,

barybinaya@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-8139-9081,

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

ІНТЕГРАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Анотація. Сучасна туристична індустрія щоденно стикається з викликами сталого розвитку: екологічними (забруднення довкілля, перевантаження транспортної та рекреаційної інфраструктури), соціальними (вплив на добробут місцевих громад) та економічними (залежність від геополітичних та економічних ризиків, коливання валютних курсів, сезонний характер бізнесу). Усе це породжує сильний запит на інтеграцію цифрових маркетингових інструментів та технологій у стратегії туристичних підприємств у такий спосіб, щоб вони не лише нарощували показники прибутку від надання послуг, але й сприяли сталому розвитку дестинацій і локальних бізнесів у контексті екологічної, соціальної та економічної складових цієї сталості. Метою написання статті було теоретично-методологічне та емпіричне обґрунтування необхідності інтеграції інструментів цифрового маркетингу у стратегії туристичних підприємств у контексті забезпечення їх сталого розвитку. Визначено набір найбільш релевантних інструментів цифрового маркетингу для досягнення цілей сталого розвитку туристичних підприємств, проаналізовано наявні бар'єри та стимули впровадження цифрових технологій у туристичній галузі, враховуючи зарубіжний та вітчизняний досвід. Запропоновано методiku розрахунку витрат для оцінки ефективності цифровізації маркетингової діяльності туристичного підприємства. Розроблено концептуальну модель інтеграції інструментів цифрового маркетингу у стратегію сталого розвитку туристичного підприємства. Зроблено висновок, що інтеграція інструментів цифрового маркетингу у стратегію сталого розвитку туристичного підприємства вимагає системного підходу: прийняття науково обґрунтованих стратегічних рішень на рівні дестинацій та місцевих громад, оперативних технологічних впроваджень на підприємстві та попереднього планування тактичних заходів для найбільш ефективного обслуговування цільових сегментів. Попри виклики і проблеми, цифрові технології та запроваджені на їх основі маркетингові стратегії відкривають нові можливості для збільшення рентабельності туристичного бізнесу, мінімізації екологічного сліду та переходу до більш відповідальних форм туризму.

Ключові слова: цифровий маркетинг, туризм, сталий розвиток, дестинація, туристичне підприємство, стратегія.

Semak B. B.,

bbseamak@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

Barybina Ya. O.,

barybinaya@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-8139-9081,

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

INTEGRATION OF DIGITAL MARKETING TOOLS AS A PREREQUISITE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM ENTERPRISES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Abstract. *The modern tourism industry faces sustainable development challenges every day: environmental (environmental pollution, overloading of transport and recreational infrastructure), social (impact on the well-being of local communities) and economic (dependence on geopolitical and economic risks, exchange rate fluctuations, seasonal nature of business). All this generates a strong demand for the integration of digital marketing tools and technologies into the strategies of tourism enterprises in such a way that they not only increase profit indicators from the provision of services, but also contribute to the sustainable development of destinations and local businesses in the context of the environmental, social and economic components of this sustainability. The purpose of writing the article was to provide a theoretical, methodological and empirical substantiation for the need to integrate digital marketing tools into the strategies of tourism enterprises in the context of ensuring their sustainable development. A set of the most relevant digital marketing tools was identified to achieve the goals of sustainable development of tourism enterprises, as well as the existing barriers and incentives for the integration of digital technologies in the tourism industry were analyzed, taking into account foreign and domestic experience. A cost calculation method is proposed to assess the effectiveness of digitalization of marketing activities of a tourism enterprise. A conceptual model for integrating digital marketing tools into the sustainable development strategy of a tourism enterprise has been developed. It was concluded that the integration of digital marketing tools into the sustainable development strategy of a tourism enterprise requires a systemic approach: making scientifically based strategic decisions at the level of destinations and local communities, operational technological improvements at the enterprise as well as preliminary planning of tactical measures to most effectively serve target segments. Despite the challenges and problems, digital technologies and the marketing strategies implemented on their basis open up new opportunities to increase the profitability of the tourism business, minimize the environmental footprint, and achieve transition to more responsible forms of tourism.*

Keywords: digital marketing, tourism, sustainable development, destination, tourism enterprise, strategy.

JEL Classification: M31, L21, L83, C13, O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-04>

Постановка проблеми. Глобальний туристичний бізнес розвивається в умовах пришвидшення темпів цифрової трансформації, що суттєво посилює роль та значення використання цифрових маркетингових інструментів для оптимізації взаємодії зі споживачами туристичних послуг та підвищення ефективності бізнес-процесів. У той самий час туристична індустрія щоденно стикається з викликами сталого розвитку: екологічними (забруднення довкілля, перевантаження транспортної та рекреаційної інфраструктури), соціальними (вплив на добробут місцевих громад) та економічними (залежність від геополітичних та економічних ризиків, коливання валютних курсів, сезонний характер бізнесу). Усе це породжує сильний запит на інтеграцію цифрових маркетингових інструментів та технологій у стратегії туристичних підприємств у такий спосіб, щоб вони не лише нарощували показники прибутку від надання послуг, але й сприяли сталому розвитку дестинацій і локальних бізнесів у контексті екологічної, соціальної та економічної складових цієї сталості. Водночас практична інтеграція інструментів цифрового маркетингу у туристичному бізнесі стикається з низкою проблем, котрі потребують свого наукового дослідження та вирішення, а саме: низькою адаптивністю малих туристичних підприємств до цифрової трансформації, дефіцитом якісних маркетингових даних про стан ринку туристичних послуг та потенціал розвитку окремих його сегментів, прогалинами

у законодавстві та механізмах державного регулювання галузі, проблемами етичного використання персональних даних споживачів туристичних послуг та недостатньою координацією суб'єктів бізнесу та представників державної влади на рівні дестинацій.

У зв'язку з цим актуальною для дослідження є наукова проблема розробки ефективної моделі інтеграції інструментів цифрового маркетингу, яка би поєднувала маркетингові цілі з цілями сталого розвитку, дозволяла підприємствам туристичної індустрії адаптуватися до сучасних викликів і повною мірою скористатися перевагами новітніх цифрових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми цифровізації маркетингу в туризмі вже давно знаходяться у фокусі уваги вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, D. Buhalis та M. Foerste [2, с. 153-155] у своєму дослідженні акцентували увагу на важливості взаємодії із споживачами туристичних послуг через працюючі в Інтернеті мобільні пристрої шляхом поєднання переваг контент-маркетингу, соціальних мереж та персоналізованого підходу до задоволення потреб кожного споживача.

Автори B. Armutcu, A. Tan, M. Amponsah, S. Parida, H. Ramkissoon [3] у своєму дослідженні прийшли до висновку, що рівень задоволеності туристів своїми першими візитами до обраної дестинації та канали цифрового маркетингу, через які

вони діляться своїми враженнями та досвідом, можуть позитивно впливати на їхні повторні візити та формувати поведінкові наміри інших туристів, котрі ознайомлюються з відгуками у соціальних мережах. У дослідженні S. Ammirato, A. Felicetti, M. Carlucci та R. Linzalone [4] запропонована методологія для ідентифікації, визначення характеристик та аналізу певної категорії цифрових продуктів для формування бізнес-моделей на основі застосування спеціалізованих мобільних додатків у сфері культурологічного туризму. Вивчаючи різні джерела з досліджуваної нами тематики, ми встановили: провідні науковці та практики у сфері використання цифрового маркетингу у туризмі з розвинутих країн стверджують, що соціальні мережі, спеціалізовані сайти, SEO/SEM, Big Data, AI, AR/VR не лише виступають рушіями для нарощування прибутковості туристичного бізнесу, але й можуть стати ефективними інструментами для просування практик сталого туризму у цілому світі.

Вітчизняні науковці теж не оминули своєю увагою цю актуальну та перспективну тематику. Зокрема, Д. Торопова [5, с. 111] у своєму дослідженні науково обґрунтовує доцільність реалізації цифрових змін у туристичній галузі України, зокрема доводить ефективність застосування цифрових маркетингових інструментів, а також розкриває переваги застосування цифрового маркетингу порівняно з традиційними маркетинговими інструментами. У науковій праці Н. Балацької, Л. Радкевич, Ю. Робула, О. Вдовіченої та А. Стренковської [6, с. 427-429] стверджується, що результати впровадження інноваційних маркетингових елементів у туристичній та готельній індустрії показали високу ефективність. Позитивний ефект від застосування інструментів цифрового маркетингу відобразився на ключовому параметрі туристичного кластера – споживчому досвіді. Автори прийшли до висновку, що цифровий маркетинг демонструє позитивні результати як у короткостроковій споживчій стратегії досліджуваного туристичного кластера, так і в довгострокових економічних моделях. На думку Ю. Куруджи, Г. Холодного та Ю. Холодної [7], технології цифрового маркетингу здатні повернути інтерес до відповідних послуг, підвищити ефективність функціонування та конкурентоспроможність не лише сфери туризму, але й стимулювати розвиток суміжних галузей економіки.

Дослідженнями різних проблем цифровізації маркетингової діяльності туристичних підприємств займалися також такі вітчизняні автори, як М. Окландер, О. Яшкіна [1], В. Стамат [8], Я. Галюк, В. Стадник [9], Т. Тимофєєва, О. Назаренко, Г. Заячківська, Т. Марусей, М. Адамовська, Т. Зубко [10], С. Бабушко [11, с. 173-174], С. Калініченко [12], І. Петлін [13], Н. Приймак, Т. Голобородько [14] та інші.

Проаналізувавши праці цих авторів, ми прийшли до висновку, що в академічному середовищі сформувався певний консенсус стосовно доцільності та переваг застосування інструментів цифрового маркетингу у туристичній індустрії. Багато дослідників роблять акцент на значному

потенціалі використання цифрових технологій туристичними підприємствами у інформуванні потенційних споживачів туристичних продуктів (послуг), керуванні туристичними потоками, оптимізації витрат ресурсів, пришвидшенні взаємодії з бізнес-партнерами. Попри те, що кількість публікацій в Україні з проблем цифрового маркетингу у туризмі є значною і продовжує зростати, на наш погляд, ще не до кінця досліджені проблеми запровадження та використання цифрових маркетингових інструментів у контексті сталого розвитку туристичних підприємств та дестинацій.

Постановка завдання. Метою статті є теоретично-методологічне та емпіричне обґрунтування необхідності інтеграції інструментів цифрового маркетингу у стратегії туристичних підприємств у контексті забезпечення їх сталого розвитку. З метою досягнення поставленої мети необхідно визначити набір найбільш релевантних інструментів цифрового маркетингу для досягнення цілей сталого розвитку туристичних підприємств, проаналізувати наявні бар'єри та стимули впровадження цифрових технологій у туристичній галузі, враховуючи зарубіжний та вітчизняний досвід, а також розробити концептуальну модель інтеграції інструментів цифрового маркетингу у стратегію сталого розвитку туристичного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під запровадженням цифрового маркетингу у сфері туризму ми розуміємо певну сукупність сучасних інструментів і платформ, які використовують цифрові технології і накопичені дані для просування туристичних продуктів (послуг), взаємодії зі споживачами (туристами) цих продуктів (послуг) у цифровому середовищі і прийняття маркетингових рішень для досягнення поставлених цілей і завдань. Цифровий маркетинг надає менеджерам туристичних підприємств цілком нові можливості та інструменти для реалізації маркетингових планів і програм, котрі були немислими за умов застосування традиційних маркетингових інструментів. Однак цифровий маркетинг не варто розглядати як цілком новий вид маркетингу, а швидше як наступний етап багаторічної еволюції маркетингової науки та практики, котрі спираються на інновації та можливості, породжені цифровими технологіями та їх глобальним прийняттям.

На наше переконання, цифровізація маркетингової діяльності туристичних підприємств є одним із раціональних способів для пришвидшення досягнення цілей їх сталого розвитку. Під сталим розвитком туристичного підприємства ми розуміємо низку управлінських заходів із впровадження екологічних, соціальних, економічних та маркетингових принципів для мінімізації негативного впливу на туристичну дестинацію та довкілля при одночасному збереженні рентабельності бізнесу цього підприємства. Процес цифровізації маркетингу на туристичному підприємстві не відбувається одночасно, а є еволюційним процесом, котрий здебільшого відбувається поступово і спонукає не тільки до організаційних змін, але й до змін у прийнятті рішень та способах мислення керівництва

підприємства. В умовах сучасних реалій на глобальному туристичному ринку запровадження цифрового маркетингу є об'єктивною необхідністю для задіяних у цій індустрії підприємств, що зумовлена як змінами поведінки споживачів туристичних продуктів (послуг), так і трансформацією конкурентного середовища у сфері туризму. Ми вирішили

довести, що цифровізація маркетингу в контексті забезпечення сталого розвитку туристичного підприємства є не просто черговою інновацією, а стратегічною необхідністю, котру ми обґрунтуємо на основі низки аргументів у табл. 1.

Таблиця 1

**Обґрунтування необхідності цифровізації маркетингу
в контексті забезпечення сталого розвитку туристичного підприємства**

№ з/п	Ознаки впливу цифровізації на маркетингову діяльність туристичного підприємства	Обґрунтування необхідності цифровізації маркетингової діяльності туристичного підприємства
1	Трансформація поведінки споживачів туристичних послуг під впливом використання цифрових технологій та платформ	Сучасний турист орієнтується насамперед на онлайн-канали при виборі, порівнянні та бронюванні турів, готелів чи екскурсій. За даними міжнародних досліджень, понад 70% мандрівників шукають інформацію про подорожі в Інтернеті, а понад 60% здійснюють бронювання онлайн. Це означає, що відсутність цифрових каналів комунікації фактично позбавляє туристичне підприємство доступу до більшої частини потенційного ринку.
2	Підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства	На ринку туристичних продуктів (послуг) конкуренція посилюється не лише між національними туристичними підприємствами, але й з міжнародними онлайн-платформами (Booking.com, Airbnb, TripAdvisor тощо). Цифровий маркетинг дозволяє підприємству створити власну екосистему маркетингових комунікацій – від SEO-оптимізованого сайту до таргетованої реклами у соцмережах – і таким чином не втратити або наростити свою частку ринку.
3	Оптимізація витрат туристичного підприємства на маркетинг	Традиційні канали просування (телебачення, радіо, друкована реклама, зовнішня реклама) вимагають високих витрат та характеризуються низькою адресністю. Цифровий маркетинг дозволяє досконало сегментувати ринок, налаштовувати рекламні кампанії під конкретні інтереси споживачів туристичних продуктів (послуг) та регіональну специфіку, а також відслідковувати їх ефективність у реальному часі.
4	Формування довгострокових та взаємовигідних відносин із споживачами туристичних продуктів (послуг)	Через інструменти email-маркетингу, чат-боти, персоналізовані пропозиції у мобільних додатках туристичне підприємство може підтримувати постійний контакт із споживачами туристичних продуктів (послуг), стимулюючи повторні покупки турів та підвищуючи лояльність у довгостроковій перспективі.
5	Швидка адаптація до змін у маркетинговому середовищі	У період пандемії COVID-19 стало очевидно, що туристичні підприємства, які вже мали налагоджені на той момент цифрові сервіси, змогли швидше перейти на онлайн-бронювання, запропонувати віртуальні тури та надавати необхідні туристам консультації дистанційно. Це означає, що цифровізація маркетингу позитивно впливатиме на адаптацію туристичного підприємства до змін у маркетинговому середовищі.
6	Більш глибока аналітика та прогнозування кон'юнктури ринку туристичних продуктів (послуг)	Через інструменти веб-аналітики, CRM-системи та використання Big Data туристичні підприємства отримують цілком новий рівень взаємодії із споживачами туристичних продуктів (послуг), що дає їм можливість відстежувати їх купівельну поведінку, прогнозувати попит на окремі продукти (послуги), оптимізувати ціноутворення та розробляти адаптовані під їх потреби тур пакети.

Джерело: сформовано автором

Цифровізація маркетингу на туристичних підприємствах, без сумніву, приносить їм багато переваг, однак із позицій сталого розвитку цих підприємств нас також повинна цікавити економічна сторона запровадження і використання цифрових інструментів. Для цього на туристичному підприємстві повинна бути розроблена методика розрахунку витрат та оцінки їх ефективності, оскільки, якщо витрати на цифровий маркетинг потенційно будуть значно вищими, ніж на застосування традиційних маркетингових інструментів, тоді про досягнення цілей сталого розвитку у цій сфері вже не йтиметься. Ми вважаємо, що оцінка ефективності витрат на цифровий маркетинг повинна відбуватися на основі розрахунку показника *ROI* (рентабельність інвестицій у цифровий маркетинг). Для цього спочатку необхідно детально розрахувати витрати туристичного підприємства на використання окремих цифрових маркетингових інструментів, а згодом розрахувати ключові показники, у тому числі показник *ROI*:

1. Пошукова оптимізація (SEO)

- Аудит веб-сайту: C_{audit}
- Оптимізація контенту: $C_{content}$
- Технічна оптимізація: C_{tech}
- Лінкбیلдинг: C_{links}

Витрати на SEO: $C_{SEO} = C_{audit} + C_{content} + C_{tech} + C_{links}$

2. Збільшення кількості переглядів

- Вартість кліка: CPC
- Очікувана кількість кліків: N
- Комісія агенції (якщо залучається): C_{agency}

Витрати на збільшення кількості переглядів:

$$C_{PC} = (CPC \times N) + C_{agency}$$

3. Маркетинг у соціальних мережах (SMM)

- Розробка контент-плану: C_{plan}
- Створення відеоконтенту: C_{video}
- Таргетована реклама в соціальних мережах: C_{ads}

- Оплата роботи профільного менеджера:

$C_{manager}$

Витрати на SMM: $C_{SMM} = C_{plan} + C_{video} + C_{ads} + C_{manager}$

4. Email-маркетинг

- Вартість розсилки через поштовий сервіс:

$C_{service}$

- Підготовка контенту для розсилки:

$C_{email_content}$

Витрати на email-маркетинг:

$$C_{email} = C_{service} + C_{email_content}$$

5. Витрати на інші цифрові інструменти

Витрати туристичного підприємства на ведення блогу, чату, YouTube-каналу, залучення інфлюенсерів тощо C_{other} :

$$C_{other} = \sum_{i=1}^n C_i$$

Загальні витрати на використання всіх цифрових маркетингових інструментів тоді можна розрахувати за формулою:

$$C_{total} = C_{SEO} + C_{PC} + C_{SMM} + C_{Email} + C_{other}$$

Отримавши дані про загальні витрати, ми можемо перейти до розрахунку ключових показників:

- Вартість залучення клієнта (лідогенерація): CPL

$$CPL = \frac{C_{total}}{\text{Кількість заявок}}$$

- Вартість бронювання туру: CPA

$$CPA = \frac{C_{total}}{\text{Кількість заявок}}$$

- Рентабельність інвестицій у цифровий маркетинг: ROI

$$ROI = \frac{\text{Дохід від кампанії} - C_{total}}{C_{total}} \times 100\%$$

Використання туристичним підприємством наведеної вище методики розрахунку витрат на цифровий маркетинг дозволить отримати об'єктивні дані, котрі дадуть змогу приймати виважені рішення для поєднання маркетингових стратегій із цілями сталого розвитку. Однак витрати на застосування окремих цифрових маркетингових інструментів самі по собі не можуть бути єдиним критерієм для оцінки їх впливу на сталий розвиток туристичного підприємства. Необхідно ще враховувати, яку корисну функцію відіграє кожен із цих інструментів у контексті сталого розвитку. Масштаби діяльності та спеціалізація туристичних підприємств на певних видах туристичних продуктів (послуг) впливатимуть на вибір та використання функціоналу тих чи інших інструментів цифрового маркетингу. Також функціональна ефективність та доступність цих інструментів буде різною для туристичних підприємств на різних національних ринках. Нижче наведена функціональна класифікація інструментів цифрового маркетингу у контексті їх внеску у сталий розвиток туристичних підприємств:

- Комунікаційні інструменти (SMM, контент-маркетинг, мобільні додатки, email) – інформування туристів про екологічно відповідальну поведінку, просування сталих пропозицій для різних цільових аудиторій, проведення інформаційних кампаній для ширшого залучення до туризму людей із особливими потребами, формування та просування “зелених” ідей для туризму. Комунікаційні інструменти сприяють формуванню відповідальної туристичної поведінки, дбайливому відношенню до рекреаційних ресурсів та визначних пам'яток, заохочують сталий туризм на всіх рівнях.

- Пошукова оптимізація та пошуковий маркетинг (SEO/SEM) – підвищення “видимості” найбільш популярних екопропозицій для туристів на різних ресурсах в Інтернеті, цілеспрямоване таргетування аудиторій, що цінують сталий розвиток. Через пошукову оптимізацію та пошуковий маркетинг створюються передумови для кращого охоплення цільових аудиторій, врахування їх вимог та інтересів стосовно цілей сталого розвитку.

- Платформи бронювання, Metasearch Engines, онлайн туристичні агенції (OTA) – оптимізація потоків туристів, управління завантаженням у місцях розміщення туристів, управління антропогенним навантаженням на популярні туристичні дестинації, просування сталих турпакетів. За допомогою цифрових маркетингових платформ, агрегаторів та замовлення туристичних продуктів

(послуг) через онлайн туристичні агенції можна практично у режимі реального часу регулювати попит, знижувати витрати та ефективно реагувати на зміни в оточуючому середовищі.

– CRM і Loyalty-системи – збір та аналіз інформації з різних джерел для поглибленої персоналізації пропозицій туристичних продуктів (послуг), заохочення сталих поведінкових практик (наприклад, бонуси за вибір екологічних опцій чи поширення інформації про них через систему відгуків). Цифрові інструменти забезпечують передумови для оперативної та персоналізованої взаємодії туристичних підприємств із туристами. Використовуючи ці інструменти, туристичні підприємства успішно просувають ідеї сталого туризму у середовищі найбільш лояльних аудиторій та залучають нові.

– Big Data та маркетингова аналітика – прогнозування попиту, оптимізація бізнес-процесів (енергоспоживання, водоспоживання, логістика), аналіз впливу туризму на ресурси та сталий розвиток дестинацій. Завдяки цифровим маркетинговим інструментам туристичні підприємства отримали змогу оперативно аналізувати великі масиви маркетингових даних та використовувати результати цього аналізу для інтеграції ідей та принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії.

– Штучний інтелект (AI) – персоналізація пропозицій туристичних продуктів (послуг) на основі керованого штучним інтелектом аналізу персональних профілів туристів, автоматизована оптимізація маршрутів і ресурсів, 24/7 чат-боти для інформування про екологічні правила та альтернативи, використання можливостей генеративного AI для формулювання нових ідей у сфері сталого туризму та їх автоматизованого просування в Інтернеті. Технології, котрі використовують алгоритми машинного навчання та аналізу, дозволяють вивільнити персонал туристичних підприємств для виконання більш складних та творчих завдань, що сприятливо впливає на досягнення цілей їх сталого розвитку.

– AR/VR та віртуальні тури – зменшення необхідності фізичних поїздок на попередні огляди, просвітницькі програми про охорону природи, популяризація альтернативних форм туристичного досвіду. Технології віртуальної та доповненої реальності, котрі набули особливої популярності у сфері туризму під час пандемії COVID-19, залишилися в арсеналі цифрових інструментів туристичних підприємств і після пандемії. Через цілком новий досвід, котрий ці технології пропонують туристам, часто вдало поєднуючи елементи фізичного і віртуального світу, вони стали невід'ємним елементом інтеграції принципів сталого розвитку у маркетингові стратегії.

– Технології відстеження та IoT – постійний моніторинг навантаження туристичної інфраструктури, веб-камери для перегляду дестинацій, дистанційна охорона природних ресурсів та пам'яток, інтелектуальне управління водо- та енергоспоживанням у місцях розміщення туристів,

автоматизований контроль відвідуваності туристичних об'єктів та дестинацій. Використання у сучасному туризмі цілих екосистем датчиків та цифрових пристроїв, котрі взаємодіють між собою через Інтернет та обмінюються даними, дозволяє підвищити ефективність багатьох процесів та знизити витрати ресурсів, тому це ще один із дієвих способів досягнення цілей сталого розвитку для туристичних підприємств.

Досліджуючи інтеграцію інструментів цифрового маркетингу, нам важливо визначити, на які базові компоненти сталості ці інструменти впливають. Після аналізу багатьох важливих чинників даного впливу ми визначили три базові компоненти такої сталості. По-перше, це екологічна сталість, котра завдяки інструментам цифрового маркетингу формується шляхом інформування цільових аудиторій про переваги екологічно орієнтованого туризму, оптимізацією туристичних потоків за допомогою AI та Big Data для зменшення навантаження на популярні дестинації та приваблення уваги до нових перспективних дестинацій. По-друге, це соціальна сталість, котра може бути забезпечена через використання інструментарію SMM та контент-маркетингу у напрямках залучення місцевих громад до участі у туристичних проектах і програмах, котрі побудовані на принципах сталого розвитку, а також розширення на ринку частки інклюзивного туризму. По-третє, це економічна сталість, котра у сфері туризму може бути досягнута за допомогою зниження операційних витрат туристичних підприємств, глибокої персоналізації пропозицій туристичних продуктів (послуг) для різних сегментів туристичного ринку, розширення каналів їх реалізації (OTA, direct booking) та стабільного отримання прибутку.

Туристичні підприємства, котрі запроваджують цифрові маркетингові інструменти, об'єктивно отримують багато очевидних переваг, однак стикаються і з цілим рядом викликів та проблем. Як ми вже наголошували, процес цифровізації маркетингової діяльності не відбувається одночасно, а є результатом певної еволюції рішень та дій менеджменту туристичного підприємства і кожне з цих підприємств проходить цей шлях по-своєму. Нижче нами наведена класифікація викликів, із якими стикаються туристичні підприємства у процесі цифровізації своєї маркетингової діяльності:

– Цифрова готовність і компетенції: багато національних операторів малого та середнього туристичного бізнесу мають обмежені навички застосування цифрових маркетингових інструментів. Це підтверджують дослідження щодо невисокої готовності багатьох туристичних підприємств інтегрувати у свої стратегії інструменти цифрового маркетингу.

– Доступ до якісних маркетингових даних у сфері туризму: відсутність систем моніторингу (IoT, сенсори), слабка інтеграція даних на рівні дестинацій утруднює прийняття обґрунтованих маркетингових рішень керівництвом та маркетингологами туристичних підприємств.

– Етичні та правові аспекти: використання персональних даних туристів, просування ініціатив екологічного туризму без підтверджень їх позитивного впливу на сталий розвиток місцевих громад, питання прозорості та легітимності використання алгоритмів AI у взаємодії зі споживачами туристичних продуктів (послуг).

– Інфраструктурні обмеження: недостатній рівень розвитку інтернет-інфраструктури в периферійних дестинаціях, відсутність умов для надання туристичних послуг особам з особливими потребами, відсутність дорожньої інфраструктури та якісного транспортного сполучення з популярними дестинаціями та засобів розміщення туристів біля них, проблеми із стабільним водо- та електропостачанням.

– Фінансові обмеження: інвестиції в запровадження та подальше функціонування бізнес-процесів на основі технологій AI, AR/VR та IoT потребують значних капіталовкладень, що є серйозним бар'єром для дрібних гравців на туристичному ринку.

Вивчивши зарубіжні та вітчизняні джерела з проблем цифровізації маркетингової діяльності туристичних підприємств у контексті їх сталого розвитку та провівши власні дослідження, ми розробили концептуальну модель інтеграції інструментів цифрового маркетингу у стратегію сталого розвитку туристичного підприємства (рис. 1).

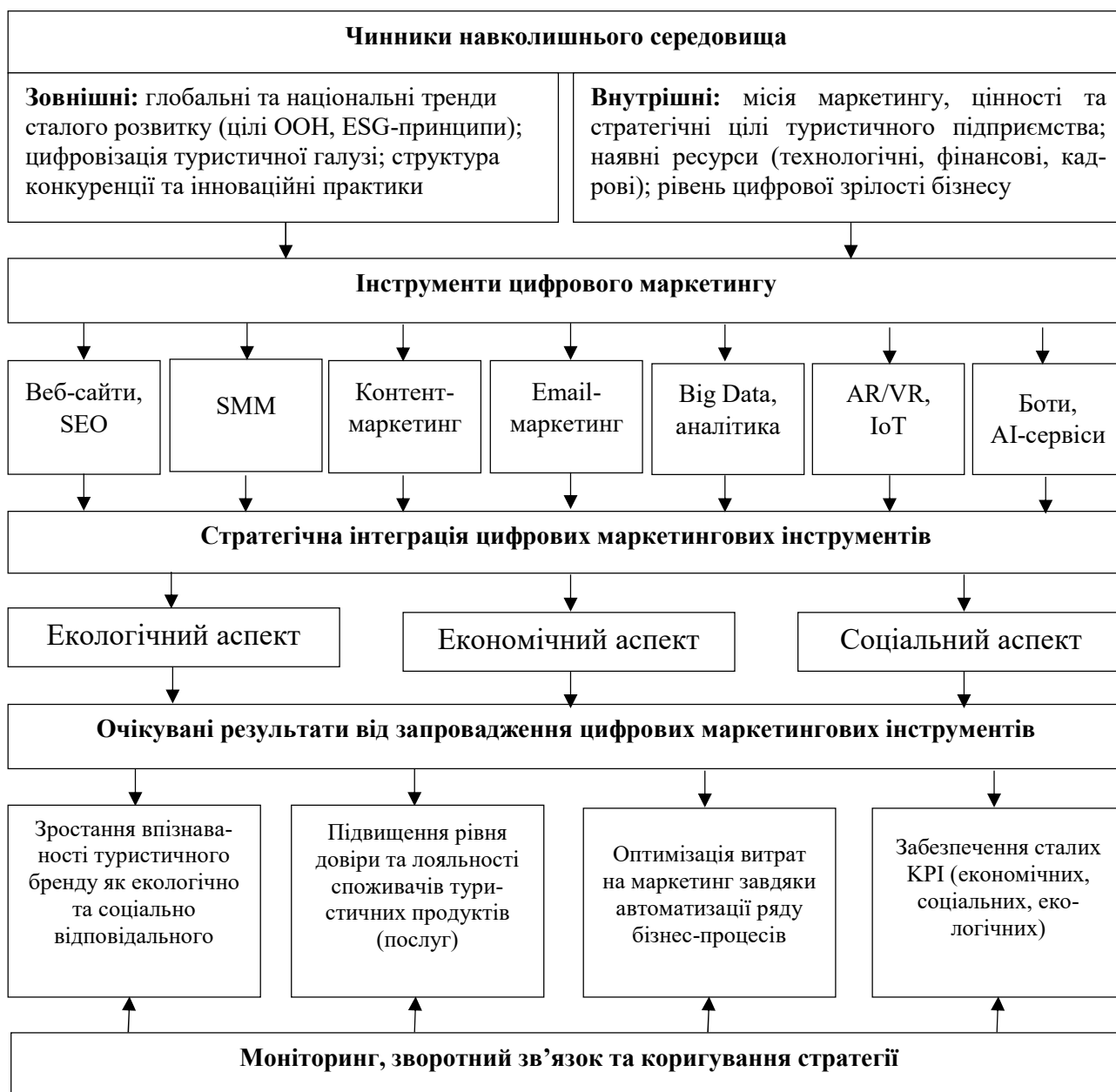


Рис. 1. Концептуальна модель інтеграції інструментів цифрового маркетингу у стратегію сталого розвитку туристичного підприємства

Джерело: сформовано автором

Впровадження пропонованої моделі на туристичному підприємстві, на наш погляд, повинно відбуватися на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях. На стратегічному рівні визначені цілі сталого розвитку мають бути підкріплені відповідними інструментами цифрового маркетингу та політиками їх застосування. На операційному рівні повинні бути обрані саме ті цифрові інструменти, що забезпечать найвищу ефективність маркетингової діяльності при поточній ринковій ситуації. На тактичному рівні потрібно проводити конкретні маркетингові кампанії в соцмережах із акцентом на сталу поведінку цільових сегментів туристичного ринку, а також заходи для колаборації з цифровими платформами та ОТА для просування сталих турпакетів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Цифровий маркетинг на туристичних підприємствах є не лише інструментом просування їх продуктів (послуг), але й потужним механізмом підтримки практик сталого розвитку через інформування, управління попитом, оптимізацію ресурсів та персоналізацію цифрових сервісів. Інтеграція інструментів цифрового маркетингу у стратегію сталого розвитку туристичного підприємства вимагає системного підходу: прийняття науково обґрунтованих стратегічних рішень на рівні DESTINATIONS та місцевих громад, оперативних технологічних впроваджень на підприємстві та попереднього планування тактичних заходів для найбільш ефективного обслуговування цільових сегментів. Процес цифровізації маркетингової діяльності в контексті досягнення цілей сталого розвитку пов'язаний із цілим рядом викликів і проблем, котрі необхідно долати і вирішувати керівникам та працівникам туристичних підприємств. Ці проблеми стосуються наявності потрібних ресурсів для цифрової трансформації туристичного бізнесу, нормативних та етичних питань, необхідності навчання та перепідготовки персоналу для роботи з новими цифровими інструментами, цілодобової доступності якісних баз даних для ефективної взаємодії з туристами. Попри виклики і проблеми, цифрові технології відкривають нові можливості для збільшення рентабельності бізнесу, мінімізації екологічного сліду та переходу до більш відповідальних форм туризму. Перспективним напрямом подальших досліджень, на наш погляд, буде науково-практичне обґрунтування ініціатив представників туристичного бізнесу з інтеграції ряду цифрових технологій (IoT + AI + CRM) для більш ефективного управління потоками туристів і ресурсами DESTINATION.

ЛІТЕРАТУРА

1. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. та ін. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія / за ред. М. А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
2. Buhalis D., Foerste M. SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*. Volume 4, Issue 3, October 2015. P. 151-161. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.04.001>.

3. Armutcu B., Tan A., Amponsah M., Parida S., Ramkissoon H. Tourist behaviour: The role of digital marketing and social media. *Acta Psychologica*. Volume 240, October 2023, 104025. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104025>.
4. Ammirato S., Felicetti A. M., Carlucci D., Linzalone R. Digital business models in cultural tourism. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2022, 28 (8), 1940-1961. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0070>.
5. Торопова Д. Д. Цифровий маркетинг як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 105-113. <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282378>.
6. Балацька Н., Радкевич Л., Робул Ю., Вдовічена О., Стренковська А. Цифрові технології та диджитал-маркетинг: нові можливості для туристичного й готельно-ресторанного бізнесу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022, 6(47), 424-432. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3924>.
7. Куруджи Ю., Холодний Г., Холодна Ю. Використання цифрового маркетингу для розвитку туристичної сфери в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-8>.
8. Стамат В. М., Просолов О. О. Digital-маркетинг як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics"*. 2024. №44. С. 190-198. [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-28).
9. Галюк Я. Д., Стадник В. В. Можливості сучасних маркетингових технологій для розвитку туристичного бізнесу в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки"*. 2018. № 1. С. 160-165. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/6286>.
10. Адамовська М., Зубко Т. Туризм в епоху digital-комунікацій. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*. 2021. Т. 4 № 1. С. 30-39. <https://doi.org/10.31866/2616-7603.4.1.2021.235145>.
11. Бабушко С. Р., Попович С. І., Крікун Л. А. Основні інструменти цифрового маркетингу у туризмі. *Стратегічні пріоритети в ХХІ столітті : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 14 січня 2020 р.). Київ, 2020. Т. 1. С. 171-177.
12. Калініченко С., Грібнік А., Аврята А. Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. С. 133-138. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-19>.
13. Петлін І. В., Ключник Х. А. Роль цифрового маркетингу у розвитку підприємств готельної індустрії в сучасних умовах. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 37-43. <https://doi.org/10.32782/tourismhospscee-8-5>.

14. Приймак Н. С., Голобородько Т. В. Цифровий маркетинг як інструмент формування та реалізації концепції маркетингу сталого розвитку. *Вісник ДонНУЕТ "Економічні науки"*. 2025. Т. 81 № 2. С. 29-38. <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2024-81-2-29-38>.

REFERENCES

1. Oklander, M. A., Oklander, T. O., Yashkina, O. I. *ta in.* (2017), Tsyfrovyi marketynh – model marketynhu XXI storichchia : monohrafiia. Astroprynt, Odesa, 292 s.
2. Buhalis D. and Foerste M. (2015), SoCo-Mo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value. *Journal of Destination Marketing & Management*. Volume 4, Issue 3, October, p. 151-161. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.04.001>.
3. Armutcu B., Tan A., Amponsah M., Parida S. and Ramkissoon H. (2023), Tourist behaviour: The role of digital marketing and social media. *Acta Psychologica*. Volume 240, October, 104025. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104025>.
4. Ammirato S., Felicetti, A. M., Carlucci D. and Linzalone R. (2022), Digital business models in cultural tourism. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28 (8), 1940-1961. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0070>.
5. Toropova, D. D. (2022), Tsyfrovyi marketynh yak instrument zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv turystychnoi industrii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, № 78-79, s. 105-113. <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282378>.
6. Balatska N., Radkevych L., Robul Yu., Vdovichen O. and Strenkovska A. (2022), Tsyfrovi tekhnolohii ta dydzhytal-marketynh: novi mozhlyvosti dlia turystychnoho y hotelno-restorannoho biznesu. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 424-432. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3924>.
7. Kurudzhi Yu., Kholodnyi H. and Kholodna Yu. (2023), Vykorystannia tsyfrovoho marketynhu dlia rozvytku turystychnoi sfery v umovakh suchasnykh vyklykiv. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-8>.
8. Stamat, V. M. and Prosolov, O. O. (2024), Digital-marketynh yak kliuchovyi chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti biznesu. *Modern Economics*, № 44, s. 190-198. [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-28).
9. Haliuk, Ya. D. and Stadnyk, V. V. (2018), Mozhlyvosti suchasnykh marketynhovykh tekhnolohii dlia rozvytku turystychnoho biznesu v Ukraini. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, № 1, s. 160-165, available at: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/6286>.
10. Adamovska M. and Zubko T. (2021), Turyzm v epokhu digital-komunikatsii. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv. Seriya: Turyzm*. T. 4, № 1, s. 30-39. <https://doi.org/10.31866/2616-7603.4.1.2021.235145>.
11. Babushko, S. R., Popovych, S. I. and Krikun, L. A. (2020), Osnovni instrumenty tsyfrovoho marketynhu u turizmi. In: *Stratehichni priorytety v XXI stolitti: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Kyiv, 14 sichnia 2020 r.). T. 1, s. 171-177.
12. Kalinichenko S., Hribinok A. and Avriata A. (2023), Vplyv tsyfrovizatsii turystychnoi infrastruktury na rozvytok rehionalnoho turyzmu. *Modeling the Development of the Economic Systems*, № 1, s. 133-138. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-19>.
13. Petlin, I. V. and Kliuinyk, Kh. A. (2023), Rol tsyfrovoho marketynhu u rozvytku pidpriemstv hotelnoi industrii v suchasnykh umovakh. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, № 8, s. 37-43. <https://doi.org/10.32782/tourismhospce-8-5>.
14. Pryimak, N. S. and Holoborodko, T. V. (2025), Tsyfrovyi marketynh yak instrument formuvannia ta realizatsii kontseptsii marketynhu staloho rozvytku. *Visnyk DonNUET "Ekonomichni nauky"*. Т. 81, № 2, s. 29-38. <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2024-81-2-29-38>.

Стаття надійшла до редакції 09 серпня 2025 року

УДК: 378.146 : 339.138

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

*Гліненко Л. К.,
lkg2002@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3105-4568,
Researcher ID: K-3740-2017,
к.т.н., доц., доцент кафедри електронних засобів інформаційно-комп'ютерних технологій,
Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів*

*Дайновський Ю. А.,
ydddd@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*

*Яхвак Д. М.,
a_investbud@ukr.net, ORCID ID: 0009-0001-2892-6521,
старший викладач кафедри маркетингу, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

ДОСВІД СТВОРЕННЯ БАЗИ ТЕСТІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ З ОСВІТНІХ КОМПОНЕНТ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ

Анотація. *Констатується широка розповсюдженість методу тестування під час оцінювання підготовки здобувачів у закладах вищої освіти і необхідність дотримання низки правил під час розроблення відповідних тестових завдань. Наголошується на важливості створення якісної бази тестів для перевірки знань майбутніх фахівців у зв'язку з впровадженням із 2023 року єдиного фахового вступного випробування для здобувачів освітнього ступеня магістра з багатьох спеціальностей. Показані окремі недоліки програми цього випробування і можливості усунення негативних наслідків шляхом коректного формулювання тестових завдань. Зроблена спроба на основі власного досвіду і результатів опитування експертів, які брали участь у розробці цих тестових завдань, підсумувати досвід створення тестів на прикладі тестів із маркетингу і дати рекомендації стосовно подальшої роботи у цьому напрямку. Розглянуто універсальні вимоги до розробки тестових завдань. Констатовано, що переважна більшість відомих тестів не відповідають принаймні окремим із цих вимог, проте це не заперечує можливість їх ефективного застосування при поточному і навіть семестровому контролі знань здобувачів вищої освіти. Підкреслено, що у реальній практиці діяльності закладів вищої освіти прагнути до більшої відповідності тестових завдань цим вимогам доцільно, перш за все при тестуванні абітурієнтів і випускників закладів під час підсумкової атестації. Показано обмежені можливості застосування теорії таксономії Бенджаміна Блума під час тестування. Підкреслено роль процедури розробки тестів для уточнення окремих положень у навчальному матеріалі. Наведено результати опитування експертів, які були відібрані для створення тестових завдань для вступу у магістратуру, щодо їх вражень від взаємодії з іншими експертами і процедури експертизи. Проаналізовано особливості складу і підходів експертів, виявлені окремі недоліки в їх роботі і способи усунення цих недоліків за рахунок спеціальних методів організації групової діяльності.*

Ключові слова: тестові завдання, вимоги до тестів, вступні випробування, маркетинг.

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

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

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

Yahvak D. M.,

a_investbud@ukr.net, ORCID ID: 0009-0001-2892-6521

Senior Lecturer of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

EXPERIENCE OF CREATING A TEST DATABASE FOR ASSESSING THE KNOWLEDGE OF STUDENTS IN THE EDUCATIONAL COMPONENTS OF PROFESSIONAL TRAINING

Abstract. *The author states the fact of widespread use of the testing method in assessing the training of applicants in higher education institutions with the necessity to follow a number of rules when developing relevant test tasks. The importance of creating a high-quality database of tests for assessing the knowledge of future specialists with regard to the introduction from 2023 of a single professional entrance examination for applicants of a Master's degree in many specialties is emphasised. Some shortcomings of this test programme and the possibility of eliminating the negative consequences by correctly formulating test tasks are shown. Based on authors' own experience and the results of a survey of experts who participated in the development of these test tasks, it is attempted to summarize the experience of creating tests on the example of marketing tests and to give recommendations for further work in this area. General requirements for the development of test tasks are considered. It is pointed out that the majority of existing tests do not meet at least some of these requirements, though this does not eliminate the possibility of their effective use in the current and even in the semester control of knowledge of higher education students. It is emphasized that in the actual practice of higher education institutions, it is advisable to strive for greater compliance of test tasks with these requirements, especially when testing applicants and graduates during the final certification. The limited possibilities of applying Benjamin Bloom's taxonomy theory when testing are shown. The role of the test development procedure for clarifying certain provisions in the educational material is highlighted. The article presents the results of the survey of experts selected to create test tasks for admission to the Master's degree program, as to their impressions regarding interaction with other experts and the examination procedure itself. The peculiarities of the team composition and approaches of experts are analysed, certain shortcomings in their work are identified, and ways to eliminate these shortcomings through special methods of organising group activities are outlined.*

Keywords: test tasks, requirements for tests, entrance exams, marketing.

JEL Classification: A22, I21, D83, M31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-05>

Постановка проблеми. Оцінювання рівня підготовки здобувачів вищої освіти завжди було актуальним завданням, оскільки на всіх стадіях освітнього процесу важливо знати, наскільки повно засвоєним є навчальний матеріал і у якій мірі здобувачі готові до виконання професійних функцій або продовження навчання на вищих освітніх рівнях. Одним із методів такого оцінювання є тестування, яке практикується в українській вищій освіті ще з минулого століття, і популярність цього методу оцінювання підготовленості здобувачів тільки зростає. Зрозуміло, що те, в якій мірі тестування

виконує очікувану від нього роль, безпосередньо залежить від рівня обґрунтованості, професійності і логічності тестів. Важливим є як наповнення тестів фаховим матеріалом, так і дотримання низки формальних текстологічних правил, які забезпечують можливість здобувачам у повній мірі продемонструвати свої знання і зводять до мінімуму імовірність випадкових успіхів або невдач. Тому аналіз практики створення баз тестів із освітніх компонент професійної підготовки є актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проаналізуємо проблематику формування баз тестів із освітніх компонент професійної підготовки на прикладі тестів із маркетингу. Фундатором маркетингового тестування в українській вищій освіті справедливо вважається професор С. В. Скибінський, який ще у 1995 році видав ґрунтовну збірку тестів із усіх тем курсу маркетингу [10] і у подальшому доклав багато зусиль для розвитку й удосконалення тестового методу оцінювання знань здобувачів маркетингового фаху [1, 2, 11].

У наш час тести з маркетингу використовують усі заклади вищої освіти, які здійснюють підготовку маркетологів, або викладають освітню компоненту “Маркетинг” майбутнім фахівцям інших спеціальностей і освітньо-професійних програм. У Львівському торговельно-економічному університеті тестовий метод оцінювання знань застосовується у всіх освітніх компонентах професійної підготовки маркетологів [5], аналогічний підхід використовується у більшості освітньо-професійних програм із маркетингу провідних ЗВО України. Низка сучасних джерел присвячені питанням теорії тестології і текстологічним правилам, якими мають керуватися розробники тестових завдань [8, 12].

Важливість обговорення тематики тестування майбутніх маркетологів саме зараз пов'язана з впровадженням із багатьох спеціальностей із 2023 року єдиного фахового вступного випробування (ЄФВВ) для здобувачів освітнього ступеня магістра, у тому числі для тих, хто поступає в магістратуру зі спеціальності “Маркетинг” [3, 6, 7]. За рішенням Міністерства освіти і науки України зараз тестування для спеціальностей “Менеджмент”, “Маркетинг” і “Торгівля” проводиться за спільною “Програмою предметного тесту з управління та адміністрування єдиного фахового вступного випробування для вступу на навчання для здобуття ступеня магістра” [9] (далі - Програмою), що містить питання з усіх зазначених спеціальностей. Для розробки тестів за цією Програмою з фахівців, рекомендованих ЗВО України, була створена робоча група у кількості 78 провідних викладачів відповідних дисциплін, які пройшли навчання за програмою підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників щодо розроблення та експертизи завдань ЄФВВ і взяли участь у створенні бази тестів. Комунікація розробників відбувалася в анонімному режимі за допомогою спеціального веб-ресурсу Universal Examination Network “Експертна мережа по роботі з екзаменаційними завданнями”. Ця електронна платформа дозволяла експертам в анонімному режимі пропонувати свої тестові завдання й отримувати анонімні рецензії від інших експертів, кожний учасник виступав і у ролі автора, і у ролі рецензента для інших авторів. Прийнятим вважалося тестове завдання, яке отримало позитивні рецензії від трьох рецензентів, при цьому кількість ітерацій “зауваження – відповідь” у спілкуванні з кожним рецензентом не обмежувалася.

Постановка завдання. Мета статті полягає у тому, щоб на основі власного досвіду і результатів опитування експертів, які брали участь у розробці

тестових завдань із управління та адміністрування, підсумувати досвід створення тестів із маркетингу і на їх прикладі дати рекомендації стосовно подальшої роботи у цьому напрямку для всіх спеціальностей і освітньо-професійних програм.

Викладення основного матеріалу дослідження. Відповідно до термінології, прийнятої у тестології, тестове запитання називається “основою”, всі варіанти відповідей – “альтернативами”, правильна відповідь – “ключем”, неправильні відповіді – “дистракторами”.

Існує низка правил конструювання основи, головними з яких є наступні:

- питання має бути спрямованим на суттєві елементи предмета тестування;
- кожне питання має перевіряти рівень підготовки з окремого конкретного пункту програми (не бути комплексним);
- для забезпечення довговічності питання основа не повинна містити елементи, актуальність яких може швидко змінитися (дати, назви фірм, статистичні показники, сучасні події на ринку);
- питання мають бути сформульовані в позитивному ключі, без частки “не”, без необхідності обирати неправильну відповідь серед правильних;
- при формулюванні питання не мають застосовуватися оціночні якості (наприклад, часто, рідко, переважно, здебільшого, менше, більше, іноді, можливо і т.п.), інакше кажучи, відповідь на питання має бути справедливою завжди, без виключень за умови певних особливих обставин;
- питання мають бути сформульовані простими словесними конструкціями, лаконічно, з мінімальною довжиною речення;
- основа має бути завершеною і не продовжуватися в альтернативах, утворюючи речення разом із ними. Для цього основу слід формулювати або як питання (завершуючи знаком питання), або як імператив (виберіть ..., вкажіть..., зазначте ...).

Основні правила щодо альтернатив такі:

- вони мають бути або абсолютно правильними, або абсолютно неправильними, не має бути виключень, певних особливих обставин, за яких правильна відповідь може виявитися неправильною чи навпаки;
- лаконічність формулювання, повторювані групи слів мають бути в основі, а не в альтернативах;
- альтернативи мають бути конгруентними, тобто подібними за розмірами, граматичною конструкцією, з використанням подібних понять;
- всі альтернативи мають бути різними, такими, що не перетинаються, або представляти елементи однієї шкали;
- забороняється використовувати в альтернативах вирази типу “все окрім”, “усі відповіді правильні (неправильні)”, “правильні п. 1 і п. 2”.

Вимоги щодо ключів перш за все стосуються того, щоб ключ був тільки один (не може бути другої правильної відповіді, навіть за певних особливих обставин, як виняток), не має бути певних характерних слів, які повторюються в тексті і основи, і ключа.

І, нарешті, головне правило щодо дистракторів полягає у тому, що вони мають бути правдоподібними, хоча і неправильними.

У багатьох нормативних і інструктивних матеріалах, літературних джерелах, пов'язаних із освітнім процесом і оцінюванням його результатів, згадується таксономія Бенджаміна Блума [8, 9, 12], згідно з якою існує ієрархія когнітивних рівнів пізнання: “знання – розуміння – застосування – аналіз – синтез – оцінка”. Оскільки ці рівні зазначаються у Програмі і їх необхідно було вказувати при кожному тестовому питанні, спробуємо проаналізувати доцільність цих дій. Стосовно маркетингової проблематики різним рівням пізнання можна поставити у відповідність такі питання:

- знання (рівень А) – “Якими є елементи комплексу маркетингу?”;
- розуміння (рівень Б) – “Чому на етапі впровадження товару на ринок можуть бути застосовані різні цінові стратегії?”;
- застосування (рівень С) – “Розрахуйте ціну товару, яка могла б забезпечити беззбитковість його виробництва у кількості 1000 одиниць на місяць за умови відомих умовно-постійних і умовно-змінних витрат”;
- аналіз – “Чи доцільно доповнювати комплекс маркетингу готельно-ресторанних послуг додатковими елементами у порівнянні з маркетингом товарів?”;
- синтез – “Які рішення Ви могли б запропонувати стосовно новоствореного готельно-ресторанного комплексу у мальовничому природно-рекреаційному регіоні?”;
- оцінка – “Оцініть потенційну результативність комплексу маркетингових дій, які планує реалізувати нове підприємство”.

Фактично три останні рівні не піддаються оцінці за допомогою тестових питань, як мінімум тому, що не можуть ґрунтуватися на наперед визначених відповідях, а передбачають творчий підхід із висловленням індивідуальної думки фахівця. Саме тому у Програмі ці рівні об'єднані під літерою D і у жодному її пункті не згадуються. Отже, половина рівнів уже відпадають і реально тестуванням можна перевірити лише перші три рівні.

Як показала практика складання тестів, на третій рівень “застосування” претендують у переважній більшості питання, пов'язані з розрахунками певних величин на основі відомих формул. Відповідно, такі питання важко кваліфікувати як складніші і такі, що здатні перевірити певний вищий рівень кваліфікації у порівнянні з “розумінням”. Таким чином, “застосування” як вищий за ієрархією когнітивний рівень пізнання залишається лише теоретичним поняттям, матеріалізованим у тестах лише у знанні певної формули і вмінні здійснити розрахунок. Фактично третій рівень зводиться до першого і перестає відігравати роль складнішого і “вишуканішого” оціночного інструменту. Зі всіх пунктів Програми рівень С спостерігається тільки один раз стосовно показників ефективності проєктів.

Усі решта пунктів Програми оцінені рівнем В, при цьому для окремих тестових запитань допускається рівень А.

Отже, у “сухому залишку” зі всієї майже сакралізованої теорії таксономії Бенджаміна Блума залишаються лише два перших рівні – знання і розуміння з вельми умовною різницею між ними з точки зору оцінювання компетентності абітурієнта. Реально не тестове питання складається для перевірки певного рівня пізнання, а після того, як питання складене, визначається, якому рівню воно відповідатиме. Цей рівень “супроводжує” питання у тестовій процедурі як його додаткова ознака, причому за відсутності різниці у вазі питань різних рівнів під час визначення загальної оцінки перетворюється у зайвий елемент системи оцінювання.

Для підтвердження висловлених міркувань наведемо дані опитування експертів і аналізу Програми ЄФВВ.

1. Розподіл відсотків питань різних когнітивних рівнів: А – 16%, В – 75%, С – 9%.

2. Питання типу С перш за все стосувалися спеціальностей “Облік і оподаткування” і “Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок” у частині показників аналізу господарської діяльності.

3. Програма з менеджменту, маркетингу і підприємництва та торгівлі містить тільки один пункт С, який стосується показників ефективності проєкту, усі решта пунктів (більше 100) – В. У частині питань власне з маркетингу – 100% пунктів стосуються рівня В, тобто фактично автори не засвідчили необхідності деталізації пунктів програми за таксономією Б. Блума. Інакше кажучи, вся ця теорія ієрархії когнітивних рівнів пізнання по факту виявилася зайвою під час реальної розробки тестових завдань, принаймні стосовно спеціальності “Маркетинг”.

4. Фактично вже у Програмі визнано, що рівні “аналіз – синтез – оцінка” є нереальними для тестування, тому вони об'єднані в групу D, і жодного такого пункту у програмі немає.

5. Під час розробки тестових завдань траплялася досить значна кількість конфліктних чи напівконфліктних ситуацій, пов'язаних із формулюванням основи питань і альтернатив для вибору, підбором дистракторів, обґрунтуванням ключів, проте не було помічено жодного зауваження стосовно початково зазначених авторами когнітивних рівнів. Це говорить про те, що автори у переважній більшості не надавали значення такому параметру тестових завдань.

Попри те, що до групи експертів закладами вищої освіти України пропонувалися найбільш кваліфіковані фахівці, опитані експерти не змогли на 100 відсотків підтвердити здатність до комунікації і добросовісність своїх колег-експертів. На запитання “Який відсоток експертів Ви могли би оцінити як конструктивних, кваліфікованих, готових до розумних компромісів” відповіді опитаних коливалися від 45 до 90 відсотків, при середньому рівні близько 70%. У той же час від 5 до 25% експертів (при середньому рівні 15%) були оцінені як

такі, що мають тільки свою точку зору і не погоджуються сприймати аргументи опонента. Респонденти зазначили, що від 10 до 35% їхніх контактів із колегами (за середнього рівня 17%) мали конфліктний відтінок, що свідчить про правильність рішення організаторів процедури підготовки тестів здійснювати спілкування авторів із рецензентами виключно в анонімному режимі.

Окремі експерти вважали, що їх досвід складання тестів є достатнім, щоб проігнорувати настановчі лекції (які проводилися в онлайн-форматі) і розпочати свою участь у групі не з підвищення кваліфікації, а безпосередньо з пропонування своїх питань до бази тестових завдань. На питання “Який відсоток експертів Ви могли би оцінити як таких, що не уважно прослухали настановчі лекції і пропонували питання з очевидними помилками” відповіді коливалися від 5 до 50% за середнього рівня 22%.

Важливою вимогою при складанні тестових завдань була відповідність цих завдань Програмі ЄФВВ, яка оприлюднюється для всіх абітурієнтів і є основним “дороговказом” під час їхньої підготовки до цього випробування. Проте не всі пропоновані експертами питання склалися, виходячи зі змісту окремих пунктів Програми. На питання “Який відсоток питань чітко відповідали пунктам програми?” тільки третина з опитаних експертів вказали 100%, решта визначили цей відсоток у діапазоні 70-80%. Натомість дві третини опитаних ствердно відповіли на питання “Чи були Вами помічені тестові завдання, які пропонувалися тому, що вони вже були в арсеналі автора і “притягувалися” до відповідних пунктів програми?”, частка таких питань, на думку окремих експертів, доходила навіть до 30%.

Складання тестових завдань вимагає від авторів не тільки професійних знань, але і коректних способів формулювання питань і варіантів відповідей. Нетотожність цих властивостей доводять відповіді на питання “Який відсоток тестових завдань характеризувався порушенням логіки, неправильним тлумаченням окремих положень або понять?” варіація відповідей респондентів була в діапазоні від 0 до 20% за середнього рівня 12%.

Викладені вище результати опитування свідчать про те, що група експертів не була сформована ідеально (що, напевно, є неможливим ні теоретично, ні практично), тому варто дуже позитивно оцінити роль процедури потрійного анонімного рецензування, яка, без сумніву, у значній мірі компенсувала цей недолік.

Половина експертів ствердно відповіли на питання “Чи були під час рецензування виявлені питання, які надмірно заглиблювалися в окремі пункти програми і торкалися подробиць, нюансів чи фактів, які безпосередньо не були прописані у програмі?”.

Кожний викладач розуміє, що будь-який пункт програми завжди можна деталізувати і далі деталізувати вже деталізоване. Але навряд чи справедливо вимагати від абітурієнта знання чи розуміння всього такого матеріалу, якщо відповідної

багатошарової деталізації у самій програмі немає. Наприклад, якщо у програмі записано “маркетингові дослідження”, то навряд чи на цій підставі маємо право запитувати про “трендові рівняння економіко-математичного моделювання прогнозування попиту у маркетингових дослідженнях”. Пункт 2.3.3 програми названий “Розроблення товару”, причому етапи розроблення товару в ньому не деталізуються. Тим не менше автор питання, враховуючи, що одним з етапів розроблення товару є пробний маркетинг (що, як і усі інші етапи, у програмі не згаданий), без жодних сумнівів формулює питання про види цього пробного маркетингу, яке фактично є на два рівні глибшим порівняно з тим, що безпосередньо записано у програмі. Такий підхід ми вважаємо помилковим, або як мінімум некоректним по відношенню до абітурієнтів.

При складанні тестових питань необхідно дотримуватися термінології, яка передбачена відповідною програмою. Наприклад, у пункті 2.3.1 програми йдеться про показники товарної номенклатури (ширина, глибина, насиченість, гармонійність), проте жодного слова не сказано про товарний асортимент. Можливо, це є вадою програми, але, оскільки вона затверджена і саме за цією програмою мають готуватися абітурієнти, вживання поняття товарного асортименту стосовно чотирьох зазначених параметрів у тестових запитаннях буде некоректним. Науковці можуть дискутувати стосовно подібності і розбіжностей понять товарної номенклатури і товарного асортименту, але буде недоречним внесення будь-яких елементів такої дискусії у тестові питання, призначені для контролю знань абітурієнтів, що мають готуватися саме за цією програмою.

На жаль, у програмі з маркетингу не вживалися поняття оптового і роздрібного товарообороту, тому, яким би природним не здавалося питання про різницю між цими видами обороту, воно не має права на існування в межах тестування за даною програмою.

Бувають випадки, коли задля коректності питань автори мають поправляти певні недоліки програми. Так, у п. 2.6.3 програми згадано про стратегії проштовхування товару і залучення споживача до товару. Проблема полягає у тому, що в різних україномовних джерелах одна і та сама стратегія може називатися як стратегією залучення, так і стратегією притягування (притягання), відповідно, якщо абітурієнт читав про останню, то для нього не буде очевидним, що “залучення” можна сприймати як синонім. В оригіналі pull strategy – це тягуча стратегія, та, що витягає товари від постачальника, причому словники не дають перекладу “pull” як “залучення”, останній термін виник унаслідок редакторських літературних обробок україномовних текстів. Тому, якщо у питанні вживається саме термін “залучення”, не зайвим буде для коректності додати у дужках “(притягування, pull strategy)”.

Найбільш проблемними для одного з авторів виявилися питання, які, на перший погляд, були найпростішими з точки зору можливості створення тестових запитань. Пункт 2.5.2 Програми дослівно

звучить так: “Функції каналів розподілу: стимулювання збуту, встановлення контактів, пристосування товарів, проведення перемовин, організація товароруху, фінансування, прийняття ризиків». Цей пункт повністю відповідає класичним функціям каналів розподілу і висвітлений у багатьох виданнях Ф. Котлера [4]. За три десятки років викладання маркетингових дисциплін автори ніколи не стикалися з ситуаціями, коли хтось із науковців намагався певним чином відкоригувати цей склад функцій.

Здавалося б, немає нічого простішого, як запропонувати питання “Що із зазначеного є однією з функцій каналів розподілу?”, поставити одну з зазначених функцій ключем і додати ще три інші функції. Проте якраз тут і проявилася у повній мірі застереження щодо того, що найважчим елементом конструювання тестів є пошук дистракторів, які мають бути правдоподібними, але неправильними. При рецензуванні виявилось, що які б функції не пропонувалися в якості дистракторів, обов’язково хтось із рецензентів висловлював сумніви щодо того, що ці дистрактори також можуть вважатися функціями каналів розподілу. Авторами були випробувані як дистрактори такі функції: підвищення споживчої цінності товарів та послуг, проведення маркетингових досліджень, прогнозування попиту, формування маркетингової стратегії, стратегічне планування маркетингу, розробка (формування, вибір) маркетингової товарної політики, вибір товарного асортименту, вибір ширини, глибини, гармонійності та насиченості товарного асортименту, розробка (вибір, реалізація) маркетингової цінової політики, визначення цін, реалізація (розробка, формування) маркетингової політики комунікацій, здійснення реклами, організація PR-кампаній, подібнення гуртових товарних партій, розподіл товарних партій, розподіл вантажів за напрямками транспортування, укрупнення товарних партій, розподіл ризиків, розробка плану мерчандайзингу, реалізація мерчандайзингу, проте кожного разу хтось із рецензентів висловлював думку про те, що і ці функції також можна вважати функціями каналів розподілу. Тобто практично кожна дія, що могла бути реалізована будь-яким працівником будь-якого учасника каналу розподілу, розглядалася як функція каналу розподілу і тому перелік дистракторів пропонувалося коригувати.

Для пошуку функцій, що подібні до функцій каналів розподілу, але насправді не є такими, ми звернулися навіть до програми штучного інтелекту, який запропонував ще низку функцій, проте і вони не дозволяли обійти зауваження. Усі аргументи авторів, спрямовані на спробу довести справедливість класичних функцій, які можуть додатково поділятися на підфункції чи задачі і що не варто розглядати будь-яку дію у каналі розподілу як його функцію, наштовхувалися на зауваження рецензентів. Не допомагала навіть пропозиція пониження когнітивного рівня цього питання з В на А: абітурієнт має просто знати функції, які чітко зазначені у першоджерелах і у програмі ЄФВВ. Таким чином, більшістю голосів розробники тестових питань

поставили під сумнів справедливість складу функцій каналів розподілу, які запропоновані Ф. Котлером і регулярно висвітлюються викладачами маркетингових дисциплін у лекційному матеріалі.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Необхідно визнати, що переважна більшість відомих нам тестів із різних спеціальностей не відповідають принаймні окремим із розглянутих вимог. Проте і здійснювати ревізію всіх застосовуваних тестів, на наш погляд, немає потреби. Справа в тому, що всі зазначені вимоги орієнтовані на тестування за умов “високих ставок”, тобто коли результати тестування суттєво впливатимуть на подальшу долю людини, визначатимуть можливість виконувати певні роботи, поступити на навчання і т.п. Єдине фахове вступне випробування можна визнати саме такою ситуацією, тому і значні витрати часу, інтелектуальних ресурсів, фінансування відповідних робіт у цьому випадку є виправданими. Що ж до тестування з окремих тем освітніх компонент і навіть тестування на семестрових екзаменах, то навряд чи їх доцільно тлумачити як ситуації з високими ставками, тому і відхилення від зазначених вище вимог, на наш погляд, є допустимими. У реальній практиці діяльності закладів вищої освіти прагнути до більшої відповідності тестових завдань цим вимогам доцільно перш за все при тестуванні абітурієнтів і випускників закладів під час підсумкової атестації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гончарук Я. А., Павленко А. Ф., Скибінський С. В. Маркетинг : навч. посібник у тестах. Київ : КНЕУ, 2002. 314 с.
2. Гончарук Я. А., Павленко А. Ф., Скибінський С. В. Маркетинг в тестах : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 392 с.
3. Звіт про громадське обговорення проекту Програми єдиного фахового вступного випробування предметного тесту з управління та адміністрування. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadske-obgovorennya/2022/01/31/Zvit.HO.proyekt.prohr.predmet.test.upravl.ta.administruv.YEFVV.31.01.2022.pdf>.
4. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Комп’ютерне видавництво “Діалектика”, 2020. 880 с.
5. Маркетинг : Методичні вказівки та тестові завдання для поточного і підсумкового контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня всіх спеціальностей і освітньо-професійних програм / Ю. А. Дайновський та ін. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. 90 с.
6. Менеджмент, маркетинг і підприємництво : навч. посіб. (за Програмою предметного тесту з управління та адміністрування єдиного фахового вступного випробування) / О. О. Трут та ін. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 352 с.
7. Перелік предметних тестів ЄФВВ для вступу в магістратуру. URL: <https://osvita.ua/master/master-zno/59426/>.

8. Практичний посібник для розробників тестових завдань / упорядник С. Мудрук. Проект USAID “Справедливе правосуддя”, 2014. 190 с. URL: https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Navch_metod_d_t/Navch_metod_materiali/Upravlinnya_navchanniam_i_znannya/Manual_for_test_writers.pdf.

9. Програма предметного тесту з управління та адміністрування єдиного фахового вступного випробування для вступу на навчання для здобуття ступеня магістра. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/vstup-2022/Prohramy-YEFVV/Zatverdzeni.prohramy.YEFVV/11.02/Pro.zatv.Prohr.predm.testu.upravl.administruv-nakaz-157-11.02.2022.pdf>.

10. Скибінський С. В. Тести з курсу “Маркетинг” : навчальний посібник для студентів економічних та товарознавчих спеціальностей. Київ : ІСДО, 1995. 193 с.

11. Скибінський С., Шатор І., Янків М. Тести з маркетингу : навчальний посібник для студентів англomовного вивчення маркетингу. Львів : Вид-во ЛКА, 2004. 276 с.

12. Тестологія. URL: <http://www.znannya.org/?view=concept:806>.

REFERENCES

1. Honcharuk, Ya. A., Pavlenko, A. F. and Skybins'kyj, S. V. (2002), *Marketynh : navchal'nyj posibnyk u testakh*, KNEU, Kyiv, 314 p.

2. Honcharuk, Ya. A., Pavlenko, A. F. and Skybins'kyj, S. V. (2004), *Marketynh v testakh : navchal'nyj posibnyk*, KNEU, Kyiv, 392 p.

3. Zvit pro hromads'ke obhovorennia proiektu Prohramy iedynoho fakhovoho vstupnoho vyprobuvannia predmetnoho testu z upravlinnia ta administruvannia, available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadske-obgovorennia/2022/01/31/Zvit.HO.projekt.prohr.predmet.test.upravl.ta.administruv.YEFVV.31.01.2022.pdf>.

4. Kotler F. and Armstronh H. (2020), *Osnovy marketynhu*, Komp'iuterne vydavnytstvo “Dialektyka”, Kyiv, 880 p.

5. *Marketynh : Metodychni vkazivky ta testovi zavdannia dlia potochnoho i pidsumkovoho kontroliu*

znan' i vmin' здобувачив vyschoi osvity pershoho (bakalavrs'koho) rivnia vsikh spetsial'nostej i osvitn'o-profesijnykh prohram, Yu. A. Dajnovs'kyj ta in. (2020), *Vydavnytstvo L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, L'viv, 90 p.

6. *Menedzhment, marketynh i pidpriemnytstvo : navchal'nyj posibnyk (za Prohramoiu predmetnoho testu z upravlinnia ta administruvannia iedynoho fakhovoho vstupnoho vyprobuvannia)*, O. O. Trut ta in. (2023), *Vydavnytstvo L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, L'viv, 352 p.

7. *Perelik predmetnykh testiv YeFVV dlia vstupu v mahistraturu*, available at: <https://osvita.ua/master/master-zno/59426/>.

8. *Praktychnyj posibnyk dlia rozrobnykiv testovykh zavdan', uporiadnyk S. Mudruk* (2014), *Proekt USAID “Spravedlyve pravosuddia”*, 190 p., available at: https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Navch_metod_d_t/Navch_metod_materiali/Upravlinnya_navchanniam_i_znannya/Manual_for_test_writers.pdf.

9. *Prohrama predmetnoho testu z upravlinnia ta administruvannia iedynoho fakhovoho vstupnoho vyprobuvannia dlia vstupu na navchannia dlia zdobuttia stupenia mahistra*, available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/vstup-2022/Prohramy-YEFVV/Zatverdzeni.prohramy.YEFVV/11.02/Pro.zatv.Prohr.predm.testu.upravl.administruv-nakaz-157-11.02.2022.pdf>.

10. Skybins'kyj, S. V. (1995), *Testy z kursu “Marketynh” : navchal'nyj posibnyk dlia studentiv ekonomichnykh ta tovaroznavchykh spetsial'nostej*, ISDO, Kyiv, 193 p.

11. Skybins'kyj S., Shator I. and Yankiv M. (2004), *Testy z marketynhu : navchal'nyj posibnyk dlia studentiv anhlo-movnoho vyvchennia marketynhu*, vyd-vo LKA, L'viv, 276 p.

12. *Testolohiia*, available at: <http://www.znannya.org/?view=concept:806>.

Стаття надійшла до редакції 29 липня 2025 року

УДК: 56.5:656.63

Траченко Л. А.,
auditor.kandidat@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-5505-1345,
Researcher ID: B-4175-2015,

д.е.н., проф., професор кафедри підприємництва та туризму Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та інноваційного підприємництва, Одеський національний морський університет, м. Одеса

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ У СФЕРІ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

Анотація. Статтю присвячено питанням впровадження ризик-менеджменту на підприємствах морського транспорту як засобу успішного управління діяльністю та забезпечення конкурентних переваг. Доведено, що ризик-менеджмент є дієвим інструментом реагування на економічні зміни, який містить комплекс управлінських заходів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз та контроль ризиків. Наголошено на тому, що нині управління ризиками є автономною сферою управлінської діяльності підприємств і належить до розряду другорядних процесів, які тільки доповнюють базові підсистеми управління. Обґрунтовано, що відсутність цілісної системи ризик-менеджменту у сфері морського транспорту може призвести до непередбачених фінансових збитків, втрати репутації, зниження конкурентоспроможності в умовах посиленої конкуренції та нестабільності ринку. Встановлено, що для мінімізації впливу ризиків на бізнес у сфері морського транспорту необхідно виявляти причини їх виникнення і можливі наслідки, нейтралізувати негативний вплив на діяльність та постійно переглядати й оновлювати арсенал методів щодо управління ризиками. Акцентовано увагу на тому, що важливою особливістю діяльності морського транспорту є участь у міжнародній торгівлі, що вимагає дотримання міжнародних норм та стандартів, а також співпраці між державами у сфері безпеки та охорони навколишнього середовища. Розглянуто ключові вимоги до безпеки морського транспорту, пов'язані з діяльністю таких міжнародних організацій, як Міжнародна морська організація (IMO), розробленням наступних документів: Міжнародна конвенція з охорони життя на морі (SOLAS), Міжнародний кодекс управління безпекою (ISM) тощо. Виявлено, що діяльність морського транспорту супроводжується людськими втратами, псуванням вантажів і забрудненням навколишнього середовища. Наведено класифікацію ризиків морського транспорту та визначено вплив певних факторів на їх виникнення. Доведено, що управління ризиками у судноплаванні спрямоване на безпеку екіпажів та пасажирів, запобігає забрудненню морського середовища та екологічним катастрофам, підтримує економічну стабільність морської торгівлі. Запропоновано впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту (integrated risk management – IRM) у сфері морського транспорту та застосування міжнародного стандарту ISO 31000:2018. Обґрунтовано необхідність адаптації процесів ризик-менеджменту до своїх унікальних потреб, забезпечивши узгодження IRM з бізнес-цільми та інтеграцію з системами управління якістю, в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Наголошено на доцільності використання FMEA-аналізу як ефективного методу щодо виявлення, ідентифікації та оцінювання ризиків.

Ключові слова: ризик-менеджмент, система управління, морський транспорт, безпека, IRM, ISO 31000:2018, ISO 9001:2015, FMEA-аналіз.

Trachenko L. A.,
auditor.kandidat@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-5505-1345,
Researcher ID: B-4175-2015,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship and Tourism, Educational and Scientific Institute of Information Technologies and Innovative Entrepreneurship, Odesa National University of Maritime, Odesa

RISK MANAGEMENT AS A TOOL FOR SUCCESSFUL MANAGEMENT OF ACTIVITIES IN THE MARITIME TRANSPORT SPHERE

Abstract. The article is devoted to the issues of implementing risk management at maritime transport enterprises as a means of successful management of activities and ensuring competitive advantages. It is proved that risk management is an effective tool for responding to economic changes, which includes a set of management measures aimed at identifying, analyzing and controlling risks. It is emphasized that currently risk management is an autonomous sphere of management activities of enterprises and belongs to the category of secondary processes that only complement the

basic management subsystems. It is substantiated that the absence of a holistic risk management system in the maritime transport sector can lead to unforeseen financial losses, loss of reputation, and a decrease in competitiveness in conditions of increased competition and market instability. It has been established that in order to minimize the impact of risks on business in the field of maritime transport, it is necessary to identify the causes of their occurrence and possible consequences, neutralize the negative impact on activities and constantly review and update the arsenal of risk management methods. Attention is focused on the fact that an important feature of maritime transport activities is participation in international trade, which requires compliance with international norms and standards, as well as cooperation between states in the field of safety and environmental protection. The key requirements for maritime transport safety related to the activities of such international organizations as the International Maritime Organization (IMO), the International Convention for the Safety of Life at Sea (SOLAS), the International Safety Management Code (ISM), etc. have been considered. It has been revealed that maritime transport activities are accompanied by human losses, cargo damage and environmental pollution. A classification of maritime transport risks has been presented and the influence of certain factors on their occurrence has been determined. It is proven that risk management in shipping is aimed at the safety of crews and passengers, prevents pollution of the marine environment and environmental disasters, and supports the economic stability of maritime trade. The introduction of an integrated risk management system (IRM) in the field of maritime transport and the application of the international standard ISO 31000:2018 is proposed. The need to adapt risk management processes to their unique needs is justified, ensuring the alignment of IRM with business goals and integration with quality management systems, in the context of the requirements of the international standard ISO 9001:2015. The feasibility of using FMEA analysis as an effective method for detecting, identifying and assessing risks is emphasized.

Key words: risk management, management system, maritime transport, safety, IRM, ISO 31000:2018, ISO 9001:2015, FMEA analysis.

JEL Classification: M21, E61

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-06>

Постановка проблеми. Морський транспорт є складною і динамічною системою, яка відіграє важливу роль у світовій економіці та міжнародній торгівлі. Разом з тим, функціонування системи морського транспорту пов'язане з виникненням ризиків, перш за все пов'язаними з морськими аваріями та їх впливом на життя людей і навколишнє середовище. Питання безпеки та безаварійності в роботі судноплавства нині є ключовим, оскільки кількість аварій практично не скорочується, щорічно забираючи людські життя, завдаючи відчутної шкоди світовій економіці і навколишньому середовищу. Діяльність у сфері морського транспорту потребує постійного вдосконалення технологій, суворого дотримання стандартів безпеки та управління ризиками з урахуванням стрімко змінюваних факторів зовнішнього середовища та глобальної торгівлі. З цієї точки зору ризик-менеджмент виходить на ключову позицію в системі управління підприємством, оскільки його впровадження дозволить забезпечувати успішну діяльність та конкурентні переваги. Ризик-менеджмент повинен сформувати адекватну систему виявлення ризиків, їх ідентифікації, оцінювання і виявлення можливих наслідків для підприємств морського транспорту у ризикових ситуаціях та нейтралізації у фінансово-господарській діяльності. Ці обставини вимагають впровадження дієвих методичних підходів до управління ризиками у сфері морського транспорту.

Незважаючи на великий обсяг праць науковців, недостатньо уваги надається дослідженню методичних

аспектів ризик-менеджменту як інструменту ефективного управління діяльністю у сфері морського транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження питань щодо управління ризиками у діяльності підприємств зробили такі вчені, як Шимко О. В., Демидюк С. М., Балдинюк В. М., Башинська І. О., Мельник О. М., Фіалковська А. А., Загородня Ю. В., Максимов С. Б., Гребенник Н. Г., Вербіцька І. І., Овандер Н. Л., Сосновська О. О., Дуднева Ю. Е., Зайцева А. С. та інші. Шимко О. В., Демидюк С. М. досліджують особливості впровадження ризик-орієнтованого підходу в контексті розвитку систем управління якістю, що забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту з механізмом управління підприємством. Балдинюк В. М. вивчає ключові методи і стратегії ризик-менеджменту та доводить його критичну роль у забезпеченні стабільності та стійкого розвитку підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Башинська І. О. розглядає основні завдання ризик-менеджменту та пропонує схему управління ризиками на підприємстві. Мельник О. М. акцентує увагу на актуальних проблемах безпеки морського транспорту, аналізує потенційні ризики та можливі стратегії регулювання у цій сфері. Фіалковська А. А. вивчає особливості оцінки та управління ризиками на підприємствах морського транспорту. Загородня Ю. В., Максимов С. Б. аналізують вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на безпеку судноплавства, способи передбачення та подолання комерційних ризиків морських перевезень. Овандер Н. Л. здійснює аналіз чинних міжнародних стандартів із управління ризиками,

при цьому надається скорочена характеристика змісту та сфери застосування кожного з них. Сосновська О. О. досліджує систему ризик-менеджменту на підприємстві та доводить, що вона є невід'ємною складовою частиною підсистеми менеджменту організації та системою управління ризиками на основі процесу їх ідентифікації, оцінки, аналізу, вибору й використання методів нейтралізації їх наслідків. Дуднева Ю. Е., Зайцева А. С. вивчають проблематику впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління підприємствами в сучасних умовах значної соціально-економічної нестабільності, пов'язаної з воєнним станом в Україні та трансформаційними перетвореннями.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження методичних аспектів ризик-менеджменту, обґрунтування застосування найбільш ефективних інструментів ризик-орієнтованого управління у сфері морського транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризик-менеджмент є дієвим інструментом реагування на економічні зміни, який містить комплекс управлінських заходів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз та контроль ризиків. Цей підхід до управління ризиками охоплює широкий спектр можливих негативних факторів впливу на діяльність підприємства, своєчасне формування та впровадження запобіжних заходів, обґрунтоване врахування ризиків при ухваленні стратегічних рішень.

Незважаючи на прогресивний характер комплексного ризик-менеджменту, слід зауважити, що управління ризиками нині все ще залишається лише однією зі сфер управлінської діяльності підприємства, по суті, досить автономною, і належить до розряду другорядних процесів, які тільки доповнюють базові підсистеми управління. Стрімко зростаюча невизначеність зовнішнього макро- та мікросередовища призводить до з'ясування того факту, що ризик-менеджмент має стати центральним складником системи управління суб'єкта господарювання. Відсутність цілісної системи ризик-менеджменту на підприємствах, зокрема сфери морського транспорту, може призвести до непередбачених фінансових збитків, втрати репутації, іміджу, а також зниження конкурентоспроможності в умовах посиленої конкуренції та нестабільності ринку [1].

Управління ризиками – це особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризику на результати діяльності підприємства. Ухвалення найбільш важливих управлінських рішень підприємцем визначається тим, який рівень ризиків припустимий у діяльності підприємства. Система управління ризиками на підприємстві містить такі процеси: виявлення ризиків; аналіз і пріоритезація; мінімізація ризиків і звітність; моніторинг і перегляд; культура управління ризиками.

Управління ризиками реалізується як підсистема у функціональній структурі

підприємства. Ризик-орієнтований підхід необхідно включати в усі процеси підприємства таким чином, щоб він не відокремлювався від них, здійснювався адекватно, ефективно й результативно.

Нині більшість підприємств стикаються з проблемою критичного впливу підприємницьких ризиків на ефективність ведення бізнесу, можливості модернізації та розширення діяльності. Для мінімізації впливу ризиків необхідно виявляти причини їх виникнення, можливі наслідки для підприємства в ризиковій ситуації, нейтралізувати негативні результати впливу на діяльність, постійно переглядати та оновлювати арсенал методів, моделей, підходів до управління ризиками на підприємстві [2].

Досвід низки компаній різних сфер діяльності, які реалізують процедури ризик-менеджменту, демонструє їх фрагментарний характер та певну обмеженість. Найбільш суттєвими проявами цієї проблеми є ізолюваність ризик-менеджменту від загальних систем управління підприємств та слабка інтеграція внутрішньоорганізаційного управління ризиками і стратегічного менеджменту компаній. Це призводить до сприйняття внутрішньоорганізаційного управління ризиками як формальної функції, звужує спектр ризикоутворюючих чинників впливу на результати діяльності, які враховуються при прийнятті ключових управлінських рішень стратегічного характеру. Наслідками можуть бути обмеження конкурентоспроможності бізнес-структур на вітчизняному та міжнародному ринках, проблеми в адаптації до кризових проявів та загрози з боку турбулентного зовнішнього середовища [3].

Результат управління ризиками значною мірою залежить від відповідності обраних методів управління. Для побудови системи управління ризиками на підприємстві сфери послуг може бути використаний будь-який підхід – адаптивний, функціональний, системний, процесний. Проте в більшості випадків за таких підходів управління ризиками відноситься до розряду другорядних процесів, які доповнюють базові підсистеми управління, та носить фрагментарний характер [4].

Варто акцентувати увагу на особливостях діяльності морського транспорту та ризиках і небезпеках, що виникають. Діяльність судноплавних компаній спрямована на забезпечення ефективності транспортних операцій, оптимізацію використання ресурсів і, як наслідок, отримання максимального прибутку. Морські судна відрізняються різноманітними конструктивними особливостями та включають досить широкий спектр спеціалізацій, кожна з яких призначена для певного виду перевезень. Однією з ключових особливостей морського транспорту є його міжнародний характер та наявність судноплавних шляхів, що з'єднують різні країни та континенти, забезпечуючи тим самим міжнародну торгівлю та культурний обмін. Це вимагає дотримання міжнародних норм та стандартів, а також співпраці між державами у сфері безпеки та охорони навколишнього середовища [5].

Для підтримки безпеки морського транспорту вживаються різноманітні заходи, що діють на декількох рівнях. Наднаціональний та глобальний рівні пов'язані з діяльністю міжнародних організацій. Для підтримки безпеки морського транспорту на задовільному рівні Міжнародна морська організація (IMO) вживає активні заходи для сприяння безпеці в морській галузі, зокрема розроблено Міжнародну конвенцію з охорони життя на морі (SOLAS), Міжнародний кодекс управління безпекою (ISM) тощо. Національний рівень характеризується активністю та ініціативою уряду Великобританії, який підтримує розвиток безпечних автономних кораблів. Прикладом дій на національному рівні є зусилля уряду Данії, спрямовані на вдосконалення інфраструктури морських інформаційно-комунікаційних технологій. Уряд Кореї посилює безпеку на морських просторах за допомогою цифрових технологій. Разом з тим, діяльність у сфері морського транспорту супроводжується значною кількістю випадків із людськими втратами, псуванням вантажів, забрудненням навколишнього середовища. Підприємства морського транспорту докладають значні зусилля для пошуку ефективних підходів до управління ризиками [6].

Варто зосередити увагу на класифікації ризиків морського транспорту. Загалом їх класифікують за чотирма категоріями: стратегічний ризик, фінансовий ризик, операційний (промисловий) ризик і традиційний ризик. Кожна категорія потенційних ризиків виникає під впливом певних факторів: стратегічний ризик викликають геополітичні зміни, технологічні зміни; фінансовий ризик – волатильність, ціни, фрахт, кредит, ліквідність; операційний ризик – макроекономічний розвиток, кібератаки, тероризм та піратство, зміни ринку праці; традиційний ризик – людські помилки, природні умови, дефекти техніки [7, 8, 9].

Виявлення та оцінювання ризиків, пов'язаних із проблемами безпеки на морському транспорті, мають високий ступінь актуальності задля збереження життів людей на морі; захисту від забруднення морського середовища; забезпечення економічної стабільності та розвитку морської торгівлі. Разом з тим, ефективне управління ризиками та співробітництво між країнами сприяють створенню гармонізованих міжнародних стандартів безпеки для підвищення довіри та забезпечення плідної співпраці в морській галузі [5].

Зважаючи на те, що в конкурентній боротьбі за якісне надання транспортно-логістичних послуг щорічно відбувається інтенсивне збільшення тоннажу й експлуатаційної швидкості суден, морським суднам доводиться працювати в складних, часом екстремальних умовах, дотримуючись комерційних умов чартерів (договорів морських перевезень). Безумовно, морському транспорту не можна порушувати терміни доставки, необхідно забезпечувати належну якість вантажу на борту судна, дотримуючись безпеки судноводіння в складних метеорологічних умовах та перебуваючи в небезпечних районах плавання. Фактори зовнішнього та

внутрішнього середовища впливають на виконання цих вимог, нерідко це призводить до негативних наслідків діяльності морських суден.

Для досягнення цілей якісного надання послуг судноплавними компаніями необхідно виявляти потенційні ризики, наслідки яких можуть позначитися на ефективності комерційної роботи судна. До комерційних ризиків морських перевезень вантажу можна віднести наступні [10]: вплив нездоланної сили природи (цунамі, шторм тощо); випадковості, яких можна уникнути, але неможливо передбачити (посадка судна на міліну), винятком є навмисна посадка судна на міліну з метою запобігання більших комерційних витрат); ризики комерційних помилок (під час прийому та відвантаження вантажу, розміщення, зберігання); вантажні ризики (втрата, нестача, затримка подачі під завантаження); військові дії, громадянські війни, страйки, саботажі тощо.

Управління ризиками у судноплавстві є критично важливим аспектом, оскільки воно спрямоване на безпеку екіпажів та пасажирів, мінімізує ризики для життя та здоров'я людей на борту судна, запобігає забрудненню морського середовища та екологічним катастрофам, підтримує економічну стабільність морської торгівлі. Управління ризиками в судноплавстві можна здійснювати із застосуванням таких підходів: проактивний (попереднє виявлення потенційних ризиків) та реактивний (реагування на ризики та аварійні ситуації, що виникли).

Методологія оцінки ризиків в інноваційних компаніях на морському транспорті містить такі етапи: ідентифікація ризиків; оцінка ризиків; пріоритизація ризиків; розробка стратегій управління ризиками; моніторинг; звітність та комунікаційність; інтеграція з корпоративною стратегією. Ця методологія дозволяє компаніям на морському транспорті не тільки реагувати на поточні ризики, але й прогнозувати майбутні виклики, які забезпечують їм конкурентну перевагу [11].

Сьогодення вимагає від керівників підприємств постійного моніторингу ризикоутворюючих факторів впливу на їх діяльність для створення ефективної системи господарювання в умовах ринкової кон'юнктури та обмеженості ресурсів. Формування дієвої системи ризик-менеджменту з базовими принципами і методами управління є необхідною умовою успішності підприємств у жорстких ринкових умовах [12].

У сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища функціонування підприємств висуває на перше місце потребу в пошуку ефективних інструментів для систем управління ризиками, що дозволить враховувати негативний вплив можливих ризикованих подій, мінімізувати втрати та швидко й адекватно реагувати на зміни. Зважаючи на це, ризик-менеджмент виходить на ключову позицію в системі управління підприємством, оскільки саме він дозволить забезпечувати підприємству стійке функціонування [13].

Для ведення успішного бізнесу в сучасних умовах господарювання зростає актуальність розроблення

та впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту (integrated risk management – IRM), яка передбачає управління ризиками у всіх сферах діяльності, на всіх ієрархічних рівнях, у всіх бізнес-процесах та у всіх центрах відповідальності [14]. Концепція IRM побудована на комплексному підході до ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків у різних бізнес-функціях, базована на ідеології спільної зацікавленості всіх елементів складної системи, доцільному об'єднанні організаційних, матеріальних, інтелектуальних та інших ресурсів. Такий підхід визначається цілями передбачення, виявлення та оцінки всієї динамічної сукупності ризиків та оптимального управління нею.

Безперечно, впровадження концепції IRM на підприємствах будь-якої сфери діяльності в першу чергу ґрунтується на національних та міжнародних стандартах, які надають алгоритм дій щодо зменшення впливу ризиків на діяльність підприємства. Доцільним є застосування міжнародного стандарту ISO 31000:2018 (ДСТУ ISO 31000:2018) “Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки” (Risk Management – Principles and guidelines on implementation) [15]. Цей стандарт є універсальним, може бути застосований у діяльності компаній будь-яких сфер діяльності протягом всього життєвого циклу. ISO 31000:2018 містить принципи, структури та процеси, на яких базується управління ризиками, а також опис 31-го методу оцінювання ризиків залежно від сфери їх застосування. Процес управління ризиками передбачає наявність таких компонентів: підтримка з боку керівництва, інтеграція, створення інфраструктури, впровадження ризик-менеджменту, оцінювання ефективності, поліпшення. Цей стандарт є найбільш поширеним у практиці управління ризиками на підприємствах [16].

Варто акцентувати увагу на тому, що підприємства повинні адаптувати процеси ризик-менеджменту до своїх унікальних потреб, забезпечивши узгодження IRM з бізнес-цілями та інтеграцію з системами управління якістю, в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Очевидним є те, що діяльність підприємств морського транспорту повинна будуватися на застосуванні цього стандарту шляхом створення, впровадження та сертифікації систем управління якістю як основи успішного управління бізнесом.

Згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2015 ризики мають визначатися на основі контексту організації (впливу зовнішніх та внутрішніх факторів) та аналізу потреб і очікувань зацікавлених сторін. Контекст підприємства доцільно визначати із застосуванням SWOT-аналізу, аналіз зацікавлених сторін – за допомогою методу стейкхолдерів. Застосування методів мозкового штурму та діаграми Ісікави (причинно-наслідкової діаграми) дозволить виявляти потенційні ризики, які впливають на системи управління якістю та діяльність підприємств загалом. На рівні процесів ефективним засобом щодо виявлення, ідентифікації та оцінювання ризиків є FMEA-аналіз [17].

FMEA-аналіз або аналіз причин і наслідків відмов (Failure modes and effects analysis) – це інструмент для аналізу потенційних відмов і їх наслідків. Метою застосування FMEA-аналізу є вивчення причин і механізмів виникнення невідповідностей та їхнє попередження або максимальне зменшення їхніх негативних наслідків, і відповідно – підвищення якості продукції, надання послуг/виконання робіт [18].

FMEA-аналіз може виконуватися не тільки для окремих конструкцій, але і для виробничих процесів, функціонування всієї системи загалом, а також кожної частини окремо. FMEA-аналіз розглядається як ефективна методика із зниження ризиків, що особливо актуально при діяльності, пов'язаній із особливими вимогами до безпеки. FMEA-аналіз з успіхом застосовується в багатьох компаніях завдяки його простоті й ефективності. Скорочення дефектів, втрат від наслідків відмов, поліпшення якості процесів – все це доводить безперечну корисність FMEA-аналізу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Особливістю морського транспорту є його міжнародний характер та наявність судноплавних шляхів, що з'єднують різні країни та континенти, забезпечуючи тим самим міжнародну торгівлю та культурний обмін. Це вимагає дотримання міжнародних норм та стандартів, а також співпраці між державами у сфері безпеки та охорони навколишнього середовища. Невизначеність стану зовнішнього та внутрішнього середовища змушує компанії морського транспорту приймати на себе ризики, що можуть обумовлювати як вигоди, так і втрати. Відсутність повної інформації, існування протидіючих тенденцій, елементи випадковості та нові економічні умови господарювання обумовлюють важкопрогнозованість процесу управління, оскільки більшість управлінських рішень підприємством приймається в умовах ризику. Застосування концепції IRM, інтегрованої з системами управління якістю, відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015, дозволить підприємствам морського транспорту прийняти єдину стратегію для управління як операційними, так і стратегічними ризиками, забезпечуючи довгострокову стабільність і відповідність вимогам до діяльності. Ефективним засобом щодо виявлення, ідентифікації та оцінювання ризиків в IRM є FMEA-аналіз. Подальші дослідження будуть спрямовані на вивчення важливих аспектів щодо застосування FMEA-аналізу як ефективного інструменту в ризик-менеджменті підприємств морського транспорту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балдинюк В. М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльністю суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2861/2785>.
2. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 91-94.

3. Дуднєва Ю. Е., Зайцева А. С. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. Вип. 15(30). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/539/459>.

4. Шимко О. В., Демидюк С. М. Ризик-орієнтований підхід до управління підприємством сфери послуг. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 267-274.

5. Мельник О. М. Актуальні проблеми безпеки морського транспорту, тенденції, ризики та стратегії врегулювання. *Водний транспорт*. 2023. № 1 (37). С. 116-126.

6. Фіалковська А. А. Особливості оцінки та управління ризиками на підприємствах морського транспорту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. №1(90). С. 90-103.

7. Huang X., Wen Y., Zhang F., Han H., Huang Y., Sui Z. A review on risk assessment methods for maritime transport. *Ocean Engineering*. Volume 279. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0029801823009617>.

8. Arici S. S., Emre A., Arslan O. Application of fuzzy bowtie risk analysis to maritime transportation: The case of ship collision during the STS operation. *Ocean Engineering*. Volume 217. 2020. URL: <https://www.sciapase.io/papers/3085293923>.

9. Abdul A., Salim A., Faisal K., Stack C., Lind A. Operational risk assessment model for marine vessels. *Reliability Engineering & System Safety*. Volume 185. 2019. P. 348-361. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/reensy/v185y2019icp348-361.html>.

10. Загородня Ю. В., Максимов С. Б. Комерційні ризики в системі морських перевезень на прикладі контейнеровозу "Ever Given". *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті : зб. наук. праць*. 2021. № 4(77). С. 99-109.

11. Гребенник Н. Г., Павленко О. В., Пшонко Ю. О. Оцінка ризиків в інноваційних компаніях на морському транспорті. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 4(85). С. 76-90.

12. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2019. №1(3). С. 70-79.

13. Овандер Н. Л. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/441/423>.

14. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5 (22). С. 282-291.

15. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. [Чинний від 2019-01-01]. Вид. офіц. Київ : ДП "УкрНДНЦ", 2019. 32 с.

16. Роголь Г. Управління ризиками відповідно до стандарту ISO 31000:2018. *Онлайн-консультант*

фахівця з якості. 28.08.2023. URL: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657421-upravlinnya-ryzykamy-vidpovidno-do-standartu-iso-310002018>.

17. Траченко Л. А. Оцінювання ризиків у системах управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 3 (39). С. 17-23.

18. Ісаєнко Ю., Твердушка Т. FMEA: інструмент зменшення помилок та покращення процесів. *Портал Management.com.ua*. 18.12.2020. URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm262.html>.

REFERENCES

1. Baldyniuk, V. M. (2023), Ryzyk-menedzhment yak instrument upravlinnia diialnosti subiektiv hospodariuvannia, *Ekonomika ta suspilstvo*, №55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2861/2785>.

2. Bashynska, I. O., Poleshechuk, A. A. and Motova, A. V. (2017), Udoshkonalennia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi, *Prychornomorski ekonomichni studii*, vyp. 17, s. 91-94.

3. Dudnieva, Yu. E. and Zaitseva, A. S. (2023), Ryzyk-oriientovane upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho kontekstu, *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka*, vyp. 15(30), available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/539/459>.

4. Shymko, O. V. and Demydiuk, S. M. (2024), Ryzyk-oriientovanyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom sfery posluh, *Biznes Inform*, №4, s. 267-274.

5. Melnyk, O. M. (2023), Aktualni problemy bezpeky morskoho transportu, tendentsii, ryzyky ta stratehii vrehuliuvannia, *Vodnyi transport*, №1(37), s. 116-126.

6. Fialkovska, A. A. (2025), Osoblyvosti otsinky ta upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvakh morskoho transportu, *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, №1(90), s. 90-103.

7. Huang X., Wen Y., Zhang F., Han H., Huang Y. and Sui Z. (2023), A review on risk assessment methods for maritime transport, *Ocean Engineering*, vol. 279, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0029801823009617>.

8. Arici, S. S., Emre A. and Arslan O. (2020), Application of fuzzy bowtie risk analysis to maritime transportation: The case of ship collision during the STS operation, *Ocean Engineering*, vol. 217, available at: <https://www.sciapase.io/papers/3085293923>.

9. Abdul A., Salim A., Faisal K., Stack C. and Lind A. (2019), Operational risk assessment model for marine vessels, *Reliability Engineering & System Safety*, vol. 185, p. 348-361, available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/reensy/v185y2019icp348-361.html>.

10. Zahorodnia, Yu. V. and Maksymov, S. B. (2021), Komertsiiini ryzyky v systemi morskikh perevezen na prykladi konteinerovoza Ever Given, *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, №4(77), s. 99-109.

11. Hrebenyk, N. H., Pavlenko, O. V. and Pshonko, Yu. O. (2023), Otsinka ryzykiv v innovatsiinykh kompaniiakh na morskomu transporti, *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, №4(85), s. 76-90.
12. Sosnovska, O. O. and Dedenko, L. V. (2019), Ryzyk-menedzhment yak instrument zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti, *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, №1(3), s. 70-79.
13. Ovander, N. L. (2021), Ohliad mizhnarodnykh ta ukrainskykh standartiv z upravlinnia ryzykamy z pohliadu suchasnykh vyklykiv ta zahroz, *Ekonomika ta suspilstvo*, №27, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/441/423>.
14. Verbitska, I. I. (2013), Ryzyk-menedzhment yak suchasna systema upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, №5(22), s. 282-291.
15. DSTU ISO 31000:2018 (2019), Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy. [Chynnyi vid 2019-01-01], vyd. ofits., DP UkrNDNTs, Kyiv, 32 s.
16. Rohol H. (2023), Upravlinnia ryzykamy vidpovidno do standartu ISO 31000:2018, *Onlain-konsultant fakhivtsia z yakosti*, 28.08.2023, available at: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657421-upravlinnya-ryzykamy-vidpovidno-do-standartu-iso-310002018>.
17. Trachenko, L. A. (2018), Otsiniuvannia ryzykiv u systemakh upravlinnia yakistiu pidpriemstv sfery inzhynirnykh posluh, *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, №3(39), s. 17-23.
18. Isaienko Yu. and Tverdushka T. (2020), FMEA: instrument zmenshennia pomylok ta pokrashchennia protsesiv, *Portal Management.com.ua*, 18.12.2020, available at: <https://www.management.com.ua/qm/qm262.html>.

Стаття надійшла до редакції 07 червня 2025 року

УДК: 08.01.04.330.332(447.82)

Шевчик Б. М.,

bmshevchyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0004-325X,

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

Косоловський І. С.,

ihorok777@gmail.com,

здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

НЕРІВНІСТЬ, МОБІЛЬНІСТЬ ТА ІНСТИТУЦІЙНА ІНКЛЮЗИВНІСТЬ: ВІД ДИХОТОМІЇ ДО СИНЕРГІЇ

Анотація. *Контур посилювального зворотного зв'язку між нерівністю та мобільністю третіх країн в умовах відкритості їх економік характеризується високим ступенем інтенсивності міграції робочої сили у високорозвинуті країни. Натомість зворотні процеси міграції капіталу зумовлювалися специфікою інституціональної структури приймаючих країн, передусім застосуванням патерналістської політики та показником розвитку демократичної культури. Досліджуються особливості модифікації зв'язку між економічними явищами нерівності та мобільності у перспективі становлення цифрових і квантових технологій NBIC-техноконвергенції та штучного інтелекту. Проблеми зазначеної модифікації розглядаються в екзистенційному контексті соціокультурних флуктуацій. Висунуто принцип апіорної нерівності когнітивних здібностей та іманентний принцип екзистенційної мобільності як умови формування інтелектуального капіталу сучасних економічних систем. Інституційна інклюзивність зазначених процесів перетворює одвічну дихотомію нерівності та мобільності минулих епох у синергетичну цілісність як стратегічний ресурс економічного зростання, де норма дохідності капіталу у співвідношенні до темпів зростання економіки не ґрунтується на інституційних перевагах майнової нерівності легітимних способів екстракції ренти за статки. Як нерівність, так і мобільність у статусі антропогенного активу нооекономіки змінюють радикальним чином вектор свого застосування з екстравертного на інтровертний у випадку мобільності та з майнового на когнітивний у випадку нерівності, що уможливило їх синтез як новітню перевагу людських ресурсів у культурному вимірі синергії національних інтересів. Стверджується, що у сфері культури інституціональна інклюзивність синергетичних зусиль когнітаріату зумовлюється ідентичністю аксіологічно-метафоричних ландшафтів свідомості, здатних співпереживати образні репрезентації екзистенційних сенсів тих створюваних текстів, де позитивно вказані способи знання суперечностей між буттям і небуттям.*

Ключові слова: нерівність, мобільність, інституційна інклюзія, нооекономіка, когнітаріат.

Shevchyk B. M.,

bmshevchyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0004-325X,

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

Kosolovskiy I. S.,

ihorok777@gmail.com,

Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

INEQUALITY, MOBILITY AND INSTITUTIONAL INCLUSION: FROM DICHOTOMY TO SYNERGY

Abstract. *The contour of the reinforcing feedback between inequality and mobility of third countries in the conditions of openness of their economies is characterized by a high degree of intensity of labor migration to highly developed countries. In contrast, the reverse processes of capital migration were determined by the specifics of the institutional structure of the host countries, primarily the application of paternalistic policies and the level of the development of democratic culture. The peculiarities of the modification of the connection between the economic phenomena of inequality and mobility in the perspective of the formation of digital and quantum technologies of NVIS-technoconvergence and artificial intelligence are studied. The problems of the mentioned modification are considered in the existential context of socio-cultural fluctuations. The principle of a priori inequality of cognitive abilities and the immanent*

principle of existential mobility are put forward as conditions for the formation of intellectual capital of modern economic systems. The institutional inclusiveness of these processes transforms the eternal dichotomy of inequality and mobility of past eras into a synergistic integrity as a strategic resource of economic growth, where the rate of return on capital in relation to the growth rate of the economy is not based on the institutional advantages of property inequality of legitimate ways of extracting rent for wealth. Both inequality and mobility in the status of an anthropogenic asset of the nooeconomy radically change the vector of their application from extroverted to introverted in the case of mobility and from property to cognitive in the case of inequality, which makes possible their synthesis as a new advantage of human resources in the cultural dimension of the synergy of national interests. It is argued that in the sphere of culture, the institutional inclusiveness of the synergistic efforts of the cognitariat is determined by the identity of axiological-metaphorical landscapes of consciousness, capable of empathizing with the figurative representations of the existential meanings of those texts being created, where the ways of knowing the contradictions between being and non-being are positively indicated.

Keywords: inequality, mobility, institutional inclusion, nooeconomics, cognitariat.

JEL Classification: A13, B49, O39, P16, P49, Z10

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-07>

Постановка проблеми. Контур посилювально-го зворотного зв'язку між нерівністю та мобільністю третіх країн в умовах відкритості їх економік характеризується високим ступенем інтенсивності міграції робочої сили у високорозвинуті країни. Натомість зворотні процеси міграції капіталу зумовлювалися специфікою інституціональної структури приймаючих країн, передусім застосуванням патерналістської політики та показником розвитку демократичної культури. Тобто показники мобільності були пов'язані з просторовою інтенсивністю міграційних процесів незайнятої робочої сили. Розвиток цифрових технологій вніс певні корективи у ці процеси, доповнивши просторове явище трудової міграції екзистенційним явищем когнітивної мобільності, де фактор локалізації носія інтелектуальних здібностей відіграє все меншу роль. Це впливає і на структуру нерівності як у сенсі ротації еліт, так і їх корпускуляції через “залізний закон олігархії”, тобто від креолізації до меритократії. Інклюзія прекаріату в когнітаріат у розвинутих країнах створює умови конвергенції можливостей формування так званого “авангардного багатства”, в якому на співвідношення між нормою дохідності капіталу та темпами зростання економіки впливає фактор знання як іманентний показник апріорної немайнової нерівності здібностей. А це означає, що у формуванні людського капіталу все більшу роль відіграватиме культура: від космополітичних мультикультурних проєктів до фундаменталістських та націоналістичних. Знайома і звична майнова нерівність отримує суттєве коригування у вигляді когнітивної складової, що поглибить вимогу іманентної міграції інтелекту, а знайома і звична просторова мобільність отримає суттєве коригування у вигляді екзистенційної складової, що модифікує аксіологічні змісти домінуючої сьогодні у світі чуттєвої культури. Перспективи становлення когнітаріату напряду залежать від міри інклюзивності інституційного ландшафту національної культури, де нерівність здібностей коригується екзистенційною мобільністю вікон можливостей в аксіологічному просторі національної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для пояснення принципу дихотомії між нерівністю та мобільністю нами використано працю Е. Лі [5]; для пояснення причин і витоків нерівності застосовувалися ідеї Дж. Стігліца [10], Ха-Юн Чанга [11], О. Галора [3], Д. Аджемоглу і Дж. Робінсона [1], Я. Мориса [7] та Е. Райнерта [9]; для пояснення співвідношення капіталу та інтелекту у доході використано ідеї Т. Пікетті [8]; для обґрунтування гіпотези екзистенційної мобільності застосовано ідеї І. Козловського [4] та Р. Мея [6]; для пояснення ролі меритократії у процесах соціокультурних флуктуацій, що формують аксіологічні ландшафти нооекономіки, використано ідеї А. Вулдріджа [2].

Постановка завдання. Метою роботи є демонстрація когнітивно-сутнісних та інституційних зрушень у явищах мобільності та нерівності на етапі переходу до нооекономіки. Висунуто наступні завдання:

- з'ясувати інституційні передумови переходу від дихотомії до синергії між мобільністю та нерівністю в нооекономіці;
- пояснити природу іманентної мобільності як гоумсорзингового інтелектуального ресурсу сучасної економіки послуг цифрових форм вартості;
- продемонструвати вплив аксіологічного продукту екзистенційної новизни на співвідношення між темпами зростання економіки та нормою дохідності капіталу у цифровій економіці;
- продемонструвати вплив культурного фактора на способи семантизації екзистенційних проєктів в економіці гоумсорзингових послуг;
- обґрунтувати гіпотезу про модифікацію принципу нерівності з площини майнових відносин у комунікаційний простір аксіологічного текстотворення в умовах забезпечення цього процесу інституційною інклюзією;
- висунути й обґрунтувати твердження, що нерівність здібностей формує континуум конструктивної мінової асиметрії, де можлива синергія загального добробуту в умовах, коли аксіологічні ландшафти свідомості суб'єктів культури ідентичні (а вони такими можуть бути в умовах буття нації та національної держави);

- продемонструвати, що екзистенційна мобільність нерівності здібностей в умовах інституційної інклюзивності, вибудованої на засадах аксіологічного солідаризму культурних сенсів, сприятиме становленню нооекономіки ідеаційної культури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Очевидним є зв'язок між нерівністю та мобільністю: робоча сила мігрує у пошуках прийнятного попиту на неї, а капітал мігрує у пошуках дешевої робочої сили економічно менш розвинутих країн. Нерівність мається на увазі не стільки майнова, скільки інституційна: співвідношенням між екстрактивністю та інклюзивністю у доступі до ресурсів, у реалізації можливостей та соціальній синергії руху вартості або для всіх, або для обраних. Коли ж говорять про мобільність, то мають на увазі просторові асоціації. А що таке мобільність у часі? Ентропія часової мобільності в сучасній економічній теорії відома як “пастка бідності”. Часова мобільність – це не просто співвідношення між доходом покоління, а співвідношення міри реалізованих можливостей, пов'язаних із розвитком людини. Економічний розвиток немислимий без інвестицій у людину. Тоталітарні та авторитарні режими досягали піку могутності, централізовано мобілізуючи ресурси для вибірових цілей, які ніколи не стосувалися добробуту суспільства загалом, навіть якщо такими постулювалися (наприклад, як соціалістичні). Економічні цілі креольських еліт зводилися до нових способів екстракції природної ренти, а політичні – до світового панування інтернаціональної касты обраних. Лише ідея суспільства як ринку – горизонтального соціального простору приватних власників, які вільно домовляються про консенсусні взаємовигідні відносини – запропонувала систему мотивації, узалежнивши необхідність знань від перспективи доходу у синергетиці контурів прямої залежності.

Є нерівність майнова (як предмет суперечок про розподільчу справедливість), і є нерівність здібностей, пов'язана з унікальністю кожної людської екзистенції. Синергія добробуту на основі спеціалізації праці при капіталізмі завдячує цьому другому типу нерівності. Хист монетизації здібностей, відкоригований на потреби інших, – ключ економічного зростання у країнах Заходу. В усі часи суперечності становили нерівність майнова і нерівність екзистенційна. Той, хто пізнав страждання й усвідомлював мінливість переваг, вибирав аскезу як духовну свободу від нав'язуваного детермінізму суєти і турботи про дріб'язкове. Майновий статус визначався місцем людини в ієрархії влади – так було від світанку історії до доби феодалізму; в XIV ст., коли Чорна смерть фізично перетворила працю у дефіцит, відкрилося “вікно можливостей” – вибір діяльності, мотивований перспективою оплати праці. З'явилася можливість широкого застосування нерівності здібностей у множинності діяльностей товарного виробництва, чого праця на землі не передбачала. Ринок уможливив успішність від інтелекту і виник новий вид

іманентної мобільності – інвестування-себе чи свого нащадка. У протестантських країнах, де освіченість стала екзистенційною необхідністю залученості у соціум, утилітарне застосування знань стало умовою доходу та активом збагачення. Протестантський релігійний наратив напередвизначеності напряду узалежнив перспективу спасіння від високофахової економічної діяльності. Успішність на основі знань, виражена матеріально, стала чеснотою.

Техніко-технологічний прогрес другої пол. XX ст. підвищив вимогу темпоральності когнітивної мобільності, що відобразилося в інституціоналізації просторової мобільності у вигляді Кремнієвої долини та її квазіклонів – Бангалора і Даляня, або посьміховиська типу Сколково. Якщо суть економічного розвитку полягає у зростанні невибіркового добробуту таким чином, щоб нащадки жили заможніше, ніж предки, то застосування інтелекту стало засобом добробуту, а інституціональна інклюзія застосування інтелекту – умовою. Проте вузлом як синергії, так і дихотомії мобільності та нерівності є мобільність ідей: люди запозичують парадигми нового світу і конвертують їх у проекти вдосконаленого буття. Але потрібна одна апіорно-комунікаційна умова: треба, щоб переживання іманентних світів учасників були подібні, передусім – адекватні метафоричні ландшафти свідомості та символічні репрезентації аксіологічної шкали семантичного вакууму у світогляді кожного для інтелектуального розуміння змістів і солідаризму волі у застосуванні ідей зміни світу.

Відомо, що суспільство масового споживання виникло внаслідок емерджентності застосування технологій загального призначення, синергія ефективності яких спрацювала у довгостроковій перспективі. Аналогічним чином працюють інвестиції в освіту. Натомість явище гоумсорзінгу у сфері надання цифрових послуг практично нівелює феномен просторової мобільності, перетворюючи віртуальність у місце ринкових відносин. У попередні історичні епохи нерівність була основним гальмом соціальної мобільності. Саме соціальної, оскільки у номадів геомобільність є умовою існування і способом відтворення додаткового продукту за наявності як класової диференціації, так і державності. Цей деструктивний релікт у сучасному світі має місце у країнах, де креольські еліти, постійно перебуваючи при владі завдяки “залізному закону олігархії”, застосовують екстрактивні інститути соціально обмежених можливостей “ресурсного прокляття” для свого панування і збагачення.

Суперечність між нерівністю і мобільністю – це антагонізм між інклюзивними та екстрактивними інститутами. Делокалізація інтелектуального зусилля в сучасних умовах економіки послуг цифровими технологіями урівнює можливості, конвертуючи детерміністичний принцип мобільності в міру адаптованості робочої сили до культурних, семантичних та семіотичних вимог того соціуму, якому надаються мінові послуги. Глобальна мобільність передбачає культурну асиміляцію,

тобто таку міру адаптації до аксіологічного контексту приймаючої країни, що дозволить носіям іншої культури продукувати екзистенційні сенси семантичних текстів у темпоральності високої прибутковості широкого споживацького загалу, що, з одного боку, підвищує конкуренцію на ринку праці, а з іншого, – збільшує попит на освітні послуги, розширюючи поле конкуренції поза межі університетських аудиторій.

Але чому в умовах гоумсорзингової мобільності важливим є мультикультурний детермінізм? Так, політика мультикультурності зазнала на Заході фіаско через аксіологічні антагонізми несумісних метафізичних принципів, сформованих передусім релігійними настановами. Проте у сфері ринкових відносин, де суб'єкт розподілу має бути актором виробництва, а не пасивним та опортуністичним споживачем, ситуація виглядає по-іншому. Споживною вартістю має бути такий контент, у якому образно-метафоричні ландшафти мультисеміотичних репрезентацій не просто зрозумілі і прийнятні автентичній культурі суб'єктів попиту, а несуть екзистенційну значущість, онтологічну новизну або естетико-ізоморфні патерни нового чуттєвого досвіду. А це вимагає когнітивної зануреності в аксіологічний контекст культури у країні кінцевого призначення споживання текстів, щоб ретранслювані тексти були не просто зрозумілими, а були терапевтично прониклими у внутрішні світи споживачів і при цьому передбачали платіж. Якщо споживну (і мінову) вартість інтелектуального продукту розглядати крізь призму екзистенційних сенсів поширення товаризованими інформаційними мережами, то такі продукти творчої праці поділяються на дві категорії: концептуальні та експериментальні. Концептуалісти – винаходять, продукують інноваційні ідеї та проекти якісної зміни та модифікації довкілля. Часто такі інтелектуальні продукти являють собою альтернативні парадигмальні проекти інноваційного розвитку, умовою реалізації яких є “творчі деструкції”, котрі передбачають руйнування джерел ренти провідних еліт, відповідно, опір цих еліт новациям, конфлікти з серйозними і часто трагічними наслідками радикалізованих суперечностей. Концептуалісти ініціюють біфуркації спонтанного порядку соціо-економічних систем, де екстерналії “чорних лебедів” можуть породити геть неочікувані конфігурації можливостей та інтересів. Інша категорія – експериментатори – пропонують продукти, які є результатами глибоких саморефлексій кристалізації досвіду, автоадаптації та екзистенційної упорядкованості мислення і волі. Ці автори персоніфікують наративи гомеостазу системи, виконуючи негентропійну функцію інерції руйнівним біфуркаційним процесам. Вони продукують патерни аксіологічної нормативності негентропійного відтворення оптимізованого досвіду збереження системи в умовах викликів, які вимагають адаптації, а не асиміляції.

Гоумсорзинговий мігрант – виробник екзистенційно-логотерапевтичного інтелектуального продукту – особливий тим, що він своєю діяльністю

створює топографічну дихотомію: він може активізувати попит в одній точці світу, а пропозицію – в іншій. Більше того, його купівельна спроможність може визначати лівацькі тренди економічної політики держави його базування, адже сплачені ним податки можуть розширювати послуги суспільного сектора, а створювані ним інновації, які споживаються за кордоном, не загрожують місцевим креолам збагачуватися в умовах “пасток бідності”, “ресурсних проклять” та “загадок капіталу”. Гоумсорзинговий мігрант – безпечний пасіонарій для корумпованих еліт.

Постійні новації, пов'язані з цифровізацією діяльності та віртуалізацією послуг, підвищують значимість стратегії “переваг відсталості” у застосуванні інтелектуального капіталу, проте принцип вибірковості інституційно-стартових умов посилює асиметричну прірву, в якій мальтузіанська пастка може стати не викликом “чорного лебедя”, а катастрофою “царя драконів” (тобто “чорного лебедя” планетарного масштабу). Війна в Україні виявила одну неочікувану закономірність, об яку спіткнулася сучасна західна ліволіберальна ідеологія – соціокультурний реванш націоналізму (адже не глобальні космополітичні корумповані бюрократи міжнародних інституцій зупиняють російські війська на півночі, сході і півдні України). Демократія світу воює з авторитарним імперіалізмом руками української політичної нації, передусім її пасіонарної частини: добровольців, волонтерів, активістів та ін. Експертні прогнози повоєнної відбудови економіки України передбачають необхідність залучення робочої сили у вигляді трудових мігрантів із перспективою їх постійного місця проживання в Україні, набуття громадянства, а отже вимогою толерантної мультикультурності, наприклад симбіозу православ'я та ісламізму. На нашу думку, такий симбіоз закінчиться плачевно. Можна прогнозувати, що космополітичні глобальні ліволіберальні бюрократи, представлені геями, феміністами, трансгендерами, нігілістами і паціфістами, стануть на захист прав мігрантів-ісламістів, починаючи від стимуляції їх грантами і соціальними програмами підтримки і закінчуючи юридичним і силовим захистом з боку інститутів вмираючої національної держави та вимогою змін до Конституції України до неприйнятних меж терпимості. При цьому природні багатства нашої країни опиняться у приватній власності представників світової креольської еліти. Український народ – автохтонне етнічне населення – може опинитися одночасно у лещатах і “пастки бідності”, і “ресурсного прокляття”. Це буде новий вид екзистенційної асиміляції, в якій представники титульної нації опиняться у гетто для приречених на своїй землі.

Якщо ж мислити категоріями не індустріальної, а постіндустріальної доби, то проблема мігрантів та пов'язаних із ними конфліктів виглядає по-іншому. Вище ми писали про мобільність як екзистенційну темпоральність станів свідомості, пов'язаної з процесами постійного навчання, самоосвіти, ментальної та когнітивної адаптації інтелекту до безперервного потоку інноваційних впроваджень у фах і

побут. Це іманентний вид мобільності інтелектуального капіталу, не пов'язаний із цілеспрямованим рухом у просторі. Простором тут виступає свідомість, топос когнітивного ландшафту, що підвищує екзистенційну адаптованість. Іманентна міграція, яка передбачає осучаснене розуміння технологічно розвинених можливостей застосування інтелекту як товару, проявляється у двох принципово різних формах: адаптації та асиміляції. У випадку адаптації переважно молода людина пристосовує себе до викликів і вимог постійного мінливого довкілля. У випадку асиміляції переважно зріла людина вибірково пристосовує потік зовнішніх явищ до аксіологічної шкали екзистенційних сенсів у собі.

Вище ми вже згадували про юних концептуалістів та зрілих експериментаторів. Людська рефлексивність передбачає зануреність у семантичний вакуум, де спонтанний процес розпакування фільтром свідомості спресованого сенсу утворює текст як вербалізовану суб'єктивність глибини пізнаного, повноту враження пережитого. Суть людської потреби як соціальної істоти полягає у можливості розділити з іншим повноту інтимної містерії пережитого. Це перша комунікаційна мотивація – емоція, де “е” – спрямування назовні, а “моціон” – рух. Постає слово, що стає джерелом руху: емоція – емпатія – мотивація. Зрілість від юності відрізняється наявністю “афективно-когнітивного набряку” – елемента структури ментальності, утвореного від поєднання значущої життєвої події з довколишнім знаком, подальша зустріч із яким у середовищі реанімує спогади, емоції, пережиття, переосмислення, що сприяє утворенню суб'єктивно-аксіологічного патерна досвіду синтезу теперішнього з цінним. Оскільки у молодій людини афективно-когнітивний набряк лише починає формуватися, то вона мислить і діє не на основі досвіду, а ідеалів, тобто є пасіонарієм-максималістом, а в інтелектуальній діяльності стає концептуалістом. Це пояснює, чому ініціаторами винаходів поєднання непокерованого та революційного, що вимагає кардинальних змін і до чого ніхто з поміркованих обивателів ніколи б не додумався за жодних обставин, виступають молоді незаангажовані фахівці.

Але зрілі мають “іншу зброю”: їхнє “значуще” не стільки ідеальне, скільки пережите, тобто аксіологічні змісти створюваних ними текстів як споживних вартостей несуть екзистенційні сенси практик душі, а не ідеалів духа. Акматичний максималізм тут поступається місцем цінності спокою подоланого інфантилізму, коли час перетворив біль у досвід, витворивши автентичну ідентичність – картину повноти світу-у-собі, де нормативні та естетичні ідеали культури стали сенсами осмисленого досвіду, коли необхідності стали подіями. Це не вимога чину, що волає про нестачу, а скарб повноти, що локалізувався серед хаосу й абсурду у домівці свого спокою. Чи користуватимуться такі тексти попитом? – Однозначно!

Причиною боротьби у світі була і залишається майнова нерівність – вічний подразник вимоги

справедливості. Нерівність виникає через розподільчий принцип детермінізму. Причиною несправедливості є дефіцит, тобто благо, виражене числом. Тому економіка – це наука про число у суспільстві, а економіст – це жонглер числами, якими пояснює світ. Але чи пов'язана з справедливістю інтелектуальна нерівність? Наскільки виправдано може апелювати до пропорційного розподілу неук? Наскільки заслуженою може бути винагорода за розум, який продукує ідеали краси і добра як вищі можливості? І як ринок може розподіляти доходи за інтелект? При чому робити це на постійній основі, наприклад як рентний дохід? Адже, якщо існує ціна істини, а істина – інтегральна, то дохід має бути постійним. Тоді що, треба легітимно створити штучні обмеження за доступ до істини? Тоді це буде вищий рівень суперечності між економікою і мораллю, де кожна сторона конфлікту матиме за собою беззаперечні аргументи справедливих претензій. Але ж істина не суперечлива у суті своїй. То ж де вихід?

Це також буде новий рівень суперечності між вимогою власності та свободою доступу, між вимогою доходу на текст як актив і чистими можливостями створення нових купівельних спроможностей, які з'являться внаслідок інноваційного переосмислення та нового синтезу ідей існуючого тексту. Це буде суперечність між правом і свободою у сфері інтелектуальної творчості, що звужить можливості розвитку. Вимога ренти за слово! – наскільки вона виправдана? Але чим є слово, де народжується думка, звідки у свідомість приходить ідея? Пізнане як цінність – ідея, виражена як текст, вербалізований словом метафоричний ландшафт свідомості, образний простір душі народженого уявою світу, де видимості речей упорядковані у вищу структуру досконалості, а тому суціль – звідки воно: об'явлення іманентне чи трансцендентне? Людина народжує слово у пологах творчості, чи отримує дар успадкованої істини як зовнішньої благодаті, особисто людиною не заслуженої, не вистражданої як подарунок долі та посмішку фортуни? Якщо людина автономно народжує слово, то патентне право є вищою мірою утвердженої справедливості, що морально виправдовує власність на істину. Якщо ж істина уприсутнюється у свідомості як дар одкровення, то людина – лише орган, посудина, яку наповнює собою Суціль, щоб стати Буттям – видимою подією світу у просторі і часі. Чи виправдано, щоб монополістом істини був її носій – біологічна скринька її збереження й озвучення? Логічно так, адже кожен носій інформації поглинає енергію, тобто дохід. Але чи виправдана монетизація дарунку-у-відповідь на постійній основі? Потрапивши в інформаційну мережу, текст може відтворюватися і тиражуватися безкінченну кількість разів безплатним чином. Тут логіка справедливості апелює до принципу еквівалентності, на якому вибудовані всі відносини, котрі можна вважати ринковими, – абсолютна співмірність інтелектуальних зусиль та енергетичних витрат (доходу). Але інформаційні виміри не співмірні з енергетичними! Інформація, на яку затрачається мінімум

енергії, може змінити світ – яка тут еквівалентність? Істина, яка примножує любов, не може бути товаром, бо дарується у всій своїй повноті можливої пропозиції, іноді через акт жертвовності – якою грошовою сумою її оцінити? Вартість речі – це виражений у грошах детермінізм матеріальної природи, а істина – інтегральна; наповнюючи нею душу, людина перетворює на інформацію не лише те, що бачить довкола, а, передусім, те, що переживає у собі – унікальний досвід екзистенції. Властивості речей навколишнього світу відкриваються перед оком дослідника, але до певної межі – до абстрактно-когнітивної видимості субатомної частки, субстанційного першоелемента матерії, після якого час і простір, як відстежувані послідовності, зникає, і постає Велике Невідоме – Ніщо. Куди далі рухатимуться наука та товаризовані ринком інтелектуальні продукти?

Так, ідея нерівності необхідно імплікована в кожную економічну систему. Її сучасна формула, за Т. Пікетті [...], – $r > g$ (де r – середня річна норма дохідності капіталу включно з прибутками, дивідендами, відсотками, рентою та ін., а g – темп зростання економіки, річне збільшення доходів чи випуску продукції, тобто ВВП). Дохід – це потік, а капітал – це запас, тобто при співставленні вже має місце дихотомія між статикою і динамікою. Капітал включає усе сукупність накопиченого багатства: років, десятиліть, поколінь, навіть століть. А дохід – це грошова винагорода міри задоволеної потреби-іншого як реалізована вартість на ринку. А які гарантії реалізації? Ця апіорна асиметрія, де норма дохідності капіталу перевищує темп зростання економіки, сприймається як джерело соціальних проблем, відтворення патерна нерівності, де майнова диференціація межує з моральним збоченням нарцисичної насолоди і гордині тих, кому капітал дав владу, де непристойність і неприйнятність перейшли межі терпимості і де вимога справедливості вже звучить вібрацією помсти, – усе це сприймається як апіорна суперечність “прокляття похмурої науки” саме тому, що ігнорується інша властивість капіталу: бути не лише капіталом-власністю (запасом статків), а капіталом-функцією, тобто не статичною, а динамічною категорією. А капітал-функція – це сила самозростання вартості не лише завдяки ресурсу влади здійснювати екстракцію успішного застосування активів у просторі аксіологічного дефіциту, а сила розвою і примноження буття на основі інноваційної ідеї. І якщо продукування сенсів набуде вимірів інституційної інклюзивності, ефект економічного зростання від мережевого поширення синергії слова, наче п'ять євангельських хлібів, може створювати передусім екзистенційні, а не майнові умови, де g може дорівнятися чи навіть перевищити r .

У квантовій реальності делокалізація станів буття передбачає емансипацію від детермінізму простору, а отже – гіпотетичну безконечність актуально існуючого. Цифрова ж технологія умітєвляє доступність об'явлення будь-якого тексту, а мить, як кількісно недетермінована темпоральність, релевантна вічності – непрминаючий

тотальності Я постійної присутності всього в усьому скрізь і завжди, де немає Небуття, де Єдиний Сущий одним лише поглядом творить фрактальні безконечності індивідуальних можливостей-себе у лоні Субстанції – людські душі, – і промовляє подихом-духом, щоб кожна частка пригадала шлях повернення до повноти обітниць Єдиного.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Ми з'ясували, що нерівність і мобільність в нооекономіці може набувати не кількісних, а екзистенційно-апіорних значень і являти собою стартові передумови розвитку економіки, пов'язані з когнітивно-аксіологічними змінами свідомості людини створювати і поширювати семантичні тексти онтологічної новизни. У цьому контексті вимальовуються такі подальші напрямки досліджень:

1) аналізувати перспективи становлення патернів символічного обміну в умовах нано-нейро-когні-біо-інфо-конвергенції виробництва з нульовими граничними витратами цифрових і квантових технологій та штучного інтелекту;

2) поглиблювати підтвердження висунутої гіпотези про нооекономіку як економічний результат соціокультурних флуктуацій із метою становлення нового ідеаційного типу культури у сучасному світі;

3) з огляду на перспективу становлення ідеаційної культури продовжувати пошуки синтезу інтелектуальної спадщини вітчизняної філософії і науки, зокрема фізичної економії Подолінського-Руденка та “філософії серця” Г. Сковороди;

4) продовжувати дослідження культурної онтології екзистенційного капіталу когнітаріату нооекономіки в умовах цифрових і квантових технологій та штучного інтелекту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації за-непадають. К. : Наш Формат, 2024. 440 с.
2. Вулдрідж А. Влада гідних. Як меритократія створила сучасний світ. К. : Наш Формат, 2024. 480 с.
3. Галор О. Подорож людства. Витоки багатства і нерівності. К. : Наш Формат, 2023. 264 с.
4. Козловський І. Стратегія людини: від думок до дії. К. : «Колесо життя», 2024. 180 с.
5. Лі Е. Найкоротша історія економіки. К. : Лабораторія, 2024. 200 с.
6. Мей Р. Сміливість творити. Львів : Видавництво “Апріорі”, 2024. 128 с.
7. Морис Я. Чому Захід панує – натеper. К. : ТОВ «Видавництво “КЛЮ”», 2014. 784 с.
8. Пікетті Т. Капітал у ХХІ столітті. К. : Наш Формат, 2016. 696 с.
9. Райнерт Е. Як багаті країни забагатіли... і чому бідні країни лишаються бідними. К. : Темпора, 2014. 444 с.
10. Стігліц Дж. Ціна нерівності. К. : Темпора, 2017. 584 с.
11. Ха-Юн Чанг. 23 прихованих факти про капіталізм. К. : Наш Формат, 2018. 296 с.

REFERENCES

1. Ajemoglu D. and Robinson G. (2024), Chomu natsii zanepadaiut', Nash Format, Kyiv, 440 p.
2. Vulrig A. (2024), Vlada hidnyh. Jak merytokratija stvoryla suchasnij svit, Nash Format, Kyiv, 480 p.
3. Galor O. (2023), Podorohz liudstva. Vytoky bahatstva i nerivnosti, Nash Format, Kyiv, 264 p.
4. Kozlovsky I. (2024), Stratehija ljudyny: vid dumok do dii, «Koleso zhytt`ja», Kyiv, 180 p.
5. Lee E. (2024), Najkorotsha istorija ekonomiky, Laboratorija, Kyiv, 200 p.
6. Mei R. (2024), Smiltvist` tvoryty, Wydavnytchtvo "Apriori", Lviv, 128 p.
7. Morris Ia. (2014), Chomy Zahid panuje – nateper, TOV «Wydavnytchtvo "KLIO"», Kyiv, 784 p.
8. Piketty T. (2016), Kapital u XXI stolitty, Nash Format, Kyiv, 696 p.
9. Rainert E. (2014), Jak bahati krainy zabahatilt... i chomu bidni krainy zalyshajun`s`aj bidnymy, Tempora, Kyiv, 444 p.
10. Stiglitz J. (2017), Tsina nerivnosti, Tempora, Kyiv, 584 c.
11. Ha-Jun Chang (2018), 23 pryhovanyh fakty pro kapitalism, Nash Format, Kyiv, 296 p.

Стаття надійшла до редакції 19 червня 2025 року

УДК 65.012.34:656 (477)

*Виклюк М. І.,
m_vykliuk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-6039-2515,
к.е.н., доц., завідувач кафедри економіки та підприємництва, Львівська філія ПВНЗ “Європейський університет”, м. Львів*

*Петлін К. В.,
k.petlin@e-u.edu.ua, ORCID ID: 0009-0005-8916-059X,
здобувач кафедри економіки, фінансів та обліку, ПВНЗ “Європейський університет”, м. Київ*

*Якимович А. О.,
a.yakimovych@e-u.edu.ua, ORCID ID: 0009-0003-0068-7295,
здобувач кафедри економіки, фінансів та обліку, ПВНЗ “Європейський університет”, м. Київ*

МІСЦЕ ТА РОЛЬ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ У ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСАХ ЄС

Анотація. Проаналізовано місце та роль транспортно-логістичної інфраструктури України у транспортно-логістичних процесах ЄС. Аргументовано, що Україна залишається важливим учасником логістичних процесів ЄС, а її транспортно-логістична система є однією з найбільших у Європі, яку активно відновлюють, орієнтуючись на інтеграцію з TEN-T та дотримання транспортних стандартів Європейського Союзу. Транспортно-логістична система України стикається з низкою актуальних проблем, особливо в умовах воєнного стану, серед яких: руйнування інфраструктури, блокада морських портів, недостатнє фінансування, низька пропускна спроможність, залежність від старих технологій, недосконалість законодавства, кадрові проблеми. Зазначається, що основними проблемами у функціонуванні транспортно-логістичної системи України в умовах повномасштабного вторгнення є: руйнування інфраструктури, блокада морських портів, перевантаженість прикордонних переходів, енергетичні виклики, кадровий голод, відсутність інвестицій, юридичні та бюрократичні бар'єри тощо. Особливостями функціонування транспортно-логістичної системи України є вигідне географічне розташування, залежність від залізничних перевезень, розвиток мультимодальних перевезень, військові виклики, міжнародна інтеграція, цифровізація процесів, імпортозалежність. Доведено, що транспортно-логістична система значною мірою залежить від міжнародної торгівлі, особливо в аграрному секторі та металургії. Доведено, що попри активні військові дії, дефіцит фахівців та працівників, кадрові ротації в управлінні галуззю транспорт України в 2024 р. продовжував функціонувати, активно забезпечуючи потреби економіки та пасажирів, необхідну логістику для посилення обороноздатності держави. Позитивними є наступні тенденції: функціонування морського коридору, цифровізація логістики, розвиток мультимодальних перевезень, міжнародна інтеграція, інноваційні страхові механізми.

Ключові слова: транспортно-логістична інфраструктура, транспортно-логістичні процеси, транспортні коридори, транспортно-логістичні проекти, індекс ефективності логістики.

*Vykliuk M. I.,
m_vykliuk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-6039-2515,
Ph.D, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Lviv branch of the Higher Educational Institution “European University”, Lviv*

*Petlin K. V.,
k.petlin@e-u.edu.ua, ORCID ID: 0009-0005-8916-059X,
Postgraduate, Department of Economics, Finance and Accounting,
Higher Educational Institution “European University”, Kyiv*

*Yakymovych A. O.
a.yakimovych@e-u.edu.ua, ORCID ID: 0009-0003-0068-7295,
Postgraduate, Department of Economics, Finance and Accounting,
Higher Educational Institution “European University”, Kyiv*

PLACE AND ROLE OF UKRAINE'S TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE IN EU TRANSPORT AND LOGISTICS PROCESSES

Abstract. *The place and role of Ukraine's transport and logistics infrastructure in the EU's transport and logistics processes are analyzed. It has been argued that Ukraine remains an important participant in the EU's logistics processes, and its transport and logistics system is one of the largest in Europe, which is being actively restored, focusing on integration with TEN-T and compliance with the transport standards of the European Union. The transport and logistics system of Ukraine faces a number of urgent problems, especially in conditions of martial law, including: destruction of infrastructure, blockade of seaports, insufficient funding, low throughput, dependence on old technologies, imperfect legislation, and personnel problems. It is noted that the main problems in the operation of Ukraine's transportation and logistics system in the context of a full-scale invasion are: destruction of infrastructure, blockade of seaports, congestion of border crossings, energy challenges, personnel shortage, lack of investment, legal and bureaucratic barriers, etc. The peculiarities of the functioning of Ukraine's transportation and logistics system are a favorable geographical location, dependence on rail transportation, the development of multimodal transportation, military challenges, international integration, digitalization of processes, import dependence. It has been proven that Ukraine's transportation and logistics system largely depends on international trade, especially in the agricultural sector and metallurgy. It has been proven that despite active military operations, a shortage of specialists and employees, and personnel rotations in the management of the industry, Ukraine's transport in 2024 continued to function, actively providing the needs of the economy and passengers, and the necessary logistics to strengthen the state's defense capabilities. The following trends have been positive: the functioning of the maritime corridor, the digitalization of logistics, the development of multimodal transportation, international integration, and innovative insurance mechanisms.*

Keywords: transport and logistics infrastructure, transport and logistics processes, transport corridors, transport and logistics projects, logistics efficiency index.

JEL Classification: L91, L92, L93

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-08>

Постановка проблеми. Враховуючи досвід функціонування транспортного сектору ЄС та інтеграцію України в ЄС, Європейську транспортно-логістичну систему визначено як стратегічний напрямок розвитку нашої держави. В межах цього впродовж багатьох років було реалізовано низку державних програм: “Програма створення і функціонування національної мережі МТК в Україні” (1998); “Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України на середньостроковий період і до 2020 року” (2001); “Комплексна програма утвердження України як транзитної держави у 2001-2010 роках” (2001); “Програма формування мережі логістичних центрів у системі міжнародних транспортних коридорів України”. Сьогодні діючими є державна програма “Про національну транспортну стратегію України (реалізація заходів до 2030 року)” та “Механізм Сполучення Європи”. Саме це визначає сучасний стан і місце транспортно-логістичної інфраструктури, особливості її розвитку, що потребують більш глибокого дослідження, порівняння та можливої адаптації у вітчизняну практику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Представлені дослідження та публікації, що присвячені вивченню та розвитку транспортно-логістичної системи України, знайшли місце у працях ряду вітчизняних науковців, зокрема: С. Івашкевич, О. Іщенко, В. Іваніка, Д. Кривцун, О. Лук'янова, К. Михайличенка, М. Устенка, Н. Панасенко, О. Яцюти та ін. Проте існують спірні

питання в досліджуваній галузі, зокрема ті, що стосуються ролі та значення транспортно-логістичної інфраструктури України у транспортно-логістичних процесах ЄС. Зазначене науково-практичне завдання є вкрай актуальним та потребує всебічного дослідження.

Постановка завдання. Мета наукової публікації полягає в аналізі місця та ролі транспортно-логістичної інфраструктури України у транспортно-логістичних процесах ЄС.

Виклад основного матеріалу дослідження. Попри війну Україна залишається важливим учасником логістичних процесів ЄС, а її логістично-транспортна система є однією з найбільших у Європі, яку активно відновлюють, орієнтуючись на інтеграцію з TEN-T та дотримання транспортних стандартів Європейського Союзу. Цьому посприяло вдале географічне розташування, що визначило потужний транспортно-логістичний потенціал, котрий до початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України включав транспортну інфраструктуру, яка активно використовувалася, удосконалювалася та модернізувалася впродовж багатьох років. Серйозні бойові операції призвели до пошкодження значної частини інфраструктури. Зокрема, згідно з оцінками експертів RDNA збитки в транспортній інфраструктурі від широкомасштабного вторгнення Росії в Україну оцінюються на рівні 33,6 млрд дол. США (станом на 31 грудня 2023 р.). Для відновлення та реконструкції транспортно-логістичної інфраструктури впродовж

наступних 10 років необхідно інвестувати 73,7 мільярда доларів США [3]. Втім, аналітичні дослідження та висновки фахівців щодо переоцінки транспортної галузі України відзначили **великий потенціал для розвитку та залучення прямих іноземних інвестицій**, зокрема у відновлення транспортно-логістичного сектору, що постраждав через військові дії.

Україна потенційно залишається зручним хабом між Європою та Азією, адже стоїть на перехресті шляхів зі Східної Європи й Азії до Центральної та Західної Європи, а також зі Скандинавії і Балтійського регіону до Східного Середземномор'я і Чорноморського регіону; має чотири потужні міжнародні транспортні коридори, що з'єднують країни ЄС зі східними і північними сусідами (коридори Організації співробітництва залізниць (ОСЗ) № 3–5, 7, 8, 10; Пан'європейські транспортні коридори № 3, 5, 7, 9; транспортний коридор Європа–Кавказ–Азія (TRACEKA) [4].

Пан'європейські транспортні коридори – у межах програми РЕС існують 10 “критських коридорів” та трансконтинентальні транспортні коридори – “Балтика-Чорне море”, Євро-Азійський транспортний коридор (TRACEKA), “Європа-Азія” та Чорноморське транспортне кільце (ЧТК); включено чотири проекти (Адріатично-Іонічної, Середземноморської, Чорноморської та Баренцевої євроарктичної зон). Обсяги фінансування Транс'європейської транспортної мережі у період із 2007 по 2020 рр. складають близько 600 млрд євро [9]. Україна в межах реалізації проекту РЕС (ПСР) є учасником п'яти транспортних коридорів, що з'єднують країни ЄС зі східними і північними сусідами (№ 3, 5, 7, 9, 10) – див. рис.1.

Міжнародний транспортний коридор (Гданськ-Одеса) – проект будівництва та реконструкції дорожнього шляху, що об'єднує дороги Краковець – Львів – Умань – Одеса та з'єднує Чорне та Балтійське моря як складову інтермодальних маршрутів “Південного шовкового шляху” вздовж Чорного та Каспійського морів в обхід РФ. Серед країн-учасниць є: Україна та Польща. Протяжність доріг складає 1816 км, у т.ч. вздовж території України: залізничний – 918 км та автодорожній – 1208 км (у т.ч. відгалуження становить 247,1 км).

Україна долучилася в 1996 р. до проекту TRACECA. В межах програми створення Пан'європейських транспортних зон (PETrA) Україна є учасником проекту Чорноморська транспортна зона (або Black Sea PETrA) [6]. У межах реалізації програми TACIS TRACECA (1993-2004 рр.) комісією ЄС було погоджено 53 проекти до реалізації, обсяги фінансування яких склали 110 млн євро. Серед проектів 39 програм технічного сприяння – 57,7 млн євро, 14 інвестиційних проекти – 52,3 млн євро. Наша держава бере участь у 13 регіональних проектах технічної допомоги та 3 інвестиційних (8,2 млн євро), що орієнтовані на розвиток інфраструктури [6, 8]. В Україні в межах TRACECA реалізовано наступні проекти: “Гармонізація прикордонних процедур” (2002-2003 рр.);

реформування залізничного терміналу в Іллічівському порту на мультимодальний (6,4 млн євро); “Єдина політика обкладання транзитним митом та тарифи” (2002-2003 рр.); “Координаційна група TRACECA” (2002-2003 рр.); “Підвищення кваліфікації керівного складу транспортної галузі” (2003-2005 рр.); “Загальна юридична база для транзитних перевезень” (2003-2004 рр.); “Техніко-економічне обґрунтування удосконалення автомобільних і залізничних прикордонних переходів між Молдовою та Україною та для модернізації мультимодальних терміналів у Молдові і Україні” (2003 р.) [6-8].

Мережа TEN-T була створена ЄС задля з'єднання Європи шляхом із півночі на південь та заходу на схід мережею автошляхів, аеропортів, залізниць та водних шляхів. Розвиток цієї Пан'європейської транспортно-логістичної системи передбачає два етапи: до 2030 р. має бути завершено побудову “ключової мережі”, а до 2050 р. – “загальної мережі” [8]. У 2017 році наша держава приєдналася до реалізації проектів у межах TEN-T. Відповідно до Індикативного інвестиційного плану Єврокомісії з розвитку коридорів TEN-T у рамках проекту планується: включення внутрішніх водних шляхів України (р. Південний Буг, р. Дніпро, р. Дунай у межах української території); 35 коридорів TEN-T – в Україні планується реалізувати проекти на загальну суму 4,45-5 млрд євро, що є найбільшим показником серед усіх держав Східного партнерства і реалізовуватиметься за підтримки ЄІВ, Світового банку та ЄБРР [12]. Окрім того, у липні 2022 р. ЄС включив до цієї мережі українські логістичні шляхи, вніс корективи до індикативних мап TEN-T, залучивши до них логістичні маршрути, що проходять Україною. Зокрема, запроваджено наступні зміни: коридор “Північне море – Балтійське море” спрямовано через Львів, Київ до Маріуполя; Балто-Чорноморсько-Егейський коридор продовжено через Львів, Чернівці (через територію Румунії і Молдови) до Одеси; коридор “Балтійське море – Адріатичне море” проходить через Львів. Очікувані результати включають покращення зв'язків України з ЄС у галузі вантажних перевезень, впровадження номінальної ширини колії європейського стандарту між Україною/Молдовою та ЄС для сумісності залізничного транспорту, а також зростання потенціалу Дунаю для обміну товарами між Україною та ЄС. Розвиток транспортних зв'язків в Україні, реконструкція та модернізація транспортної інфраструктури буде потребувати значних інвестицій і збільшення бюджету ЄС на реалізацію мережі TEN-T [8].

Розвиток міжнародних транспортних коридорів є в основі державної програми “Про національну транспортну стратегію України (реалізація заходів до 2030 року)” (2018 р.) та європейської програми “Механізм Сполучення Європи” (2024 р.). У межах програм визначені сучасні програми та інноваційні форми фінансування, форми інвестування програм та проектів, які дають можливість використовувати міжнародний досвід, інвестиції, фінансову підтримку.

Пан'європейські транспортні коридори в межах програми РЕС (ПЕК)

КОРИДОР № 3. Зокрема, Меморандум про взаєморозуміння щодо коридора № 3 підписано у вересні 1996 р. міністрами транспорту України, Німеччини та Польщі (Берлін – Вроцлав – Катовіце – Львів – Київ); країни-учасниці: Німеччина, Польща, Україна. Протяжність основного ходу – 1640 км, у тому числі по Україні: залізничного – 694 км; автодорожнього – 617 км.

КОРИДОР № 5 (Лісабон – Барселона – Трієст – Будапешт – Київ); країни-учасниці: Італія, Словенія, Угорщина, Словаччина, Україна. Протяжність – 1595 км, у т. ч. по Україні: залізничний – 266 км; автодорожній – 338,7 км (у тому числі відгалуження 47,2 км).

КОРИДОР № 7 (Дунайський) (Німеччина – Австрія – Словаччина – Угорщина – Румунія – Болгарія – Молдова); країни-учасниці: Німеччина, Австрія, Словаччина, Угорщина, країни колишньої Югославії, Болгарія, Румунія, Молдова, Україна; протяжність – 1600 км, у тому числі по Україні – 70 км. У 2004 р. введено першу чергу проєкту з відновлення глибоководного судноплавного ходу Дунай – Чорне море, що дозволило активізувати діяльність українських транспортних підприємств та збільшити вантажообіг на українській ділянці.

КОРИДОР № 9 № 9 (Гельсінкі – Санкт-Петербург – Вітебськ – Київ – Кишинів – Пловдив – Салоніки).

КОРИДОР № 10 Міжнародний транспортний коридор (Гданськ-Одеса) – проєкт будівництва та реконструкції дороги Краковець – Львів – Умань – Одеса, що з'єднає Балтійське та Чорне моря як частину інтермодальних маршрутів Південного шовкового шляху через Чорне та Каспійське моря в обхід Росії. Країни-учасниці: Польща, Україна. Протяжність основного ходу – 1816 км, у тому числі по Україні: залізничного – 918 км; автодорожнього – 1208 км (зокрема відгалуження – 247,1 км).

Рис. 1. Характеристика транспортних коридорів, що з'єднують країни ЄС зі східними і північними сусідами згідно з проєктом РЕС (ПЕК)

Джерело: узагальнено на основі [4-11]

Зокрема, у 2024 році Україна приєдналася до програми ЄС “Механізм Сполучення Європи” та ухвалила чотири проєкти, спрямовані на євроінтеграцію [3]:

- Перша програма фокусується на покращенні залізничної системи в Україні, спрямовуючи зусилля на розвиток колії ширини 1435 мм, що сприятиме узгодженій роботі та підвищить пропускну здатність залізничної інфраструктури (“Інтеграція залізничної системи України в транспортну систему ЄС”).
- Друга ініціатива ставить за мету відновлення сектору військово-повітряного контролю в Україні (“Інтегрована модернізація європейської мережі CNS”).
- Третя програма, наступно, передбачає створення та впровадження річкової інформаційної служби на українській ділянці річки Дунай, включаючи її інтеграцію до порталу EuRIS та проєкту

RIS COMEX CEERIS (“Українська річкова інформаційна служба на р. Дунай – УкрРІС на р. Дунай”).

- Нарешті, четверта програма спрямована на організацію транспортних потоків для підвищення пропускної здатності та покращення безпеки та ефективності перетину кордону на спільній ділянці Румунія-Молдова-Україна ПП Галац/Джурджулешти/Рені, забезпечуючи безперервний рух між цими пунктами пропуску.

Кількісний критерій місця й ефективності використання транспортно-логістичного потенціалу країни представлено за допомогою визначення міжнародного Індексу ефективності логістики/Logistics Performance Index (LPI) (табл. 1). Відповідно до офіційних даних досі нереалізована значна частка існуючого потенціалу ринку транспортно-логістичних послуг в Україні (близько 50%).

Таблиця 1

Місце України в рейтингу Logistics Performance Index, 2007-2023 pp.

Індекс	2007	2010	2012	2014	2016	2018	2023	Відхилення 2023/2007
Загальний індекс LPI для країн ЄС	3,407	3,443 ▲	3,450 ▲	3,543 ▲	3,596 ▲	3,519 ▼	3,502 ▼	+0,094 п.
Загальний індекс LPI для України, в т.ч.	2,55	2,57 ▲	2,85 ▲	2,98 ▲	2,74 ▼	2,83 ▲	2,7 ▼	+0,15 п
Місце України, ранг	73	102 ▼	66 ▲	61 ▲	80 ▼	66 ▲	79 ▼	+5
<i>В т.ч. у розрізі Субіндексів LPI (місце України):</i>								
Митниця (Customs)	2,22 (97)	2,02 (135) ▼	2,41 (88) ▲	2,69 (69) ▲	2,30 (116) ▼	2,49 (89) ▲	2,4 (90) ▼	+0,18 п
Інфраструктура Infrastructure)	2,35 (74)	2,44 (79) ▼	2,69 (70) ▲	2,65 (71) ▼	2,49 (84) ▼	2,22 (119) ▼	2,4 (89) ▲	+0,05 п
Міжнародні перевезення International shipments	2,53 (83)	2,79 (84) ▼	2,72 (83) ▲	2,95 (67) ▲	2,95 (67) ▲	2,95 (67) ▲	2,8 (75) ▼	+0,27 п
Логістична компетентність (Logistics quality and competence)	2,41 (90)	2,59 (77) ▲	2,85 (61) ▲	2,84 (72) ▼	2,55 (95) ▼	2,84 (61) ▲	2,6 (92) ▼	+0,19 п
Відстеження приходження вантажів (Tracking and tracing)	2,53 (80)	2,49 (112) ▼	3,15 (50) ▲	3,15 (50) ▲	2,96 (61) ▼	3,11 (52) ▲	3,1 (76) ▼	+0,57 п
Свочасність поставок (Timeliness)	3,31 (55)	3,1 (114) ▼	3,31 (68) ▲	3,51 (52) ▲	3,51 (54) ▼	3,42 (56) ▼	2,6 (94) ▼	-0,71 п.

Джерело: <https://lpi.worldbank.org/report>

За результатами рейтингу LPI України, видно: найнижче значення індексу LPI спостерігаємо у 2010 р., що обумовлено світовою фінансовою кризою. Так, упродовж 2007-2010 pp. відбулося різке зниження індексу з 73 місця до 102, де найнижчий рівень характерний для ефективності роботи митниці (135 місце). Найвище значення показника було у 2014 році – на рівні 3,543 (61 місце серед 166 країн).

Впродовж аналізованого періоду (2007-2023 pp.) індекс LPI України знизився аж на 5 пунктів, зокрема з 73 до 79 місця серед 169 країн. Так, спостерігаємо зниження рейтингу за всіма складовими індексу LPI, зокрема: ефективність роботи митниці знизилась (з 69 місця у 2014 році до 90 у 2023 р.), ефективність функціонування інфраструктури (з 71 до 89 місця), ефективність міжнародних перевезень (з 67 до 75 місця), ефективність функціонування логістичних компаній (з 72 до 92 місця), своєчасність поставок (з 53 до 94 місця) та ефективність відстеження вантажів (з 50 до 76 місця).

Доволі мінливий характер динаміки між внутрішніми показниками LPI та впливом на них зовнішніх чинників (рис. 2): по-перше, це світова фінансова криза, яка спричинила суттєві негативні наслідки у досліджуваній сфері щодо загальних тенденцій погіршення індексу LPI (2008-2010 pp.); по-друге, війна росії проти України, яка триває досі. Це обумовило негативні зміни в логістично-транспортній інфраструктурі України у розрізі визначальних субіндексів LPI. Для порівняння: ранг країн ЄС впродовж досліджуваного періоду коливається в межах 3,4-3,6 бали, однак у 2018-2023 pp. має тенденції до незначного зниження.

Рівень показника країн ЄС свідчить, що країни ЄС використовують власний транспортно-логістичний потенціал у середньому за всіма критеріями на рівні 70%, хоча окремі країни, зокрема Німеччина, Фінляндія, Франція, Італія, – понад 80%. Україна, на жаль, використовує свій транзитний потенціал лише на 54%.

Через неповноцінне використання такого потенціалу у мирний час галузь недовикористала близько 308 млрд грн у 2021 р., а у період військового конфлікту через логістичну блокаду фінансові втрати склали понад 773 млрд грн (з урахуванням потенціалу 2021 р. та без врахування фізичних втрат сировини, ресурсу та об'єктів інфраструктури) [12].

Якщо брати до уваги інфраструктурні збитки внаслідок воєнної агресії рф, очікується зниження значення показника LPI і в наступних рейтингах. Україна і до війни відставала від передових європейських країн практично у всіх напрямках. Так, для порівняння: у 2022-2023 pp. на першому місці Сінгапур (4,3 бали з потенційно можливих 5), друге – Фінляндія (4,2 бали), третє – Данія та Німеччина (4,1 бали). Остання поступилася першим місцем у 2018 році. Найбільше відставання України спостерігається за показником – митниця та інфраструктура. Це свідчить про відсутність сучасних об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури, високий ступінь зносу основних інфраструктурних фондів та низьку пропускну здатність через кордони, що не відповідає потребам та вимогам клієнтів щодо надання транспортних та логістичних послуг. Варто відзначити, що у 2022 р. Україна опинилася на одному рівні з Білоруссю, однак значно поступилася таким пострадянським країнам, як Литва (3,5 бали), Латвія (3,4) та Грузія (2,7).

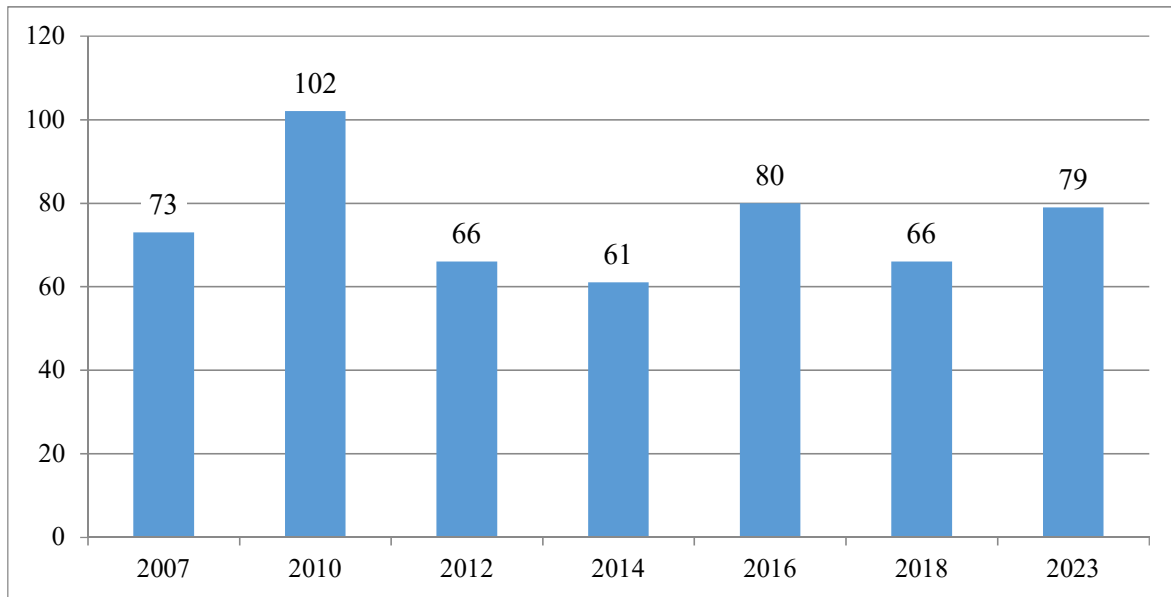


Рис. 2. Динаміка Індексу ефективності логістики (Logistics Performance Index - LPI) для України, 2007-2023 рр.

Джерело: сформовано на основі: <https://lpi.worldbank.org/report>

Таблиця 2

Основні показники діяльності галузі Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність України

Показник	2008–2015 рр.							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Фактичні обсяги ВВП, млн грн	68881	76657	83027	103179	98859	104483	100889	134978
Темпи зростання, %	110,2	92,5	103,2	112,8	93,7	100,4	90,0	97,5
Частка ВВП галузі у сукупному ВВП країни, %	6,95	8,09	7,69	7,94	7,04	7,13	6,36	6,79
Частка зайнятих у галузі, %	7,7	8,0	11,3	11,5	11,8	11,9	10,56	11,39
Перевезення вантажів, млн т	1972	1625	1765	1887	1853	1837	1623	1474
Перевезення пасажирів, млн пас.	8331	7275	6845	6980	6813	6623	5902	5160
Показник	2016–2023 рр.							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Фактичні обсяги ВВП, млн грн	341938	420484	503326	582500	594010	669354	546472	695789
Темпи зростання, %	103,5	103,6	101,5	107,7	82,7	101,8	81,6	127,3
Частка ВВП галузі у сукупному ВВП країни, %	6,31	6,26	6,26	6,52	6,39	5,50	4,92	4,82
Частка зайнятих у галузі, %	11,25	11,06	10,61	10,06	9,82	9,55	9,96	9,62
Перевезення вантажів, млн т	1543	1582	1643	1579	1641	1518	902	878
Перевезення пасажирів, млн пас.	4854	4648	4487	4262	2570	2655	1601	2038

Джерело: сформовано на підставі: <https://www.ukrstat.gov.ua/>; https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf

Оцінюючи розвиток транспортно-логістичної системи України, можна зазначити, що внутрішній характер оцінювання базується на основних тенденціях галузі. Наприклад, внаслідок військових подій можна спостерігати зменшення вантажопотоків упродовж 2021-2022 років. Однак у 2023 році обсяги вже перевищили попередні воєнні показники, і галузь частково відновилася, переважно за рахунок наземного транспорту (табл. 2).

Так, обсяги вантажних перевезень у період кризи COVID-2019 та на початку повномасштабної війни мали тенденції до скорочення: з 1641 млн т у 2020 році до 902 млн т у 2022 році, а у 2023 році до рекордно низького значення – 878 млн т. Перевезення пасажирів зазнало тенденцій до скорочення впродовж 2019-2021 на 40% (з 4262 млн пас. до 2655 млн пас.), що об'єктивно обумовлено пандемією COVID-2019, зокрема обмеженнями щодо пересування. Внаслідок військової агресії РФ у 2022 році перевезення пасажирів теж скоротилося аж до 1601 млн пас., що є найнижчим значенням за весь аналізований період. Ситуація покращилась у 2023 р., рівень показника досяг 2038 млн пас. Внаслідок негативних чинників, скорочення обсягів експорту величина ВВП галузі теж скоротилася впродовж 2019-2022 рр., а частка галузі за період 2008-2023 рр. склала рекордно низьке значення – 4,82% від сукупного ВВП країни.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Попри активні військові дії, дефіцит фахівців та працівників, кадрові ротації в управлінні галуззю, транспорт України в 2024 р. продовжував функціонувати, активно забезпечуючи потреби економіки та пасажирів, не обхідну логістику для посилення обороноздатності держави. На переконання фахівців, позитивними у 2024 році є наступні тенденції:

- Функціонування морського коридору. Український чорноморський коридор залишався важливим елементом транспортної інфраструктури. Протягом року через порти Одеси, Чорноморська та Південного було перевезено значні обсяги вантажів, включаючи зернові та інші товари.

- Цифровізація логістики. Використання аналітики Big Data та штучного інтелекту для оптимізації маршрутів і управління процесами стало важливим трендом. Це сприяло підвищенню ефективності логістичних операцій.

- Розвиток мультимодальних перевезень. Комбіновані перевезення (автомобільні, залізничні та морські) набули більшої популярності, особливо для транспортування вантажів між Україною та ЄС.

- Міжнародна інтеграція. Українські логістичні компанії активно співпрацювали з іноземними партнерами, розвиваючи нові транспортні коридори та покращуючи якість сервісу.

- Інноваційні страхові механізми. Для підтримки морських перевезень було створено спеціальні механізми страхування суден, що користуються українським морським коридором.

Ці тенденції свідчать про стійкість та адаптивність транспортної галузі України навіть у складних умовах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430–р. *Офіційний вісник України*. 2018. № 52. С. 533. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80>.
2. Січкарь Д. Нові та старі виклики. Як тримається українська інфраструктура під час війни. *NV*. 4 листопада 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/udari-po-ukrajinskiy-infrastrukturi-statistika-vtrat-i-prognoz-ostanni-novini-50281224.html>.
3. Транспортна інфраструктура: схвалено всі подані Україною проекти у рамках програми “Механізм «Сполучення Європи»”. *Міністерство розвитку громад та територій України*. 17 липня 2024. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35795.html>.
4. Україна на шляху до ЄС: Реалії і перспективи. *Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова*. 2022. № 1-2 (187-188). С. 29-32. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf.
5. Смирнов І. Г., Любіцева О. О. Концепція Міжмор'я та сучасні транспортно-логістичні проекти ЄС “Ініціатива тримор'я” та “TEN-T” (український контекст в умовах російської агресії). *Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід і вітчизняні реалії*, м. Запоріжжя, жовтень 2022. С. 30-35.
6. Інвестувати в транспортну інфраструктуру варто навіть попри війну, - ЕВА. Європейська Бізнес Асоціація. *Юридична Газета*. 01 грудня 2022. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/investuvati-v-transportnu-infrastrukturu-varto-navit-popri-viynu--eva.html>.
7. По дорозі: українська транспортно-логістична галузь проходить шлях від ступору на початку війни до інтеграції у євромережі. *Онлайн-медіа «delo.ua»*. 16 лютого 2023. URL: <https://delo.ua/transport/po-doroz-i-ukrayinska-transportno-logisticna-galuz-proxodit-slyax-vid-stuporu-na-pocatku-viini-do-integraciyi-u-jevromerz-i-411142/>.
8. Розвиток інфраструктури та євроінтеграція. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://mtu.gov.ua/content/rozvitok-infrastrukturi-ta-evrointegraciya.html>.
9. Investing in Public Infrastructure in Europe. A local economy perspective. *Council of Europe Development Bank*. 2017, 29-32. URL: https://coebank.org/media/documents/Investing_in_Public_Infrastructure_in_Europe_27dc1Pg_thDFqmC_sAYjHvt_aIDaDb5.pdf.
10. Restoring EU competitiveness. 2016 Updated version. *European Investment Bank*. 2016. 47 p. URL: https://www.eib.org/files/efs/restoring_eu_competitiveness_en.pdf.
11. Відбудова України: принципи та політика. Паризький звіт 1 / за ред. Юрія Городніченка,

Ілони Сологуб, Беатріс Вєдер ді Мауро. Centre for economic policy research. 507 с. URL: https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf.

12. Реформа інфраструктури. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/ekonomichne-zrostannya/reforma-infrastrukturi>.

REFERENCES

1. Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.05.2018 № 430–r. (2018), *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, № 52, s. 533, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80>.

2. Sichkar D. Novi ta stari vyklyky. Yak trymaiet'sia ukrainska infrastruktura pid chas viiny. *NV*. 4 lystopada 2022, available at: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/udari-po-ukrajinskiy-infrastrukturi-statistika-vtrat-i-prognoz-ostanni-novini-50281224.html>.

3. Transportna infrastruktura: skhvaleno vsi podani Ukrainoiu proiekty u ramkakh prohramy Mekhanizm “Spoluchennia Yevropy”. *Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy*. 17 lypnia 2024, available at: <https://mtu.gov.ua/news/35795.html>.

4. Ukraina na shliakhu do YeS: Realii i perspektyvy (2022), *Ukrainskyi tsentr ekonomichnykh i politychnykh doslidzhen imeni Oleksandra Razumkova*, № 1-2 (187-188), s. 29-32, available at: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf.

5. Smyrnov, I. H. and Liubitseva, O. O. Kontseptsiiia Mizhmoř'ia ta suchasni transportno-lohistychni proiekty YeS Initsiatyva trymoř'ia ta TEN-T (ukrainskyi kontekst v umovakh rosiiskoi ahresii). *Perspektyvy stabilnoho ekonomichnoho rozvytku ta ekonomichnoi bezpeky: svitovyi dosvid i vitchyzniani realii*, m. Zaporizhzhia, zhovten 2022. S. 30-35.

6. Investuvaty v transportnu infrastrukturu varto navit popry viinu, – EVA. *Yevropeiska Biznes*

Asotsiatsiia. Yurydychna Hazeta. 01 hrudnia 2022, available at: <https://yur-gazeta.com/golovna/investuvati-v-transportnu-infrastrukturu-varto-navit-popri-viynu--eva.html>.

7. Po dorozh: ukrainska transportno-lohistychna haluz prokhodyt shliakh vid stuporu na pochatku viiny do inteɦratsii u yevromerezhii. *Onlain-media delo.ua*. 16 liutoho 2023, available at: <https://delo.ua/transport/po-dorozh-ukrayinska-transportno-logisticna-galuz-proxodit-slyax-vid-stuporu-na-pochatku-viiny-do-integraciyi-u-jevromerezi-411142/>.

8. Rozvytok infrastruktury ta yevrointeɦratsiia. *Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy*, available at: <https://mtu.gov.ua/content/rozvitok-infrastrukturi-ta-evrointegraciya.html>.

9. Investing in Public Infrastructure in Europe. A local economy perspective. *Council of Europe Development Bank*. 2017. S. 29-32, available at: https://coebank.org/media/documents/Investing_in_Public_Infrastructure_in_Europe_27dc1Pg_thDFqmC_sAYjHvt_aIDaDb5.pdf.

10. Restoring EU competitiveness. 2016 Updated version. *European Investment Bank*. 2016. 47 s., available at: https://www.eib.org/files/efs/restoring_eu_competitiveness_en.pdf.

11. Vidbudova Ukrainy: pryntsypy ta polityka. Paryz'kyi zvit 1 / za red. Yuriiia Horodnichenka, Ilony Solohub, Beatris Veder di Mauro. *Centre for economic policy research*. 507 s., available at: https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf.

12. Reforma infrastruktury. *Uriadovyi portal*, available at: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/ekonomichne-zrostannya/reforma-infrastrukturi>.

Стаття надійшла до редакції 12 червня 2025 року

УДК 378.14:794.3

Письменний В. В.,

vitaliipysmennyi@tntu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7852-3627,

Researcher ID: AGN-4115-2022,

д.е.н., доц., професор кафедри економіки та фінансів, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль

ВПЛИВ ГЕЙМІФІКАЦІЇ НАВЧАННЯ НА ПРОФЕСІЙНУ ПІДГОТОВКУ ФІНАНСИСТІВ

Анотація. У статті досліджено вплив гейміфікації на процес професійної підготовки фахівців у сфері фінансів. Обґрунтовано, що інтеграція ігрових механізмів у навчальне середовище сприяє формуванню внутрішньої мотивації студентів, розвитку їх аналітичних здібностей, здатності до критичного мислення та прийняття рішень в умовах інформаційної асиметрії та економічної невизначеності. Визначено, що застосування елементів гейміфікації в цьому процесі створює сприятливе навчальне середовище, знижує рівень стресу, покращує засвоєння навчального матеріалу та сприяє розвитку комунікативних навичок і командної взаємодії. Особливу увагу приділено аналізу авторської настільної гри “Фінансові шахраї”, розробленої для моделювання реальних сценаріїв функціонування банківського сектора. Досліджено її роль у формуванні в студентів фінансової обізнаності, здатності оцінювати достовірність інформації, ідентифікувати маніпулятивні стратегії та адаптуватися до змінних умов фінансового середовища. Визначено: гра базується на принципах соціальної дедукції та інформаційної асиметрії, що дозволяє учасникам відпрацьовувати практичні навички аналізу фінансових ризиків, ухвалення раціональних рішень та розпізнавання загроз шахрайства. На основі опитування учасників гри встановлено одноставну підтримку використання подібних ігрових методик у навчальному процесі. Отримані результати підтверджують, що гейміфікація є ефективним педагогічним інструментом, який покращує рівень засвоєння навчального матеріалу, активізує пізнавальну діяльність студентів і сприяє розвитку навичок прийняття рішень. Позитивне ставлення студентів до таких освітніх методів зумовлене їхньою відповідністю сучасним тенденціям у вищій освіті.

Ключові слова: гейміфікація навчання, банківський сектор, фінансове шахрайство.

Pyshnennyi V. V.,

vitaliipysmennyi@tntu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0001-7852-3627,

Researcher ID: AGN-4115-2022,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Finance, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopol

THE IMPACT OF GAMIFICATION ON THE PROFESSIONAL TRAINING OF FINANCE SPECIALISTS

Abstract. This paper explores the impact of gamification on the professional training of finance specialists. It substantiates that integrating game mechanics into the educational environment fosters students' intrinsic motivation, enhances their analytical abilities, and develops critical thinking and decision-making skills in the context of information asymmetry and economic uncertainty. It is determined that the application of gamification elements in this process creates a favorable learning environment, reduces stress levels, improves knowledge retention, and contributes to the development of communication skills and teamwork. Special attention is given to the analysis of the original board game Financial Fraudsters, designed to simulate real-world scenarios within the banking sector. The study examines its role in shaping students' financial awareness, their ability to assess information credibility, identify manipulative strategies, and adapt to the dynamic conditions of the financial environment. The game is based on the principles of social deduction and information asymmetry, allowing participants to practice financial risk analysis, rational decision-making, and fraud detection skills. A survey of game participants revealed unanimous support for the use of such gamified methods in the educational process. The results confirm that gamification is an effective pedagogical tool that enhances learning outcomes, stimulates students' cognitive engagement, and fosters decision-making skills. The positive perception of these educational methods among students is driven by their alignment with modern trends in higher education.

Keywords: gamification, banking sector, financial fraud.

JEL Classification: C71, E58, K42

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-09>

Постановка проблеми. Система вищої освіти перебуває у стані постійної трансформації, спричиненої динамічними суспільними змінами. Традиційні підходи до навчання, орієнтовані на репродуктивне засвоєння інформації, поступово втрачають свою ефективність, не забезпечують належного рівня успішності студентів і не відповідають сучасним вимогам до професійної підготовки фахівців. У відповідь на це відбувається переосмислення освітніх парадигм і перехід до студентоцентризованої моделі навчання, яка забезпечує використання інноваційних методик для розвитку критичного мислення, креативності, навичок самостійного прийняття рішень, роботи в команді та інших ключових компетентностей.

Одним із найбільш ефективних підходів до модернізації освітнього процесу є гейміфікація, яка інтегрує ігрові механізми у навчальне середовище з метою підвищення мотивації студентів, активізації їх пізнавальної діяльності та підвищення результативності навчання. Гейміфікація не зводиться тільки до використання ігор у традиційному розумінні, а передбачає застосування таких елементів, як система заохочень, рівнева структура навчального процесу, інтерактивні сценарії, командні змагання, індивідуалізовані траєкторії розвитку та миттєвий зворотний зв'язок. Завдяки цьому навчальний контент стає логічно впорядкованим, структурованим і цікавим.

Перевагою гейміфікації є її здатність формувати внутрішню мотивацію до навчання. Студенти мають можливість самостійно визначати стратегії досягнення навчальних цілей, контролювати власну успішність і відчувати особисту відповідальність за результати своєї діяльності. Крім того, використання ігрових елементів сприяє створенню комфортного освітнього середовища, що мінімізує стресові фактори, знижує рівень тривожності та забезпечує впевненість. При цьому гейміфікація не повинна бути поверхневою або хаотичною, оскільки може призвести до зниження якості освіти й перетворення навчання на суто механічне виконання завдань для отримання нагород або інші зовнішні стимули.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз досліджень С. Ващишак [1], Є. Горбенко [2], М. Імерідзе [3], Г. Козуб [4], Г. Тимошук [5] та інших свідчить, що гейміфікація є ефективним інструментом підвищення мотивації та залученості студентів у навчальний процес. Науковці відзначають, що використання ігрових елементів сприяє розвитку когнітивних навичок, покращенню запам'ятовування матеріалів і формуванню активного освітнього середовища. Водночас ними підкреслюється важливість адаптації гейміфікаційних підходів до індивідуальних особливостей студентів і навчальних цілей. Незважаючи на це, залишаються актуальними подальші дослідження щодо ефективності різних гейміфікаційних моделей, а також їх інтеграції в традиційні освітні практики.

Постановка завдання. Завданням статті є обґрунтування авторських підходів до використання гейміфікації в освітньому процесі закладів вищої

освіти, а також оцінка їх впливу на розвиток ключових компетентностей студентів-фінансистів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Настільна гра “Фінансові шахраї”, розроблена В. Письменним і С. Коженівським, належить до категорії психологічних ігор, базованих на принципах соціальної дедукції, інформаційної асиметрії та комунікативної взаємодії, що дозволяє моделювати складні процеси та поведінкові аспекти банківської діяльності. Її концепція базується на імітації реальних сценаріїв функціонування банківського сектора, в яких клієнти стикаються з проблемами довіри, ризиками шахрайства та необхідністю ухвалення раціональних рішень в умовах невизначеності. Гра охоплює активне використання механізмів психологічного впливу, кооперативних та конкурентних стратегій, що сприяє розвитку навичок критичного мислення і фінансової грамотності.

Гра передбачає поділ учасників на три основні ролі: клієнт, банкір та шахрай, кожна з яких виконує специфічні функції у фінансовій взаємодії та впливає на динаміку ігрового процесу. Клієнт є центральною фігурою гри, оскільки саме він ухвалює остаточні рішення щодо довіри та розподілу своїх фінансових ресурсів серед інших учасників. Його роль є відкритою, що створює додатковий соціальний контекст та підсилює міжособистісну взаємодію, змушуючи інших гравців переконувати його у своїй чесності або приховувати шахрайські наміри. Банкіри та шахраї залишаються прихованими персонажами, що ускладнює процес ухвалення рішень клієнтом та створює умови для використання стратегій маніпуляції, дедукції та аргументованого переконання.

Ігровий процес організований у формі кількох раундів, кожен із яких відображає реалістичний цикл взаємодії між клієнтом, банкірами та шахраями. Учасники послідовно намагаються завоювати довіру клієнта, переконуючи його у своїй надійності та доброчесності, або ж, навпаки, прагнуть дискредитувати своїх суперників. Ключовий акцент гри полягає у процесі ухвалення клієнтом рішення щодо надання або відмови у довірі, що реалізується через картки “Довіряю” або “Не довіряю”. У грі моделюються механізми, задіяні в процесі прийняття рішень. Довіра виступає тут як ключовий елемент, що впливає на оцінку ризиків та інтерпретацію інформації, змушуючи учасників здійснювати раціональний вибір.

Механізм ухвалення рішень може реалізовуватися у двох варіантах. Перший варіант – відкрите голосування – передбачає, що результати вибору клієнта стають відомими всім учасникам одразу після ухвалення рішення. Це створює додатковий простір для аналізу поведінкових стратегій, дозволяє гравцям коригувати свою тактику на основі вже наявної інформації та моделювати довгострокові взаємовідносини у грі. Другий варіант – закрите голосування – означає, що рішення клієнта залишається невідомим для інших учасників аж до фіналу гри. Це підсилює фактор психологічної напруги, змушуючи учасників діяти в умовах інформаційної

невизначеності, що наближає ігровий процес до реальних сценаріїв фінансових операцій, де неповнота інформації є ризиковим фактором.

Після завершення трьох раундів розподілу довіри настає етап розкриття ролей, який є кульмінаційним моментом гри, оскільки саме тоді визначається ефективність застосованих стратегій соціальної дедукції, переконання та аналізу. Перемога шахраїв настає у разі, якщо кількість отриманих ними карток “Довіряю” є більшою або дорівнює кількості карток “Не довіряю”. Це означає, що шахраї змогли успішно маніпулювати довірою клієнта, приховуючи свої справжні наміри, що моделює поширені схеми шахрайства. Перемога банкірів і клієнта фіксується у випадку, коли банкіри отримують більше карток “Довіряю”, ніж шахраї. У такому разі клієнт довірив кошти правильним установам.

Настільна гра “Фінансові шахраї” неодноразово апробувалася серед студентської аудиторії з метою оцінки її освітнього потенціалу та впливу на формування фінансової грамотності, критичного мислення й комунікативних навичок. Після ігрових сесій було проведено анкетне опитування. Для обробки отриманих даних застосовувалися статистичні методи, зокрема підрахунок відсоткового співвідношення відповідей та частотний розподіл. З одного боку, це дозволило кількісно оцінити рівень залученості та ефективність засвоєння матеріалу, а з іншого, – виокремити якісні параметри, такі як суб’єктивне сприйняття гри, рівень мотивації та динаміку змін у поведінкових установках учасників.

Аналіз відповідей свідчить про переважно позитивне сприйняття гри, оскільки більшість респондентів оцінили її на рівнях 4 або 5 за 5-бальною шкалою (рис. 1). Це характеризує високу загальну привабливість ігрового процесу, що може бути зумовлено його динамічністю, інтерактивністю та здатністю ефективно залучати учасників до навчального середовища. Високі оцінки також відображають успішну реалізацію принципів гейміфікації, що сприяє підвищенню мотивації студентів до засвоєння навчального матеріалу. Водночас наявність респондентів, які оцінили гру на рівні 3, свідчить про існування певних аспектів ігрового процесу, які викликали неоднозначне сприйняття або певний рівень незадоволення.

Аналіз відповідей респондентів свідчить про широкий спектр емоційних реакцій, що викликала гра (рис. 2). Більшість учасників відзначили такі емоційні стани, як азарт, напруга та зацікавленість, що доводить високий рівень залученості у процес гри та її динамічний, змагальний характер. Водночас наявність негативних емоційних реакцій може свідчити про певні недоліки у механіці гри. Це буває наслідком відчуття несправедливості, викликаного, наприклад, дисбалансом у правилах, неочікувано високим рівнем складності або нерівномірним розподілом можливостей між учасниками. Такі чинники здатні призводити до зниження суб’єктивного рівня задоволеності грою.

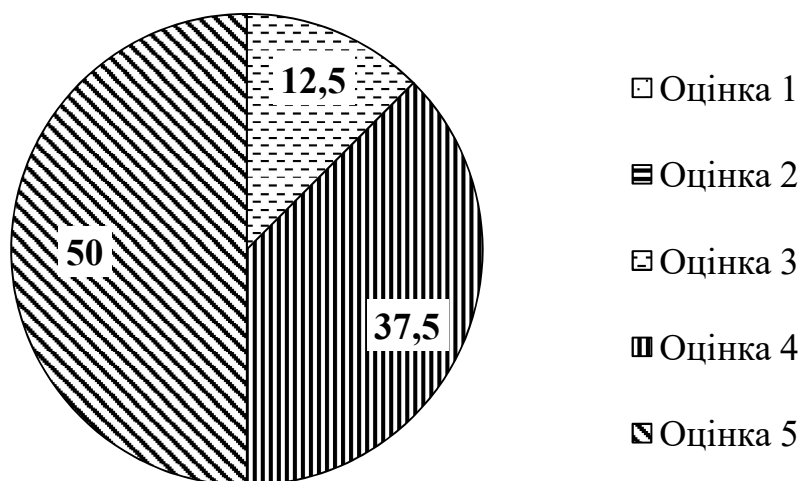


Рис. 1. Результати відповідей на запитання: наскільки вам сподобалася настільна гра “Фінансові шахраї”?

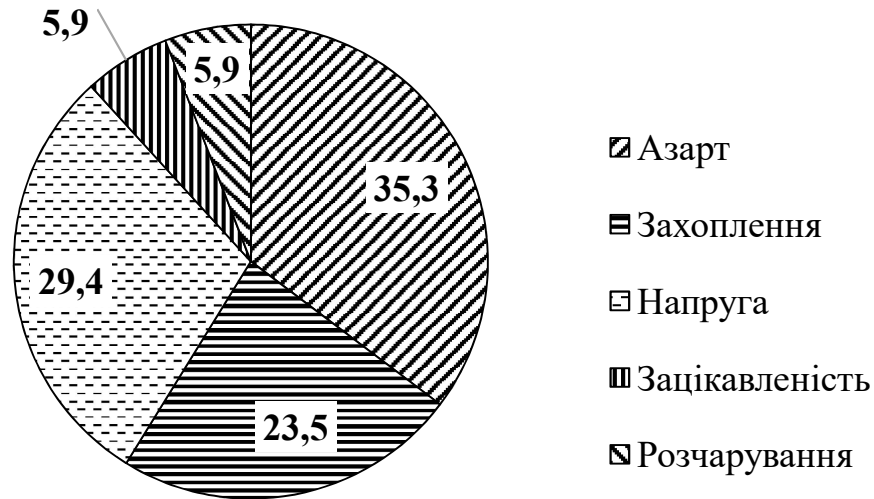


Рис. 2. Результати відповідей на запитання: які емоції викликала у вас настільна гра “Фінансові шахраї”?

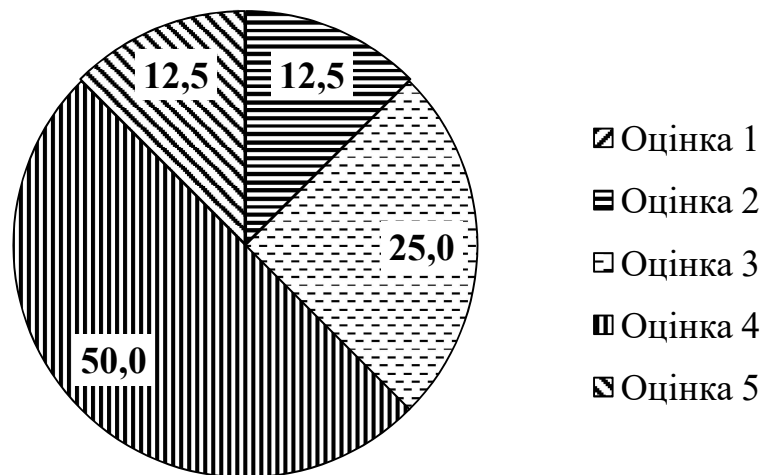


Рис. 3. Результати відповідей на запитання: чи відчували ви під час настільної гри “Фінансові шахраї” мотивацію до кращого вивчення теми?

Аналіз відповідей респондентів демонструє варіативний вплив гри на рівень мотивації до глибшого вивчення теми (рис. 3). Респонденти, які поставили оцінки 4-5, ймовірно, сприйняли гру як ефективний стимул до подальшого засвоєння матеріалу, що зумовлено її інтерактивним характером, застосуванням реалістичних сценаріїв, а також можливістю практичного відпрацювання набутих знань. Динамічність і змагальна складова сприяли підвищенню залученості й активізації когнітивних процесів, що позитивно позначається на навчальній ефективності. Водночас наявність респондентів, які оцінили мотиваційний вплив гри на рівні 2 або 3, свідчить про обмеження у зв'язку ігрового процесу з навчальними цілями.

Гра загалом сприяла кращому розумінню принципів фінансової довіри та шахрайства, проте частина учасників зазначила, що отримані знання були тільки частковими (рис. 4). Це вказує на наявність певних прогалин у сприйнятті студентами навчального матеріалу або на недостатню інтеграцію ігрового процесу з теоретичними основами фінансової грамотності. Оцінка “Частково” свідчить про те, що для деяких учасників гра не змогла повною мірою пояснити механізми шахрайства або принципи фінансової довіри. Це може бути пов'язано з недостатньою деталізацією сценаріїв шахрайських схем, нечітким розподілом ролей або ж відсутністю чіткої рефлексії після завершення гри.

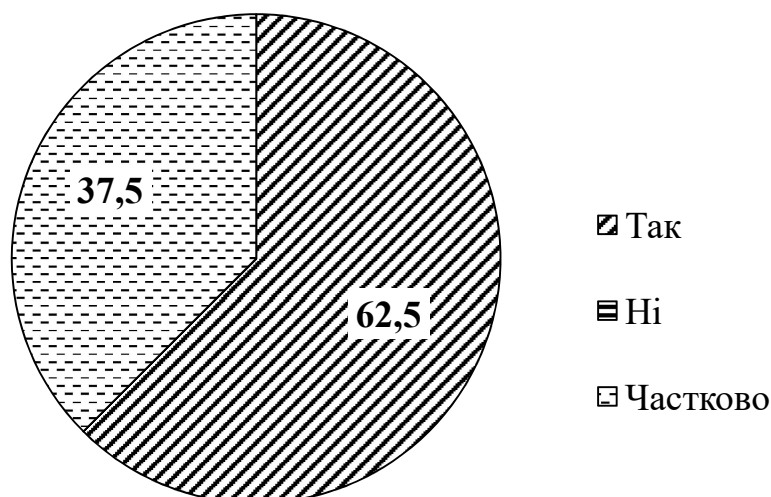


Рис. 4. Результати відповідей на запитання: чи допомогла настільна гра “Фінансові шахраї” краще зрозуміти принципи фінансової довіри та шахрайства?

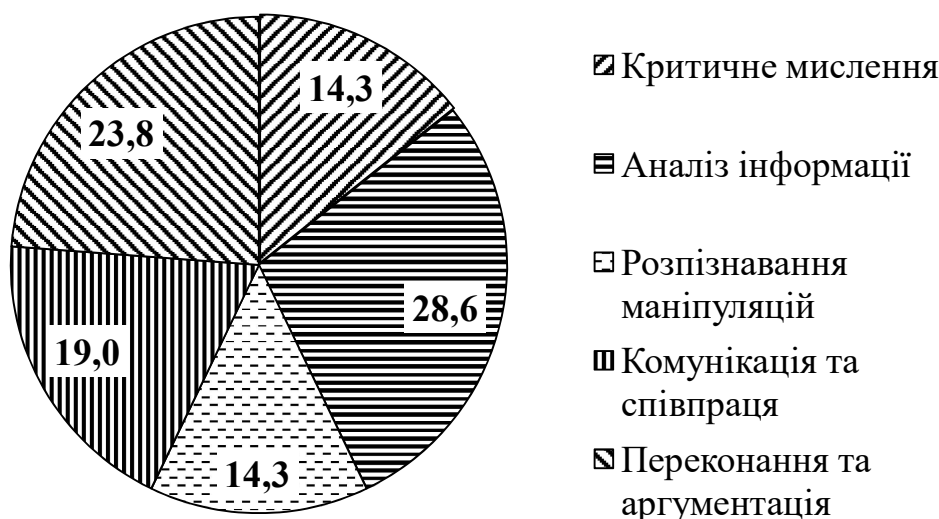


Рис. 5. Результати відповідей на запитання: які навички ви розвинули завдяки настільній грі “Фінансові шахраї”?

Оцінка результатів опитування респондентів засвідчує, що гра є ефективним інструментом розвитку ключових когнітивних і соціальних навичок (рис. 5). Учасники відзначили покращення критичного мислення, прояви, що виявилось у здатності аналізувати інформацію, ідентифікувати маніпулятивні тактики та оцінювати ризики фінансових рішень. Важливою складовою стало вдосконалення комунікативних навичок, оскільки гра передбачала активну взаємодію, аргументацію позицій та формування стратегій співпраці. Респонденти також надали оцінку розвитку навичок переконання, що полягало у використанні риторичних прийомів, емоційного впливу та логічної аргументації для досягнення власних цілей у грі.

Аналіз відповідей респондентів щодо порівняння гри з традиційними методами навчання демонструє загалом позитивне сприйняття гейміфікованого підходу (рис. 6). Високі оцінки (4-5) підтверджують, що ігровий формат здатен покращувати навчальний процес за рахунок активного залучення студентів, підвищення їхньої мотивації і створення інтерактивного середовища для засвоєння знань. Однак наявність оцінки 3 свідчить про певні бар'єри або обмеження в сприйнятті гейміфікації окремими студентами. Це може бути зумовлено кількома факторами: особистими навчальними стилями, які більше орієнтовані на традиційні методи, або рівнем попередньої підготовки. Деякі учасники могли вважати гру менш ефективною через її елементи випадковості.

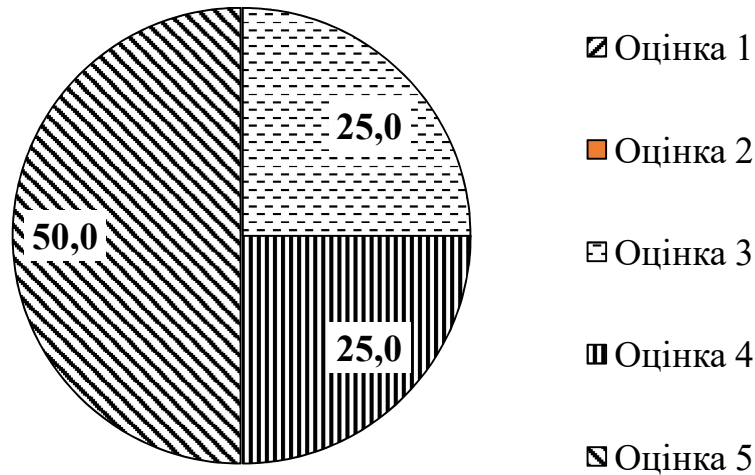


Рис. 6. Як би ви оцінили гру “Фінансові шахраї” порівняно з традиційною лекцією або практичним заняттям?

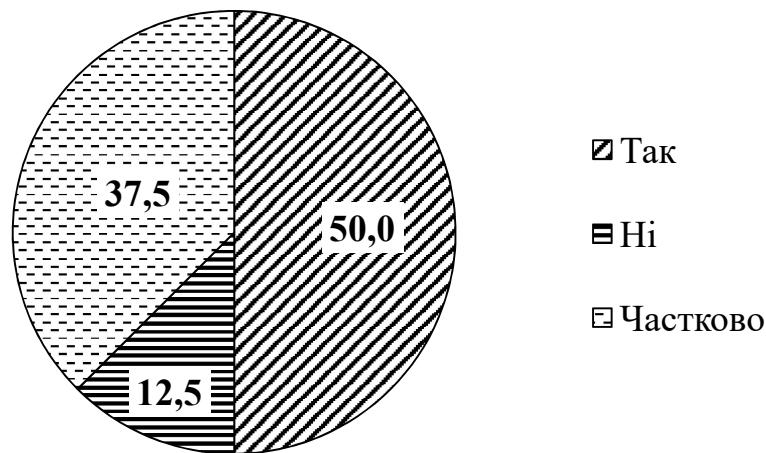


Рис. 7. Чи відчули ви більше залучення під час гри “Фінансові шахраї”, ніж під час звичайного навчання?

Аналіз відповідей щодо рівня залученості під час гри порівняно з традиційними формами навчання демонструє неоднозначні результати (рис. 7). Значна частка студентів, які обрали варіант “Так”, свідчить про те, що гра забезпечила вищий рівень залученості, ніж традиційні методи викладання. Це узгоджується з концепцією гейміфікації, яка передбачає активну участь студентів у навчальному процесі, стимулює їхню допитливість і мотивацію через змагальність, інтерактивність тощо. Разом з тим, наявність відповідей “Частково” та “Ні” вказує на те, що для окремих студентів гра не стала більш ефективним засобом залучення порівняно з лекціями або практичними заняттями.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, отримані дані підтверджують високий потенціал настільної гри “Фінансові шахраї” як ефективного навчального

інструменту, здатного підвищувати якість засвоєння знань, стимулювати когнітивну активність та сприяти формуванню критичного мислення. Високий рівень рекомендаційності серед респондентів вказує на педагогічну ефективність ігрової методики, її здатність інтегруватися в освітній процес та відповідати актуальним вимогам сучасної вищої освіти. Впровадження гейміфікаційних елементів у навчальний процес дозволило забезпечити не тільки ефективне засвоєння теоретичних знань, а й апробацію практичних навичок, що є фактором підготовки майбутніх фахівців.

Оскільки гра моделює характерні для фінансової сфери механізми взаємодії, її подальше вдосконалення може передбачати кілька ключових напрямів. Перш за все варто відмовитися від можливості модифікації ігрової динаміки через інтеграцію додаткових механізмів взаємодії між учасниками або

зміну правил ухвалення рішень, які сприяють більшій варіативності стратегій та адаптивності до змінених умов. Ще одним напрямком є адаптація гри до різних вікових і професійних аудиторій, що розширить сферу її застосування. Такий підхід дасть змогу використовувати гру в освітніх установах й інтегрувати її в корпоративне навчання, зокрема для тренінгів із фінансової етики, управління ризиками і прийняття рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ващишак С., Стисло Т., Стисло О. та ін. Адаптивна модель гейміфікації процесу навчання у закладі вищої освіти. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*. 2023. Issue 3. Рр. 258-264.
2. Горбенко Є. О. Вплив гейміфікації на мотивацію та активність студентів у вищій освіті: аналіз педагогічних підходів та практичних результатів. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 3 (37). С. 174-186.
3. Імерідзе М., Биков І., Величко Д. Використання гейміфікації в освітньому середовищі закладів вищої освіти. *Молодь і ринок*. 2020. № 2. С. 81-86.
4. Козуб Г. О., Таран В. І. Гейміфікація в освітніх процесах. *Грааль науки*. 2024. № 47. С. 535-540.
5. Тимошук Г. В. Гейміфікація освітнього процесу: сучасний погляд. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2024. Вип. 216. С. 328-332.

REFERENCES

1. Vashchyshak S., Styslo T., Styslo O. et al. (2023), *Adaptyvna model heimifikatsii protsesu navchannia u zakladi vyshchoi osvity. Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, Issue 3, pp. 258-264.
2. Horbenko, Ye. O. (2024), *Vplyv heimifikatsii na motyvatsiiu ta aktyvnist studentiv u vyshchii osviti: analiz pedahohichnykh pidkhodiv ta praktychnykh rezultativ. Perspektyvy ta innovatsii nauky*, № 3 (37), s. 174-186.
3. Imeridze M., Bykov I. and Velychko D. (2020), *Vykorystannia heimifikatsii v osvitnomu seredovyschi zakladiv vyshchoi osvity. Molod i rynok*, № 2, s. 81-86.
4. Kozub, H. O. and Taran, V. I. (2024), *Heimifikatsiia v osvitnikh protsesakh. Hraal nauky*, № 47, s. 535-540.
5. Tymoshchuk, H. V. (2024), *Heimifikatsiia osvitnoho protsesu: suchasnyi pohliad. Naukovi zapysky. Seriia: Pedahohichni nauky*, vyp. 216, s. 328-332.

Стаття надійшла до редакції 18 червня 2025 року

УДК 657:656

Сороківський В. М.,

lute@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0002-58852690, Researcher ID: G-7762-2019,

к.ф.-м.н., доц., доцент кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Бурдик О. Ю.,

olenatka@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3002-7672,

Researcher ID: GLR-0570-2022,

д.ф., доц., доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Папка О. С.,

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

Researcher ID: rid87158,

к.е.н., доц., доцент кафедри комп'ютерних наук, прикладної та вищої математики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ВИЗНАЧЕННЯ ТІСНОТИ ЗВ'ЯЗКУ ЗА ДОПОМОГОЮ КОЕФІЦІЄНТІВ ВЗАЄМНОГО СПРЯЖЕННЯ

Анотація. В сучасних реаліях економіки України діяльність суб'єктів бізнесу супроводжується різного роду ризиками. Це може призвести до недоотримання прибутку, втрати грошових коштів або навіть до понесення збитку. На нашу думку, досить важливим кроком є забезпечення належного рівня фінансового стану суб'єктів бізнесу. Цього можна досягти завдяки аналізу процесу їх функціонування. Це дозволить оцінити рівень фінансового стану, на який позитивно впливатиме наявність у суб'єкта бізнесу достатньої кількості грошових ресурсів. Визначення ринкової вартості суб'єкта бізнесу базується на прогностичних оцінках. Тому потрібно вміти вибирати ефективніші методи зниження рівня фінансового ризику, використання яких дозволить вчасно вжити заходи, щоб покращити фінансовий стан суб'єкта бізнесу та запобігти його банкрутству. Щоб уникнути цього, актуальним завданням є визначення ринкової вартості суб'єкта бізнесу на даний момент, а також вміння спрогнозувати її на наступний період. Визначення ринкової вартості суб'єкта бізнесу базується на оцінці вартості чистих активів та значенні чистого фінансового результату. При отриманні прогностичних значень вартості суб'єкта бізнесу на основі чистого фінансового результату та вартості чистих активів використовуються методи прогнозування на основі рядів динаміки (аналітичного вирівнювання та ковзної середньої). Проте в жодній із праць не розглядалося питання про наявність зв'язку між цими характеристиками. Таку проблему пропонується частково вирішити в даній статті. Основне завдання, яке ставиться в цій праці, полягає у виявленні та визначенні міри щільності між двома характеристиками: чистий фінансовий результат (збиток) і вартість чистих активів. Для цього ми використовуватимемо методи кореляційного аналізу, зокрема: коефіцієнти взаємного спряження Чупрова, Крамера, Пірсона, а також коефіцієнти контингенції та асоціації.

Ключові слова: тіснота зв'язку, коефіцієнти взаємного спряження, суб'єкт бізнесу, ризик, прибуток, методи зниження фінансового ризику, банкрутство, ринкова вартість, вартість чистих активів, чистий фінансовий результат, узагальнюючі показники, емпіричні значення.

Sorokovsky V. M.,

lute@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0002-58852690, Researcher ID: G-7762-2019,

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

Burdyk O. Yu.,

olenatka@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3002-7672,

Researcher ID: GLR-0570-2022,

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

*Papka O. S.,
olehpapka@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8962-5247,
Researcher ID: rid87158,*

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

DETERMINING THE TIGHTNESS OF THE CONNECTION USING THE COEFFICIENTS OF MUTUAL CONJUGATION

Abstract. *In the modern realities of the Ukrainian economy, the activities of business entities are accompanied by various risks. This can lead to a lack of profit, loss of funds or even incurring a loss. In our opinion, a fairly important step is to ensure the proper level of financial condition of business entities. This can be achieved by analyzing the process of their functioning. This will allow you to assess the level of financial condition, which will be positively affected by the presence of a sufficient amount of cash resources in the business entity. Determining the market value of a business entity is based on forecast estimates. Therefore, it is important to choose more effective methods of reducing the level of financial risk, the use of which will allow you to take timely measures to improve the financial condition of the business entity and prevent its bankruptcy. To avoid this, the current task is to determine the market value of the business entity at the moment, as well as the ability to predict it for the next period. Determining the market value of a business entity is based on an assessment of the value of net assets and the value of the net financial result. When obtaining forecast values of the value of a business entity based on net financial result and net asset value, forecasting methods based on dynamic series (analytical smoothing and moving average) are used. However, none of the works considered the question of the existence of a connection between these characteristics. This problem is proposed to be partially solved in this article. The main task set in this work is to identify and determine the density measure between two characteristics: net financial result (loss) and net asset value. For this, we will use correlation analysis methods, in particular: Chuprov, Cramer, Pearson correlation coefficients, as well as contingency and association coefficients.*

Keywords: closeness of connection, coefficients of mutual conjugation, business entity, risk, profit, methods of reducing financial risk, bankruptcy, market value, value of net assets, net financial result, generalizing indicators, empirical values.

JEL Classification: M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-10>

Постановка проблеми. Суб'єкти бізнесу функціонують в умовах невизначеності та ризику. Це може призвести до того, що їм доведеться працювати на межі припинення своєї діяльності та, більше того, запобігати банкрутству. Основним узагальнюючим показником, який характеризує економічний потенціал суб'єкта бізнесу, є його ринкова вартість, визначення величини якої на даний момент та отримання прогностичного значення на наступний період є доволі актуальним завданням для кожного такого суб'єкта.

В основі отримання значення ринкової вартості на наступний період лежать емпіричні значення чистого фінансового результату та вартості чистих активів за попередні періоди. Проблема полягає у виявленні наявності зв'язку між цими характеристиками та визначенні міри його тісноти. Це дозволить зробити висновки про достовірність отриманого значення ринкової вартості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На думку багатьох вчених, визначення вартості суб'єкта бізнесу повинно базуватися на достовірній оцінці вартості чистих активів (за справедливою оцінкою на кінець звітного періоду) та значенні чистого фінансового результату (збитку) [2, 3, 4].

Нами в працях [1, 5-7] наведена методика визначення вартості суб'єкта бізнесу, яка і

базується на використанні прогностичних значень вартості чистих активів та чистого фінансового результату. Проте в них не розглядалося питання про наявність та тісноту зв'язку між цими факторами. На нашу думку, володіння такою інформацією, без сумніву, дозволило б отримати більш точне значення ринкової вартості суб'єкта бізнесу.

Постановка завдання. У цитованих вище працях отримані прогностичні значення вартості суб'єктів бізнесу на основі чистого фінансового результату (збитку) та вартості чистих активів. При цьому використовувалися методи прогнозування на основі рядів динаміки (аналітичного вирівнювання та ковзної середньої). Проте в жодній із праць не розглядалося питання про наявність зв'язку між такими характеристиками та визначення його міри. Цю проблему пропонується частково вирішити в нашій статті.

На основі вищесказаного стверджуємо, що основне завдання, яке ставиться в даній праці, полягає у виявленні та визначенні міри щільності між двома характеристиками: чистий фінансовий результат (збиток) і вартість чистих активів. Для цього ми використовуватимемо методи кореляційного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В таблиці наведено відомості чистого фінансового результату x_i та вартості чистих активів y_i .

Відомості чистого фінансового результату x_i та вартості чистих активів y_i [8-10]

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

Вище задано вибірки $(x_1, x_2, \dots, x_n)$, $(y_1, y_2, \dots, y_n)$, елементи яких є незалежними реалізаціями двох дискретних

$\xi = \{\text{чистий фінансовий результат (збиток)}\}$ і $\eta = \{\text{вартість чистих активів}\}$. При цьому x_i та y_i є значеннями чистого фінансового результату та вартості чистих активів на кінець кожного кварталу. З наведених вибірок можна утворити вибірки, в яких x_i та y_i визначатимуть відповідні значення чистого фінансового результату та вартості чистих активів за кожний квартал. Це питання розглядатиметься в подальших дослідженнях, а в даній праці нами для рівня значущості $\alpha = 0,05$ буде перевірено гіпотезу про те, що випадкові ознаки η і ξ є незалежні при альтернативній гіпотезі, що вони залежні.

Побудуємо спочатку таблицю спряження розмірності 2×3 , розбивши значення вартості чистих активів на дві групи (≤ 560 ; > 560), а значення чистого фінансового результату на три групи (≤ 70 ; ≤ 140 ; > 140).

Матимемо:

$\eta \backslash \xi$	≤ 70	≤ 140	> 140	Σ
≤ 560	5	6	5	16
> 560	6	5	5	16
Σ	11	11	10	32

Оцінка щільності стохастичного зв'язку між ознаками η та ξ ґрунтується на відхиленнях емпіричних частот від теоретичних. Її можна розраховувати за допомогою показника χ^2 – квадрат, значення якого розраховують за формулою:

$$\chi^2 = n \left(\sum_{i=1}^{m_1} \sum_{j=1}^{m_2} \frac{a_{ij}^2}{a_{i0}a_{j0}} - 1 \right)$$

За відсутності стохастичного зв'язку значення $\chi^2 = 0$. Перевірка істотності зв'язку здійснюється за допомогою критерію χ^2 , оскільки наведена вище випадкова величина χ^2 має розподіл χ^2 з $k = (m_1 - 1)(m_2 - 1)$ ступенями вільності. Обчислене значення χ^2 є більшим за критичне значення $\chi^2_{\alpha, k}$ для рівня значення α , яке знаходимо з таблиці розподілу χ^2 . В нашому випадку

$$\chi^2 = 32 \left(\frac{5^2}{11 \cdot 16} + \frac{6^2}{11 \cdot 16} + \frac{5^2}{11 \cdot 16} + \frac{6^2}{11 \cdot 16} + \frac{5^2}{11 \cdot 16} + \frac{5^2}{11 \cdot 16} + \frac{5^2}{11 \cdot 10} - 1 \right) = 0,142$$

Якщо для рівня значущості $\alpha = 0,05$ і числа ступенів вільності $k = (2-1)(3-1)=2$, $\chi^2_{0,05;2}=5,99$, то гіпотеза про відсутність зв'язку між ознаками η та ξ

приймається, тобто на величину вартості чистих активів не впливає величина чистого фінансового результату (збитку).

Даний висновок підтверджують значення

$$\text{коефіцієнта Чупрова } K_{\text{Ч}} = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \cdot \sqrt{(m_1-1)(m_2-1)}}} =$$

$$\sqrt{\frac{0,142}{32 \cdot \sqrt{(2-1)(3-1)}}} = 0,056 \quad ; \quad \text{коефіцієнта Крамера}$$

$$K_K = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(m-1)}}, m = \min\{m_1, m_2\}, K_K = \sqrt{\frac{0,142}{32(2-1)}} = 0,067 \quad ;$$

$$\text{коефіцієнта Пірсона } K_{\text{П}} = \sqrt{\frac{\chi^2}{n+x^2}} = \sqrt{\frac{0,142}{32+0,142}} = 0,066.$$

Зауважимо, що аналіз таблиць спряження за допомогою коефіцієнтів χ^2 , Чупрова, Крамера та Пірсона доцільно проводити лише в тому випадку, коли всі значення частот у таблиці спряження є більшими за 5. Якщо ця умова не виконується, то потрібно провести сегментацію даних за іншими критеріями або об'єднати сегменти з малими значеннями в один.

Побудуємо тепер таблицю спряження розмірності 2×2 , розбивши значення вартості чистих активів на дві групи (≤ 560 ; > 560) і на дві групи значення чистого фінансового результату (збитку) (≤ 110 ; > 110). При цьому таблиця спряження набуде вигляду:

$\eta \backslash \xi$	≤ 110000	> 110000	Σ
≤ 560000	9	8	17
> 560000	10	5	15
Σ	19	13	32

Для неї коефіцієнт контингенції

$$K = \frac{a_{11}a_{22} - a_{12}a_{21}}{\sqrt{a_{01}a_{02}a_{10}a_{20}}} = \frac{9 \cdot 5 - 10 \cdot 8}{\sqrt{19 \cdot 13 \cdot 17 \cdot 15}} = -0,13944;$$

а коефіцієнт асоціації

$$A = \frac{a_{11}a_{22} - a_{12}a_{21}}{a_{11}a_{22} + a_{12}a_{21}} = \frac{9 \cdot 5 - 10 \cdot 8}{9 \cdot 5 + 10 \cdot 8} = -0,28.$$

Для перевірки істотності зв'язку між ознаками $\eta = \{\text{вартість чистих активів}\}$, $\xi = \{\text{чистий фінансовий результат (збиток)}\}$ розраховується величина $\tau = nK^2 = 32 \cdot (0,14)^2 = 0,63$. Для рівня значущості $\alpha = 0,05$ і числа ступенів вільності $k = 1$ знаходимо з таблиці розподілу χ^2 критичне значення 3,8. Оскільки $0,63 < 3,8$, то наявність зв'язку між вартістю чистих активів і чистим фінансовим результатом не підтверджується.

Для повноти дослідження скористаємося значеннями вартостей чистих активів за півроку та за рік.

Зокрема, для півроку таблиця спряження матиме такий вигляд.

$\eta \backslash \xi$	≤ 110000	> 110000	Σ
≤ 560000	4	6	10
> 560000	4	2	6
Σ	8	8	16

Відповідно, коефіцієнт контингенції $K=-0,27$, а коефіцієнт асоціації $A=-0,5$. Далі $\tau=16*(-0,27)^2=1,057<3,8$, що вказує на відсутність зв'язку між вартістю чистих активів і чистим фінансовим результатом.

Для року таблиця спряженості

$\eta \backslash \xi$	≤ 110000	> 110000	Σ
≤ 560000	1	4	5
> 560000	1	2	3
Σ	2	6	8

Відповідно, коефіцієнт контингенції $K=-0,149$, а коефіцієнт асоціації $A=-0,33$. Далі $\tau=8*(-0,149)^2=0,178<3,8$, що вказує на відсутність зв'язку між розглядуваними ознаками.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Нами на рівні значущості $\alpha = 0,05$ за допомогою критерію χ^2 показано, що відсутній стохастичний зв'язок між вартістю чистих активів та чистим фінансовим результатом. Отримані нами значення коефіцієнтів взаємного спряження $K_q=0,056$; $K_K=0,067$ $K_{\Pi}=0,066$ підтверджують зроблений вище висновок.

У свою чергу, використання таблиць взаємного спряження 2×2 також вказує на відсутність стохастичного зв'язку між такими факторами в розрізі річного, піврічного та щоквартального періодів. Сказане підтверджується як значеннями відповідних коефіцієнтів контингенції та асоціації, так і перевіркою гіпотез про їх значущість. При цьому їх значення є від'ємними.

ЛІТЕРАТУРА

- Бурдик О. Ю. Основні принципи управління вартістю автотранспортного підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. Вип. 62. С. 132-136.
- Воронін А. В. Системний підхід до управління вартістю підприємства. *Економіка і організація управління*. 2016. Вип. 3 (23). С. 148-155.
- Корягін М. В. Оцінювання вартості підприємства в системі бухгалтерського обліку : монографія. Львів : ТОВ "НВП"Інтерсервіс", 2012. 262 с.
- Корягін М. В. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю підприємства: теоретико-методологічні концепції : монографія. Львів : Видавництво ЛКА, 2012. 389 с.
- Сороківський В. М., Бурдик О. Ю., Папка О. С. Моделювання процесу визначення вартості суб'єкта бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 79. С. 44-48.

6. Сороківський В. М., Воронко О. С., Бурдик О. Ю. Прогнозування показників діяльності автотранспортного підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. Вип. 73. С. 20-25.

7. Сороківський В. М., Редченко К. І., Бурдик О. Ю. Статистичні підходи до оцінювання вартості автотранспортного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39.

8. Фінансові документи ЛК АТП №1 за 2020 р. *Львівська міська рада*. URL: <https://city-adm.lviv.ua/public-information/utilities/lk-atp-1/finansovi-dokumenty>.

9. Фінансові документи ЛК АТП №1 за 2021 р. *Львівська міська рада*. URL: <https://city-adm.lviv.ua/public-information/utilities/lk-atp-1/finansovi-dokumenty>.

10. Фінансові документи ЛК АТП №1 за 2022 р. *Львівська міська рада*. URL: <https://city-adm.lviv.ua/public-information/utilities/lk-atp-1/finansovi-dokumenty>.

REFERENCES

- Burdyk, O. Yu. (2021), Osnovni pryncypy upravlinnia vartistiu avtotransportnoho pidpryemstva. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 62, s. 132-136.
- Voronin, A. V. (2016), Systemnyi pidkhid do upravlinnia vartistiu pidpryemstva. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vyp. 3 (23), s. 148-155.
- Koriahin, M. V. (2012), Otsiniuvannia vartosti pidpryemstva v systemi bukhgalterskoho obliku : monohrafiia, TOV "Interservis", Lviv, 262 s.
- Koriahin, M. V. (2012), Bukhgalterskyi oblik u systemi upravlinnia vartistiu pidpryemstva: teoretyko-metodolohichni kontseptsii : monohrafiia, Vydavnytstvo LKA, Lviv, 389 s.
- Sorokivskiy, V. M., Burdyk, O. Yu. and Papka, O. S. (2024), Modeliuvannia protsesu vyznachennia vartosti subiekta biznesu. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 79, s. 44-48.
- Sorokivskiy, V. M., Voronko, O. S. and Burdyk, O. Yu. (2023), Prohnozuvannia pokaznykiv diialnosti avtotransportnoho pidpryemstva. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 73, s. 20-25.
- Sorokivskiy, V. M., Redchenko, K. I. and Burdyk, O. Yu. (2022), Statystychni pidkhody do otsiniuvannia vartosti avtotransportnoho pidpryemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 39.
- Finansovi dokumenty LK ATP №1 za 2020 r. *L'vivs'ka mis'ka rada*, available at: <https://city-adm.lviv.ua/public-information/utilities/lk-atp-1/finansovi-dokumenty>.
- Finansovi dokumenty LK ATP №1 za 2021 r. *L'vivs'ka mis'ka rada*, available at: <https://city-adm.lviv.ua/public-information/utilities/lk-atp-1/finansovi-dokumenty>.
- Finansovi dokumenty LK ATP №1 za 2022 r. *L'vivs'ka mis'ka rada*, available at: <https://city-adm.lviv.ua/public-information/utilities/lk-atp-1/finansovi-dokumenty>.

Стаття надійшла до редакції 25 червня 2025 року

УДК 338.12

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

Портний Р. І.,
romaportnyi@gmail.com,
магістр, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ДІАГНОСТИКИ РИЗИКІВ БАНКРУТСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. В сучасних умовах економічної трансформації, що супроводжується глибокими внутрішніми та зовнішніми подіями, зростає важливість своєчасного виявлення та оцінювання ризиків банкрутства підприємств. Особливо гостро постає проблема банкрутства підприємств, які, стикаючись із порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом фінансових ресурсів, втратами виробничих потужностей та ринків збуту, втрачають здатність до ефективного функціонування. Для України особливої актуальності ця проблема набуває у зв'язку з повномасштабною війною, яка суттєво змінила і трансформувала господарське середовище, ускладнила умови ведення бізнесу та призвела до руйнування багатьох структурно важливих елементів національної економіки. В таких обставинах надзвичайно важливою стає побудова комплексної моделі діагностики ризиків банкрутства, яка дозволяє не лише своєчасно виявляти загрози фінансової неспроможності, а й прогнозувати ймовірні сценарії розвитку подій із урахуванням змін у макроекономічному та галузевому середовищі. Зокрема, сучасні проблеми, такі як: інституційна нестабільність, втрата ринків збуту, розрив логістичних ланцюгів, енергетичні загрози, а також фінансові обмеження, - потребують оновленого підходу до діагностики кризових станів. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція кількісних методів (зокрема, багатофакторного аналізу, нейронних мереж, логістичної регресії) із якісними оцінками, що враховують специфіку трансформаційної економіки України під час війни. Так, сучасна модель повинна бути адаптивною до динамічних змін, з можливістю оновлення на основі актуальних статистичних і фінансових даних, а також здатною відображати реальні фінансові ризики з урахуванням регіональних, галузевих і інституційних особливостей. Отже, розробка цієї моделі є ключовим інструментом для управління фінансовою стійкістю підприємств, підтримки інвестиційної привабливості, а також формування національної економічної безпеки в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення.

Ключові слова: ризик, банкрутство, нестабільність, загрози, фактори, діагностика, оптимізація, модель, вплив, дослідження.

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

Portnyi R. I.,
romaportnyi@gmail.com
Master's degree student, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

COMPREHENSIVE MODEL FOR DIAGNOSING BANKRUPTCY RISKS UNDER CONDITIONS OF ECONOMICS TRANSFORMATION

Abstract. In the current context of economic transformation, marked by profound internal and external challenges, the importance of timely identification and assessment of bankruptcy risks is growing significantly. The problem of bankruptcy of enterprises is particularly acute, as they lose their ability to function effectively when faced with disruption of logistics chains, shortage of financial resources, losses of production capacities and sales markets. For Ukraine, this issue has gained particular urgency due to the full-scale war, which has dramatically altered and reshaped the economic environment, complicated business operations, and led to the destruction of many structurally important components of the national economy. Under such conditions, the development of a comprehensive model for diagnosing bankruptcy risks becomes critically important. This model enables not only early detection of threats to

financial solvency but also the forecasting of potential development scenarios while taking into account changes in both the macroeconomic and sectoral environments. Modern challenges – such as institutional instability, loss of sales markets, disruption of supply chains, energy threats, and financial constraints — require an updated approach to diagnosing crisis conditions. In this context, the integration of quantitative methods (in particular, multifactor analysis, neural networks, and logistic regression) with qualitative assessments that reflect the specific features of Ukraine's transforming economy during wartime becomes especially significant. Therefore, the modern model must be adaptive to dynamic changes, with the ability to be updated based on current statistical and financial data, and capable of reflecting real financial risks while considering regional, sectoral, and institutional specifics. The development of such a model serves as a key tool for managing the financial resilience of enterprises, supporting investment attractiveness, and ensuring national economic security during wartime and in the post-war recovery period.

Keywords: risk, bankruptcy, instability, threats, factors, diagnostics, optimization, model, impact, research, resilience.

JEL Classification: C10, C50, M21, D21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-11>

Постановка проблеми. В сучасних умовах трансформації економіки, що супроводжується глибокими соціально-економічними потрясіннями, повномасштабною війною, змінами ринкової кон'юнктури та значним рівнем нестабільності, істотно зростає ймовірність фінансових криз на рівні окремих суб'єктів господарювання. Особливо гостро постає проблема банкрутства підприємств, які, стикаючись із порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом фінансових ресурсів, втратами виробничих потужностей та ринків збуту, втрачають здатність до ефективного функціонування.

У таких умовах традиційні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємств та прогнозування ризиків банкрутства виявляються недостатніми, оскільки вони часто не враховують динамічність та багатовимірність змін, які відбуваються в трансформаційній економіці. Поглиблюється необхідність у розробці нових, більш гнучких та адаптивних інструментів, здатних відображати актуальні ризики, оцінювати їх взаємозв'язки та своєчасно сигналізувати про потенційні кризові загрози.

Незважаючи на зростання інтересу наукової спільноти до проблематики фінансової безпеки підприємств, нині в Україні спостерігається недостатній рівень комплексного аналізу ризиків банкрутства з урахуванням трансформаційних процесів в економіці. Відсутність інтегрованих моделей, які б поєднували кількісні методи оцінювання з якісними індикаторами змін зовнішнього середовища, суттєво ускладнює процес формування ефективної антикризової політики на мікро- та макrorівнях.

Отже, актуальними є науковий пошук і розробка комплексної моделі діагностики ризиків банкрутства, яка дозволить своєчасно виявляти слабкі місця у фінансовій структурі підприємств, прогнозувати ризики на основі системного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також сприятиме підвищенню стійкості бізнесу в умовах глибоких трансформацій економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика діагностики та оцінювання ризиків банкрутства підприємств в умовах економічної трансформації активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Особливу увагу

приділено розвитку підходів до діагностики кризових явищ, побудові моделей прогнозування неплатоспроможності та адаптації інструментів фінансового аналізу до умов нестабільного середовища.

У працях українських учених, зокрема О. М. Тарасевича, П. Т. Саблука, Т. В. Майорової, обґрунтовується важливість своєчасного виявлення симптомів кризового стану як запоруки збереження фінансової стійкості підприємства. Дослідники зазначають: у період економічної турбулентності традиційні коефіцієнтні методи діагностики не завжди забезпечують достатній рівень точності, що потребує впровадження комплексного підходу, зокрема з використанням штучного інтелекту, систем аналізу великих даних, індикаторів зовнішнього середовища.

Питання діагностики ризиків банкрутства в умовах воєнної економіки розглядаються у роботах С. В. Мочерного, І. В. Лібанової, які акцентують на зміні пріоритетів фінансового управління, підвищенні ролі антикризового менеджменту та потребі врахування форс-мажорних обставин при прогнозуванні ймовірності неплатоспроможності. Зокрема, вказується на необхідність адаптації існуючих моделей Altman Z-score, Springate, Taffler до реалій українського ринку, який функціонує в умовах бойових дій, зруйнованої інфраструктури та втрати значної частини економічного потенціалу.

Інноваційні підходи до побудови комплексних моделей банкрутства пропонуються у роботах О. Є. Сухорукова та Н. І. Діденко, які акцентують увагу на доцільності поєднання фінансових показників із нефінансовими факторами ризику, такими як динаміка ринкового середовища, поведінкові аспекти управління, макроекономічні шоки.

Зарубіжні дослідження, зокрема публікації М. Бівера, Е. Альтмана, Р. Едвіна, містять класичні та сучасні підходи до прогнозування банкрутства, що ґрунтуються на мультиваріантному аналізі, нейронних мережах, машинному навчанні. У контексті трансформаційної економіки ці підходи доповнюються компонентами адаптивного моделювання, що дозволяє враховувати динаміку зовнішніх чинників, особливо у кризових або післякризових умовах.

Окрему увагу варто приділити публікаціям міжнародних фінансових інституцій, зокрема Світового банку та МВФ, які у своїх аналітичних оглядах наголошують на зростанні загроз корпоративного банкрутства в країнах із високим рівнем макроекономічної невизначеності, особливо в умовах війни, пандемії та глобальних потрясінь. Ці матеріали також містять рекомендації щодо вдосконалення систем раннього попередження кризових явищ, запровадження цифрових інструментів моніторингу фінансової стабільності.

Водночас у вітчизняному науковому дискурсі все ще бракує системних досліджень, які б комплексно поєднували сучасні інструменти фінансової діагностики з адаптацією до специфіки економічної трансформації, пов'язаної з воєнними діями. Це створює дослідницьку нішу для розроблення нових підходів і моделей, здатних ефективно працювати в умовах багатофакторної невизначеності, забезпечуючи підтримку життєздатності підприємств та збереження економічної стабільності країни.

Постановка завдання. У зв'язку з глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються у національній економіці внаслідок війни, деструкції логістичних ланцюгів, втрати частини виробничого та людського потенціалу, актуалізується проблема своєчасної і комплексної діагностики ризиків банкрутства підприємств. В умовах високої невизначеності, коливань фінансових ринків, зростання зовнішньоекономічних і політичних загроз управлінські рішення повинні спиратися на інструментарій, що враховує як внутрішні показники діяльності підприємства, так і зовнішні макро- та мікроекономічні чинники.

З огляду на це метою даної статті є розробка та обґрунтування **комплексної моделі діагностики ризиків банкрутства**, що відповідає проблемам трансформаційної економіки та може бути використана підприємствами для забезпечення фінансової стійкості і стратегічної адаптації до кризових умов.

Так, у межах даного дослідження поставлено наступні завдання:

1. **Розкрити теоретико-методологічні основи** діагностики ризиків банкрутства, уточнити понятійний апарат, виділити типологію ризиків у контексті трансформаційної економіки, з урахуванням воєнних та післявоєнних проблем.

2. **Проаналізувати сучасні моделі діагностики фінансової неспроможності**, виявити їх переваги, обмеження та адаптаційні можливості для використання в умовах України у період війни.

3. **Запропонувати оновлений підхід до комплексної оцінки ризиків банкрутства**, що поєднує кількісні методи (нейронні мережі, багатофакторний аналіз, логістичну регресію) з якісними характеристиками внутрішнього управління, зовнішніх загроз і макроекономічної турбулентності.

4. **Розробити комплексну модель діагностики ризиків банкрутства**, яка буде адаптивною, гнучкою до змін середовища, здатною до регулярного оновлення на основі актуальних даних та відображення не лише поточного стану підприємства, а й сценарного прогнозу.

5. **Окреслити основні фактори, що формують ймовірність банкрутства в сучасних умовах**, зокрема: інституційна нестабільність, зміни в споживчому попиті, геополітичні впливи, фінансова вразливість, логістичні бар'єри.

6. **Запропонувати практичні рекомендації для керівників підприємств**, антикризових менеджерів та розробників економічної політики щодо впровадження механізмів ранньої діагностики та проактивного управління ризиками банкрутства.

7. **Провести апробацію розробленої моделі** на прикладі підприємств різних галузей з метою верифікації її ефективності та достовірності, а також визначити потенціал її використання для прогнозного аналізу у стратегічному плануванні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ризик банкрутства – це неспроможність підприємства виконати зобов'язання [1].

На нашу думку, діагностика ризиків банкрутства – це система науково обґрунтованих методів, процедур і інструментів, що дозволяє виявити потенційні загрози фінансової неспроможності підприємства, оцінити ймовірність її настання та визначити стратегічні заходи превентивного, сучасного і швидкого реагування.

Банкрутство в широкому економічному розумінні – це не лише правовий процес ліквідації підприємства, а й соціально-економічне явище, що сигналізує про глибокі дисбаланси в управлінні, ринковому середовищі, ресурсному забезпеченні та адаптивних можливостях суб'єкта господарювання [2].

У сучасній науковій літературі виокремлюються три основні підходи до аналізу ризиків банкрутства [3]:

– **фінансово-коефіцієнтний підхід**, що базується на аналізі показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності, обіговості капіталу;

– **економіко-математичний підхід**, який використовує багатофакторні моделі, логістичну регресію, нейронні мережі, кластерний аналіз;

– **інституційно-поведінковий підхід**, що враховує роль зовнішнього середовища, якість управління, інституційну спроможність, ризикорезистентність підприємства.

В умовах трансформації економіки, спричиненої війною та супровідними соціально-економічними потрясіннями, спектр ризиків, що впливають на банкрутство підприємств, значно розширюється.

Зокрема, запропоновано таку узагальнену типологізацію ризиків:

1. **Макроекономічні ризики:** девальвація національної валюти; інфляційний тиск; зростання вартості кредитних ресурсів; падіння споживчого попиту; зменшення ВВП, структурна стагнація.

2. **Галузеві ризики:** зниження внутрішнього попиту в окремих секторах; руйнування логістичних, енергетичних, транспортних ланцюгів; монополізація або олігополізація окремих ринків; втрата експортних/імпортних каналів.

3. **Регіональні ризики:** окупація, активні бойові дії, терористичні загрози; руйнування виробничих і соціальних інфраструктур; міграція населення, дефіцит трудових ресурсів.

4. **Внутрішньоорганізаційні ризики:** низька адаптивність управлінських стратегій; нестача обігового капіталу; неефективність системи фінансового контролю; зниження кваліфікації персоналу, вигорання, демотивація.

5. **Правові та інституційні ризики:** часті зміни законодавства; відсутність ефективної судової системи захисту прав кредиторів; бюрократичні бар'єри, корупційні фактори; високий рівень регуляторної невизначеності.

6. **Ризики відновлення та післявоєнного розвитку:** повільна реструктуризація зруйнованих активів; дефіцит інвестицій; низька платоспроможність споживачів; конкуренція з боку транснаціональних компаній у період післявоєнної лібералізації ринків.

На нашу думку, розробка ефективної системи діагностики ризиків банкрутства в умовах сучасної трансформації економіки має базуватися на таких принципах:

– **системність**, тобто охоплення всіх груп ризиків у взаємозв'язку;

– **динамічність**, що передбачає врахування змін зовнішнього середовища;

– **сценарність**, яка має на меті побудову прогнозів на основі ймовірнісного моделювання;

– **адаптивність**, що означає можливість регулярного оновлення параметрів моделі;

– **комплексність**, тобто поєднання кількісних і якісних оцінок.

Представимо власно розроблену **аналітичну таблицю**, яка демонструє типологію ризиків, їх джерела, вплив на підприємство та можливі індикатори для діагностики.

Зокрема, в таблиці враховано комплексний підхід, що поєднує як кількісні, так і якісні індикатори. Вона може бути основою для створення **економіко-математичної моделі оцінювання ризиків банкрутства**, з перспективою вагового ранжування факторів за важливістю.

Таблиця 1

Типологія ризиків банкрутства в умовах трансформаційної економіки (складено автором)

№	Тип ризику	Джерело формування	Потенційний вплив на підприємство	Можливі індикатори для проведення діагностики
1	Макро-економічний	Інфляція, девальвація, рецесія, фінансові розриви	Зменшення прибутковості, втрата інвестиційної привабливості	Індекс інфляції, ВВП, облікова ставка НБУ, курс валют
2	Галузевий	Спад попиту, втрата ринків, технологічна неспроможність	Зниження виручки, падіння конкурентоспроможності	Динаміка попиту, обсяг реалізації, частка ринку
3	Регіональний (територіальний)	Військові дії, руйнування інфраструктури, релокація	Зупинка виробництва, евакуація персоналу, фахівців, зростання витрат	Геоіндекс стабільності, релокація активів, індекс втрати майна
4	Фінансовий (внутрішній)	Дефіцит капіталу, збитковість, зниження ліквідності і платоспроможності	Неможливість погашення боргів, затримка виплат	Коефіцієнт покриття, показники рентабельності
5	Управлінський	Помилки в стратегії, неефективне керівництво	Неналежне використання ресурсів, дестабілізація управління	Плинність кадрів, рівень централізації, SWOT-оцінка
6	Правовий та інституційний	Законодавча нестабільність, регуляторний тиск	Штрафи, ризик втрати ліцензій, неможливість правового захисту	Частота змін законодавства, кількість судових позовів
7	Соціальний (післявоєнний)	Міграція, депопуляція, дефіцит персоналу	Втрата кваліфікованої робочої сили, зростання витрат на персонал	Індекс зайнятості, рівень зарплати в регіоні, плинність кадрів
8	Поведінковий (соціально відповідальний)	Недовіра, втрата репутації, слабка внутрішня культура і соціальна відповідальність	Втрата клієнтів і партнерів, конфлікти і недоброчесність в колективі	Репутаційний рейтинг, індекс довіри, результати опитувань

Таблиця 2

Вагові коефіцієнти з урахуванням воєнних умов і трансформаційної економіки
(складено автором)

Тип ризику	Позначення	Вага, w_i
Макроекономічний	R_1	0,10
Галузевий	R_2	0,10
Регіональний (територіальний)	R_3	0,20
Фінансовий (внутрішній)	R_4	0,15
Управлінський	R_5	0,10
Правовий та інституційний	R_6	0,10
Соціальний (післявоєнний)	R_7	0,15
Поведінковий (соціально відповідальний)	R_8	0,10

Таблиця 3

Інтерпретація інтегрального індексу IRB

Значення IRB	Інтерпретація	Дії
0,0-0,25	Низький рівень ризику	Поточний моніторинг
0,26-0,50	Середній рівень ризику	Профілактичні заходи
0,51-0,75	Високий рівень ризику	Реструктуризація бізнес-процесів
0,76-1,0	Критичний рівень (загроза банкрутства)	Антикризове управління, аудит

Так, виходячи з вищесказаного, представимо **економіко-математичну модель діагностики ризиків банкрутства підприємства** в умовах трансформаційної економіки України (з урахуванням воєнного стану), яка ґрунтується на наведеній таблиці типології ризиків.

Модель передбачає **інтегральну оцінку ризику банкрутства** підприємства, яка формується шляхом **зваженого агрегування** часткових індексів ризиків (макроекономічного, галузевого, регіонального тощо).

Формула інтегрального індексу ризику банкрутства (IRB) наступна:

$$IRB = \sum_{i=1}^n w_i \cdot R_i,$$

де R_i – нормалізоване значення часткового ризику i -го типу;

w_i – ваговий коефіцієнт важливості i -го ризику ($\sum w_i = 1$);

$n=8$ – кількість ризиків відповідно до табл. 1.

Далі кожен частковий ризик R_i оцінюється за допомогою індикаторів (що наведені в табл. 1), які приводяться до одного масштабу [0-1]:

$$R_i = \frac{1}{k_i} \sum_{j=1}^{k_i} \frac{x_{ij} - x_{ij}^{min}}{x_{ij}^{max} - x_{ij}^{min}},$$

де x_{ij} – значення j -го індикатора для i -го ризику;

$x_{ij}^{min}, x_{ij}^{max}$ – граничні значення для отримання нормалізації показників;

k_i – кількість індикаторів у складі ризику i .

З урахуванням **воєнних умов в Україні** і специфіки трансформаційної економіки складемо вагові коефіцієнти, які покажемо в табл. 2.

Так, найвищі ваги отримали регіональний (територіальний) та соціальний (післявоєнний) ризики, які найчутливіші до умов війни.

Далі покажемо інтерпретацію інтегрального індексу **IRB**, що наведено в табл. 3.

Покажемо приклад розрахунку для підприємства з міста Кривий Ріг, яке знаходиться в зоні підвищеного ризику, пов'язаного з військовими діями.

Макроекономічний ризик: інфляція – 18%, ставка НБУ – 14%, курс – 41 грн/дол. $R_1 = 0,65$.

Галузевий: спад попиту, частка ринку зменшилася на 15% $R_2 = 0,55$.

Регіональний: близькість до лінії фронту, локація активів $R_3 = 0,90$.

Фінансовий: коефіцієнт покриття – 0,8, рентабельність – 5%

$R_4 = 0,75$.

Управлінський: відтік кадрів 20%, слабка стратегія $R_5 = 0,60$.

Правовий: зміни податкового регулювання $R_6 = 0,50$.

Соціальний: відсутність молодих фахівців $R_7 = 0,85$.

Поведінковий: зниження довіри партнерів $R_8 = 0,70$.

Покажемо розрахунок IRB:

$$IRB = 0,10 \cdot 0,65 + 0,10 \cdot 0,55 + 0,20 \cdot 0,90 + 0,15 \cdot 0,75 + 0,10 \cdot 0,60 + 0,10 \cdot 0,50 + 0,15 \cdot 0,85 + 0,10 \cdot 0,70 = 0,72$$

Отже, зі шкали значень, яка представлена в табл. 3, ми бачимо, що підприємство має високий рівень ризику банкрутства і рекомендовано впровадити реструктуризацію бізнес-процесів.

Таким чином, до переваг даної моделі ми можемо віднести наступне:

1. Модель враховує не лише фінансові, а й соціально-економічні і територіальні ризики.

2. Модель гнучко адаптується до воєнного та післявоєнного стану України.

3. Модель придатна до моделювання сценаріїв та автоматизації оцінки через програмне забезпечення.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Ризик банкрутства в умовах трансформаційної економіки України, спричиненої війною, набуває багатовимірного

характеру, виходячи далеко за межі суто фінансових показників. Запропонована типологізація ризиків банкрутства: макроекономічних, галузевих, регіональних, фінансових, управлінських, правових, соціальних та поведінкових, – дозволяє здійснити комплексну діагностику стану підприємства з урахуванням сучасних викликів.

Розроблена економіко-математична модель інтегрального індексу ризику банкрутства (IRB) є адаптивною до українських реалій і поєднує кількісні та якісні індикатори, враховує вагову значущість кожного ризику.

Так, на практичному прикладі продемонстровано її дієвість у визначенні рівня загроз для підприємства та у формуванні управлінських рішень, від поточного моніторингу до повного антикризового управління.

Отже, модель IRB не лише забезпечує аналітичну основу для своєчасного реагування, а й слугує платформою для розробки стратегій стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

Перспективи подальших досліджень наступні:

1. **Інтелектуалізація діагностики.** Доцільним є удосконалення моделі шляхом інтеграції інструментів штучного інтелекту, зокрема машинного навчання для автоматичного виявлення трендів у ризикових індикаторах, адаптивної корекції вагових коефіцієнтів та прогнозування сценаріїв банкрутства в режимі реального часу.

2. **Галузева та територіальна модифікація моделей.** Перспективним напрямом є адаптація IRB-моделі до специфіки окремих галузей (наприклад, аграрної, ІТ, енергетики) та розробка регіональних модифікацій із урахуванням інтенсивності воєнних дій, рівня інфраструктурної руйнації та трудових втрат.

3. **Цифровізація і програмна реалізація.** В подальшому варто розробити програмний продукт або онлайн-платформу, яка дозволить підприємствам самостійно здійснювати оцінку ризиків банкрутства за методологією IRB, автоматизовано оновлювати вхідні дані та формувати звіти для управлінського персоналу, банків і державних структур.

ЛІТЕРАТУРА

1. Усикова О. М. Моделі аналізу ризику банкрутства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics"*. 2023. № 38. С. 164-170.

2. Куніцький Р. Банкрутство: все, що потрібно знати підприємцю та фізичній особі. *IdeaBank*. 26.03.25. URL: <https://ideabank.ua/uk/experts/bankrutstvo-vse-shcho-potribno-znaty-pidpryyemtsyu-ta-fizychniy-osobi>

3. Куцук П. О., Васильців Т. Г. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2016. 321 с.

REFERENCES

1. Usykova, O. M. (2023), Modeli analizu ryzyku bankrutstva. *Elektronne naukovе fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk "Modern Economics"*, № 38, s. 164-170.

2. Kunits'kyj R. Bankrutstvo: vse, scho potribno znaty pidpryyemtsiu ta fizychnij osobi. *IdeaBank*. 26.03.25, available at: <https://ideabank.ua/uk/experts/bankrutstvo-vse-shcho-potribno-znaty-pidpryyemtsyu-ta-fizychniy-osobi>.

3. Kutsyk, P. O. and Vasyli'tsiv, T. H. (2016), *Upravlinnia finansovymy ryzykamy : navch. posib.*, Rastr-7, L'viv, 321 s.

Стаття надійшла до редакції 04 липня 2025 року

УДК 330.322:620.92(477)

Костенюк Ю. Б.,

yu.bahliuk@donnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-1218-2097,

к.е.н., доц., доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Донецьк

Попенко А. М.,

popenko.a@donnu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0008-2353-3869,

магістр, Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Донецьк

ЗЕЛЕНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БУМ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз сучасного стану та перспектив розвитку зеленого інвестування в Україні з огляду аспектів економічної трансформації та енергетичного переходу, що набули високого значення в умовах війни та післявоєнного відновлення. Основну увагу приділено вивченню динаміки капітальних інвестицій у сфері охорони навколишнього природного середовища протягом 2018-2023 років, а також структурним змінам у цьому напрямку внаслідок регіональних геополітичних змін. Проаналізовано кількісні та структурні зміни в грошових потоках, їхню чутливість до зовнішніх подій та відновлення інвестиційної активності у 2023 році. Особливе місце займає статистичний аналіз інвестицій у розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) як ключових компонентів національної енергетичної безпеки та сектору для залучення внутрішнього та зовнішнього капіталу. Досліджено також ефективність інвестування у ВДЕ на прикладі використання показника чистої приведеної вартості (NPV), що може бути використано для конкретного проекту, а також здійснено SWOT-аналіз для розуміння всіх поточних бар'єрів та перспектив входу в галузь. Значну увагу приділено чинникам, які впливають на формування сприятливого інвестиційного клімату, зокрема геополітичній ситуації, нормативно-правовому середовищу, інтеграційним процесам в ЄС і розвитку державних програм та ініціатив у сфері енергетичної незалежності, зокрема Національної енергетичної та кліматичної стратегії до 2030 року. Окремо проаналізовано рівень вітчизняних та європейських інвестицій, які плануються на державному рівні у 2025 році. Зроблено висновок, що інтерес міжнародних та національних суб'єктів до фінансування відновлювальної енергетики стрімко зростає, що супроводжується структурними зрушеннями у пріоритетах до структури інвестицій. Уперше в історії у 2022 році обсяги глобальних зелених інвестицій перевищили інвестиції у вичерпне паливо, що стало сигналом про початок нової економічної парадигми. Матеріал може бути корисним для інвесторів, розробників державної політики, аналітиків та науковців, що зацікавлені в розвитку якісних інструментів економічного зростання в сучасних умовах та модернізації поточного стану енергетичного сектору.

Ключові слова: зелені інвестиції, енергетичний перехід, відновлювана енергетика, сталий розвиток.

Kosteniuk Yu. B.,

yu.bahliuk@donnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-1218-2097,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Corporate and Spatial Economics, Donetsk National University named after Vasyl Stus, Donetsk

Popenko A. M.,

popenko.a@donnu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0008-2353-3869,

Master's degree student, Donetsk National University named after Vasyl Stus, Donetsk

GREEN INVESTMENT BOOM: PROSPECTS AND CHALLENGES FOR UKRAINE IN THE CONDITIONS OF ENERGY TRANSITION

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the current state and prospects for the development of "green" investment in Ukraine, taking into account the aspects of economic transformation and energy transition, which have become of great importance in the context of war and post-war recovery. The main attention is paid to studying the dynamics of capital investments in the field of environmental protection during 2018-2023, as well as structural changes in this direction due to regional geopolitical changes. The quantitative and structural changes in cash flows, their sensitivity to external events and the restoration of investment activity in 2023 are analyzed. A special place is

occupied by the statistical analysis of investments in the development of renewable energy sources (RES), as key components of national energy security and the sector for attracting domestic and foreign capital. The effectiveness of investing in renewable energy sources was also studied using the example of using the net present value (NPV) indicator, which can be used for a specific project, and a SWOT analysis was also carried out to understand all current barriers and prospects for entering the industry. Significant attention was paid to factors that influence the formation of a favorable investment climate, in particular the geopolitical situation, the regulatory environment, integration processes with the EU and the development of state programs and initiatives in the field of energy independence, in particular the National Energy and Climate Strategy until 2030. The level of domestic and European investments planned at the state level in 2025 was separately analyzed. It is concluded that the interest of international and national actors in financing renewable energy is growing rapidly, which is accompanied by structural shifts in priorities and investment patterns. For the first time in history, in 2022, global green investment exceeded investment in fossil fuels, which signaled the beginning of a new economic paradigm. The article may be useful for investors, public policy makers, analysts and scientists interested in developing high-quality tools for economic growth in modern conditions and modernizing the current state of the energy sector.

Keywords: green investments, energy transition, renewable energy, sustainable development.

JEL Classification: Q42, Q48, G11, O13, L94

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-12>

Постановка проблеми. Зміна клімату та необхідність декарбонізації економіки висувають нові вимоги до національних політик. У цьому контексті особливої актуальності набувають так звані зелені інвестиції – капіталовкладення в проекти, що сприяють екологічній модернізації, зниженню викидів діоксиду вуглецю та переходу до відновлюваної енергетики. Україна як держава з високою енергоємністю ВВП та значним потенціалом у сфері ВДЕ має великі можливості для розвитку зеленого інвестування. Проте на практиці реалізація таких програм стикається з рядом викликів, серед яких слабка нормативно-правова база, залежність від імпорту комплектуючих, вплив воєнних дій на території України та ін. Ці проблеми ставлять під загрозу ефективність трансформації економіки на засадах сталого розвитку та потребують системного дослідження й стратегічного підходу до їх подолання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема зеленого інвестування активно досліджується міжнародними агенціями. Одним із багатьох прикладів таких організацій є IEA (International Energy Agency), які у звіті World Energy Investment за 2023 рік спостерігають позитивну тенденцію у розвитку даного напрямку, підкреслюючи, що глобальні інвестиції у відновлювальну енергетику перевищують інвестиції у вичерпне паливо. Вперше таке явище спостерігалось у 2022 році, на тлі відновлення після світової пандемії Covid-19 [1].

Що стосується регіонального контексту, у статті А. Федаєва, М. Радулески, О. Худеї та ін. встановили, що промисловий розвиток, притаманний для економіки України, країн Центральної та Східної Європи, є основним чинником зростання викидів, тоді як фінансовий сектор і енергетика корелюють відповідно до кліматичних змін [2]. Це доводить потребу в структурних змінах, що стосуються залежності від викопного палива до альтернативних способів видобутку енергоресурсів.

Щодо вітчизняних вчених, Т. Пімоненко активно досліджує перспективи ринку зелених інвестицій з огляду на динаміку та тенденції розвитку цього напрямку з фокусом на фінансово-інвестиційні механізми [3]. М. Волосюк, Т. Степаненко та І. Максимова, у свою чергу, підходять до проблеми з позицій соціально-екологічної безпеки, аналізуючи вплив бойових дій на природне середовище, а також виклики, пов'язані з відбудовою зруйнованої інфраструктури [4]. На відміну від Т. Пімоненко, яка фокусується на макроекономічних та інвестиційних аспектах, ці автори висвітлюють екологічні ризики та втрати, зумовлені війною, що, своєю чергою, формує інше бачення ролі зелених інвестицій – не тільки як драйвера розвитку, але і як інструменту післявоєнної перебудови України.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження умов, чинників та тенденцій, які визначають розвиток зелених інвестицій в Україні, зокрема у відновлювану енергетику як один із ключових секторів післявоєнного економічного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах трансформації глобальної економіки інвестиції в активи, що відповідають принципам сталого розвитку, набувають особливої актуальності. Зелені інвестиції – це капіталовкладення, спрямовані на впровадження екологічно чистих технологій, розвиток відновлюваної енергетики, зниження викидів парникових газів, підвищення енергоефективності, впровадження циркулярної економіки. Такі інвестиції не лише сприяють екологічній модернізації економіки, а й створюють додану вартість через інновації, забезпечують зростання зайнятості та посилення енергетичної незалежності. На глобальному рівні зелені інвестиції відіграють ключову роль у досягненні Цілей сталого розвитку ООН та реалізації кліматичних зобов'язань, зокрема Паризької кліматичної угоди, підписантом якої є й Україна.

Світові обсяги інвестицій у відновлювану енергетику стабільно зростають – за даними Міжнародного енергетичного агентства (IEA), у 2022 році вони вперше перевищили інвестиції у традиційні джерела енергії. Зростаюча увага інституційних інвесторів до ESG-критеріїв (екологічні, соціальні, управлінські фактори) сприяє переорієнтації капіталу на сталий розвиток. Найбільшими центрами концентрації зелених інвестицій залишаються країни ЄС, США, Китай, які розробили комплексні стратегії декарбонізації та стимулювання екоінновацій [1].

У регіональному контексті країни Центральної та Східної Європи також демонструють поступове зростання обсягів зеленого інвестування. Хоча ці держави мають різний рівень економічного розвитку, темпи залучення інвестицій у відновлювану енергетику та екологічну інфраструктуру зростають, зокрема завдяки політиці ЄС щодо зеленого курсу (European Green Deal) та механізмів підтримки через фонди розвитку. Проте рівень впровадження таких інвестицій залишається нерівномірним і залежить від акцентів національних політик, доступу громадян до фінансування та інституційної зрілості виконавчих установ [1].

Україна, попри численні виклики, має значний потенціал у сфері зеленого інвестування. Регіональна специфіка країни, наявність природних ресурсів для розвитку сонячної, вітрової та біоенергетики, а також зацікавленість міжнародних партнерів у відновленні економіки на засадах сталого розвитку формують сприятливе середовище для зростання зелених капіталовкладень. Разом із тим, реалізація такого потенціалу вимагає системного підходу до аналізу динаміки інвестицій, вивчення ключових тенденцій і бар'єрів, що обмежують ефективність державної трансформації.

Проаналізуємо динаміку капітальних інвестицій в Україні за 2018-2023 роки у сферу охорони

навколишнього середовища, а також оцінимо структурні зрушення, що відбулися у період 2023 року у порівнянні з довоєнним періодом у 2021 році (рис. 1-3 за даними [5]). Відповідно до статистичних даних обсяг капітальних інвестицій у 2022 році в зв'язку з початком повномасштабної війни на території України скоротився більш ніж у 2 рази (на 118,8%). Однак у 2023-му спостерігається поживлення показника до рівня 8,2 млрд грн, із зростанням 28,4% у порівнянні з попереднім роком. Найвищим показником є рівень 2019-го – 16,3 млрд грн, де найбільший рівень змін у відсотковому співвідношенні ілюструють напрями: поводження з відходами, зрісши майже у 4 рази (з 1,2 млрд грн до 5,8 млрд грн), збереження біорізноманіття та середовища існування із зростанням на 188% (з 73 до 211 млн грн), а також науково-дослідні роботи у напрямку збереження довкілля – на 75% (з 5,7 до 10 млн грн).

Найбільшу частку капітальних інвестицій у розрізі всіх років традиційно займають статті поводження з відходами та охорони навколишнього середовища. Для розуміння структурних змін довоєнного та поточного періоду потрібно проаналізувати структурні зміни даного показника (рис. 2-3).

Охорона середовища у 2021 році мала пріоритетне значення та домінувала у капітальних інвестиціях, займаючи майже третину сукупних інвестицій. Поводження з відходами та захист, реабілітація земельних та водних ресурсів займають сукупно близько 42%, що показує значний акцент на ці напрямки. Найменш актуальними з огляду на рівень вкладень були науково-дослідна сфера та радіаційна безпека.

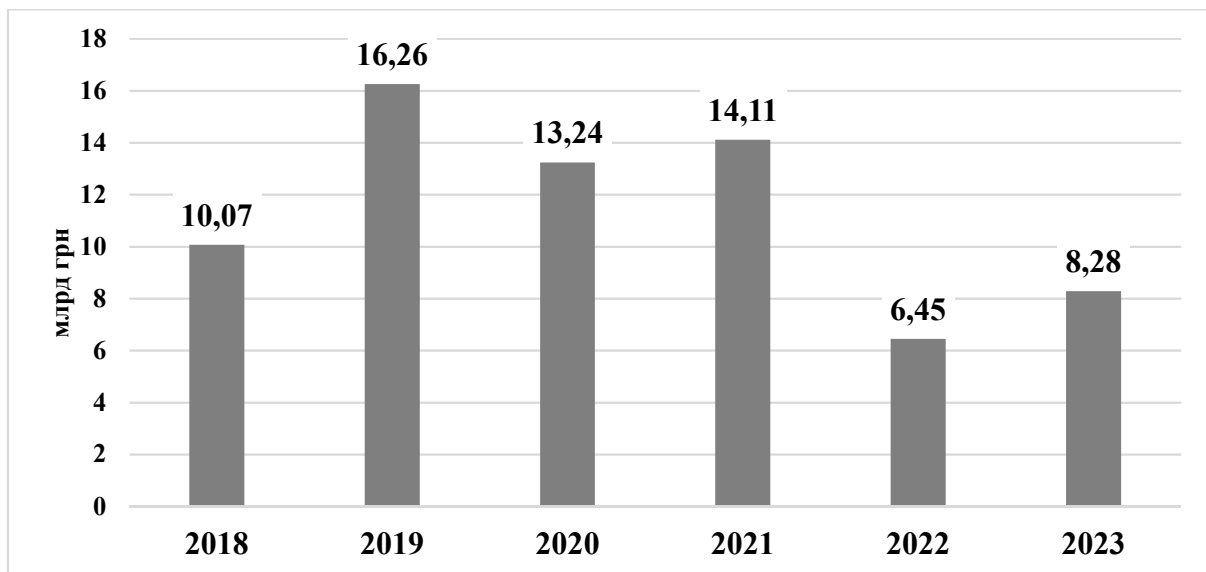


Рис. 1. Динаміка капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища



Рис. 2. Структура капітальних інвестицій на охорону навколишнього середовища за напрямками природоохоронної діяльності за 2021 р.

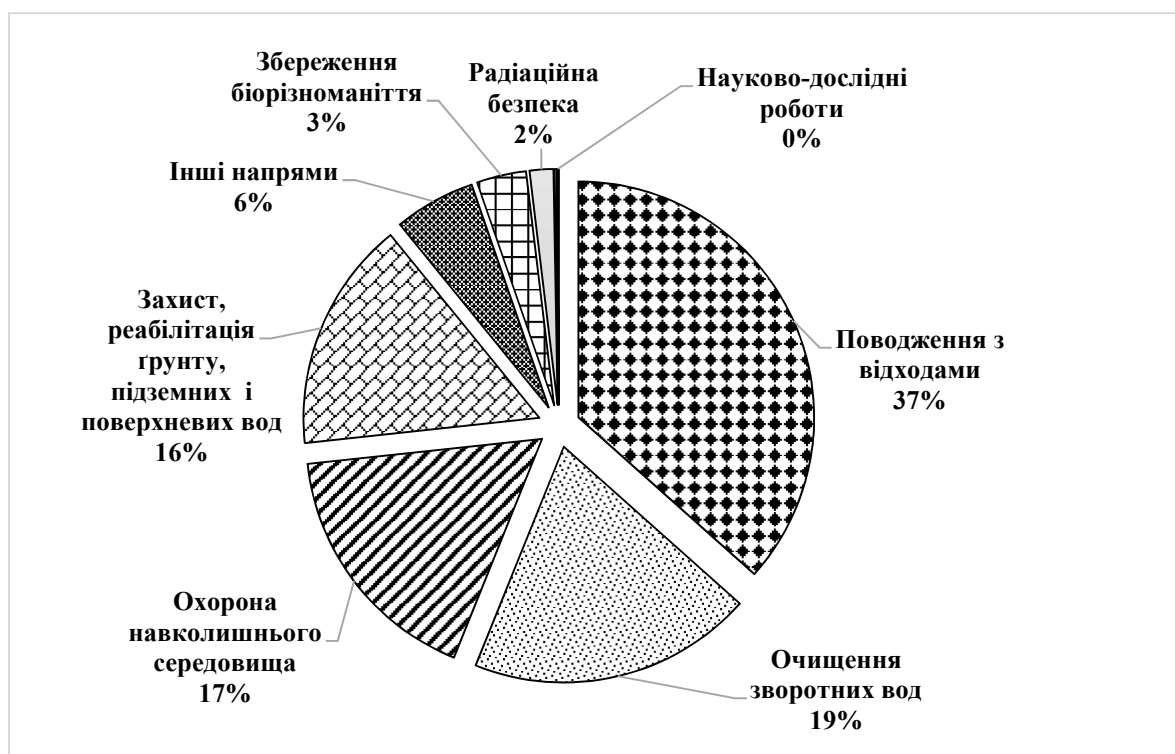


Рис. 3. Структура капітальних інвестицій на охорону навколишнього середовища за напрямками природоохоронної діяльності за 2023 р.

Структура інвестицій у 2023 році ілюструє значне зменшення частки охорони навколишнього середовища (з 4,9 до 1,5 млрд грн); поводження з відходами, хоч і збільшило власну частку у відсотках, однак зменшилось у натуральному вираженні на 514 млн грн. Позитивну динаміку ілюструє лише один показник – очищення зворотних вод

(збільшившись на 23,6%). Науково-дослідна ж сфера залишається з наднизькою часткою капітальовкладень.

Таким чином, аналіз динаміки капітальних інвестицій у сферу охорони навколишнього природного середовища в Україні за 2018-2023 роки свідчить про високу чутливість даного сегмента до макроекономічних та геополітичних викликів.

Військова агресія РФ проти України у 2022 році призвела до різкого скорочення інвестиційного потоку в екологічну сферу. Водночас у 2023 році спостерігається певне пожвавлення інвестиційної активності, що є позитивним сигналом для економіки загалом і свідчить про потенціал до відновлення.

У цьому контексті надзвичайно важливу роль відіграє розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) як один із найбільш перспективних і стратегічно важливих напрямів для залучення зеленого капіталу. ВДЕ включають енергію сонця, вітру, води, біомаси та геотермальні ресурси, які є екологічно безпечними, доступними та мають високий потенціал заміщення викопного палива. Саме цей сектор дедалі більше розглядається не лише як інструмент екологічної безпеки, але й як привабливий інвестиційний кластер в умовах відновлення економіки України.

З огляду на зростаючу увагу до розвитку ВДЕ постає питання економічної доцільності таких інвестицій для іноземного та вітчизняного інвестора. Щоб оцінити рівень ефективності вкладень у сектор, доцільно використовувати показник чистої приведеної вартості (Net Present Value, NPV), який дозволяє визначити загальну вигоду інвестиційного проєкту з урахуванням вартості грошей у часі:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t - C_t}{(1+r)^t},$$

де R_t – очікувані доходи, C_t – очікувані витрати у період t , r – дисконтна ставка, n – тривалість проєкту.

Згідно з даними Держенергоефективності середній рівень NPV для сонячних електростанцій в Україні при обсязі інвестицій понад 1 млн євро становить близько 8-12% річних у розрахунку на 10 років експлуатації [7].

Не менш важливим для інвестора є наявність стратегічного бачення розвитку об'єкта інвестування. Перспективи сектору ВДЕ в Україні визначаються як внутрішнім потенціалом, так і зовнішніми зобов'язаннями в межах євроінтеграції. Зокрема, Україна орієнтується на досягнення кліматичних цілей ЄС, де частка відновлюваних джерел у виробництві електроенергії вже перевищила 40% у 2022 році, а в окремих країнах (наприклад, Німеччина, Іспанія, Данія) – перевищує 50-70% [1]. В Україні такий показник поки що значно нижчий – лише 14,2% у 2021 році, з тимчасовим зниженням до 10,5% у 2022-му через повномасштабну війну [8].

Попри це, дослідження аналітичного центру Ember-energy [8] ілюструють зростання даного ринку в абсолютних значеннях генерації серед типів джерел генерації електроенергії (графік кількості згенерованої електроенергії за типом джерел зображений на рис. 4). Особливо значне зростання показують сонячні електростанції, частка яких у 2022 році збільшилася з 0,69% у 2018 році до 4,61% від загальної генерації. Вітрові ж електростанції порівняно ростуть повільніше, однак у 2022 році зросли на 30,3% у порівнянні з 2018 роком.

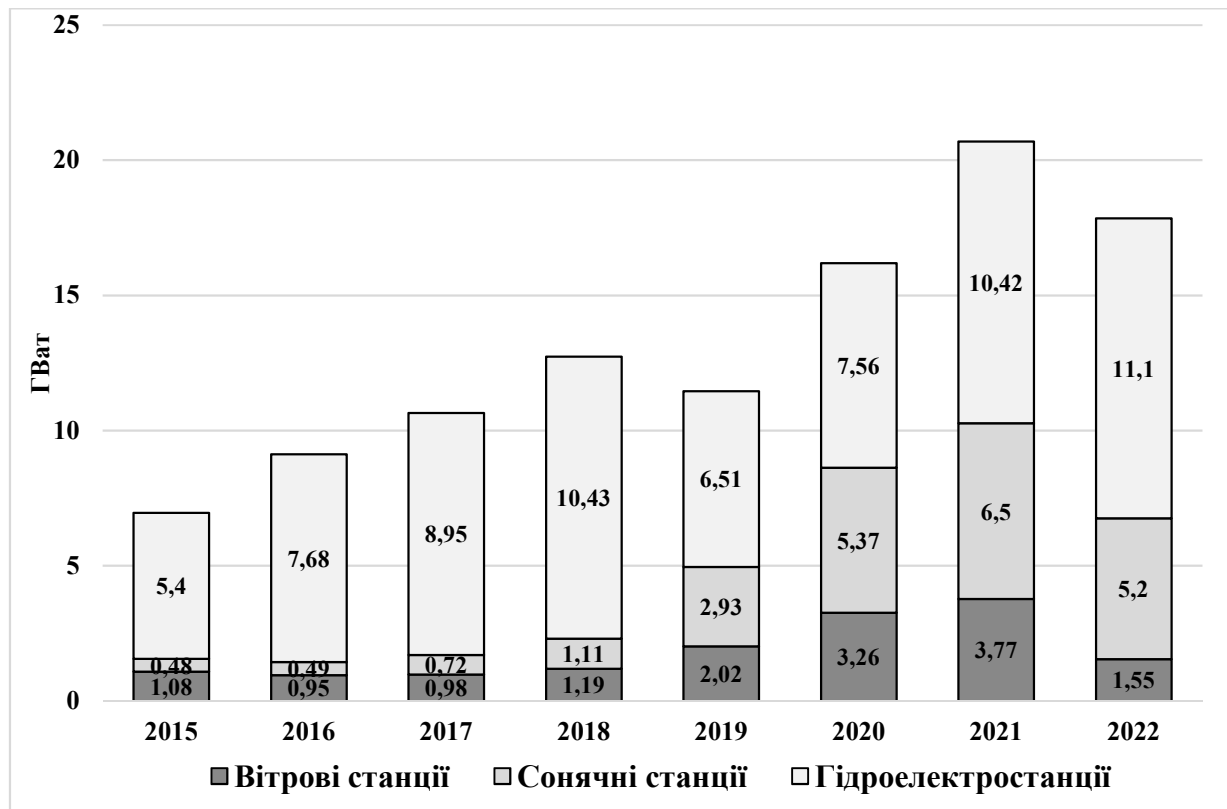


Рис. 4. Динаміка генерації електроенергії за джерелами постачання з 2015 по 2022 рр.

SWOT-аналіз інвестицій у зелену енергетику

Переваги	Недоліки
✓ Значний природний потенціал ✓ Інтеграція до європейської енергосистеми ✓ Досвід реалізації проєктів ВДЕ ✓ Міжнародні програми співпраці ✓ Розвиток децентралізованої енергетики	✓ Нестабільна нормативно-правова база ✓ Військові дії та економічна криза на території країни ✓ Проблеми з утилізацією несправних панелей, вітрових генераторів тощо ✓ Висока початкова вартість
Можливості	Загрози
✓ Залучення міжнародних та внутрішніх інвестицій ✓ Підвищення енергоефективності та екологічної свідомості ✓ Інновації у сфері утилізації несправних засобів генерації ✓ Експорт енергетики у найближчі країни та резервна енергія ✓ Національне виробництво ВДЕ	✓ Пошкодження інфраструктури ВДЕ внаслідок війни ✓ Залежність від імпорту обладнання, економічна неефективність ✓ Недостатня підтримка державою, субсидювання викопного палива ✓ Кліматичні зміни

Також, незважаючи на продовження війни на території України, продовжується підтримка та розробка державних програм щодо стимулювання розвитку ВДЕ, зокрема у 2023 році прийнята Національна енергетична та кліматична стратегія до 2030 року [9], яка передбачає збільшення частки ВДЕ до 25% у структурі електроспоживання, затверджені пілотні програми підтримки малої генерації для громад та підприємств. Ключовими цілями стратегії також зазначалися:

- скорочення викидів парникових газів;
- диверсифікація джерел енергопостачання: обмеження залежності від одного постачальника не більше ніж 30% від загального обсягу;
- інтеграція з енергетичним ринком ЄС: синхронізація з європейськими стандартами та ініціативами, зокрема Європейським зеленим курсом.

Такі кроки створюють передумови для довгострокової інвестиційної стабільності та формують позитивне стратегічне бачення для потенційних інвесторів.

Актуальні новини поточного року також зазначають, що державний бюджет на 2025 рік передбачає фінансування 13 публічних інвестиційних проєктів у галузі енергетики на суму 54 млрд грн. Додатково Європейський інвестиційний банк виділив 16,5 млн євро на відновлення критичної інфраструктури та впровадження енергоефективності [11].

Водночас галузь стикається з рядом бар'єрів – як внутрішніх, так і зовнішніх, – що можуть впливати на її подальший розвиток. Для комплексної оцінки поточного стану та перспектив сектору доцільно використати SWOT-аналіз (табл. 1, за даними [7, 9, 10]). Такий підхід сприяє формуванню стратегічного бачення як для державної політики, так і для потенційних вкладників у галузь зелених інвестицій.

Таким чином, сектор відновлюваної енергетики в Україні демонструє високий стратегічний потенціал для інвестування завдяки наявним природним

ресурсам, інтеграційним процесам в ЄС та міжнародній підтримці. Водночас розвиток галузі гальмується низкою системних викликів – насамперед нормативною нестабільністю, наслідками війни та залежністю від імпорту технологій. Відкриття нових можливостей, як-от експорт енергії, локалізація виробництва та впровадження інновацій, може стати запорукою довгострокового зростання за умови мінімізації зовнішніх геополітичних загроз.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Отже, в умовах глобального енергетичного переходу тема зеленого інвестування набуває особливої актуальності як у світовому, так і в українському контексті. Дослідження засвідчили: інтерес міжнародних та національних суб'єктів фінансування відновлювальної енергетики стрімко зростає, що супроводжується структурними зрушеннями у пріоритетах до структури інвестицій. Уперше в історії у 2022 році обсяги глобальних зелених інвестицій перевищили інвестиції у викопне паливо, що стало сигналом про початок нової економічної парадигми.

У регіональному аспекті встановлено, що країни Центральної та Східної Європи, зокрема й Україна, демонструють потребу у більш глибоких структурних реформах – зменшення залежності від промислового сектору як джерела викидів та зміцнення ролі фінансового сектору й зеленої енергетики.

Сучасні умови, пов'язані з війною в Україні, створюють нові виклики й можливості для впровадження зелених технологій під час відбудови. Дані проблеми впливають на структуру капіталовкладень у різні напрямки охорони навколишнього середовища, зміщуючи фокус із основних та нагальних ланок даного сектору.

Водночас на прикладі ілюстрації генерації електроенергії за допомогою відновлювальних джерел бачимо позитивну реструктуризацію видобутку цього ресурсу та розвиток сфери ВДЕ. Даний

напрямок має великий потенціал, враховуючи його інвестиційну привабливість, вагу та численні приклади успішного застосування серед європейських країн.

Перспективними напрямками подальших досліджень можна зазначити: вивчення можливостей державно-приватного партнерства, розробки механізмів адаптації національної енергетичної політики до вимог Європейського зеленого курсу та формування системи індикаторів оцінки ефективності екологічно орієнтованих інвестицій у період повоєнного відновлення.

Фокусуєчись на українському середовищі, стає можливим також дослідити глибше регіональну специфіку впровадження зелених технологій із урахуванням соціально-економічних відмінностей областей України.

ЛІТЕРАТУРА

1. International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org>.
2. Mitić P., Fedajev A., Radulescu M., Hudea O. S., Streimikiene D. Fostering green transition in Central and Eastern Europe: carbon dioxide emissions, industrialization, financial development, and electricity nexus. *Technological and Economic Development of Economy*. 2024, 30(4), 1009-1036. <https://doi.org/10.3846/tede.2024.20630>.
3. Пімоненко Т. В., Лущик К. В. Зелене інвестування: досвід для України. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2017. № 4. С. 115-121.
4. Волосюк М. В., Степаненко Т. О., Максимова І. І. Економічні механізми стимулювання зелених інвестицій та підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. С. 127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-127>.
5. Державна Служба Статистики України. URL: <https://stat.gov.ua>.
6. Luiz Gustavo Lafosse. The Price is Right: How much is your renewable energy project really worth? *Green Giraffe Advisory*. 28 February 2024. URL: <https://green-giraffe.com/publication/blog-post/the-price-is-right-how-much-is-your-renewable-energy-project-really-worth/>.
7. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://saee.gov.ua>.
8. Ember. URL: <https://ember-energy.org>.
9. Міністерство Економіки України. URL: <https://me.gov.ua>.
10. Українська енергетика. URL: <https://ua-energy.org>.

11. Відновлювальні джерела енергії в Україні: що змінилось у 2025 році? *ІПЕК*. 05.03.2025. URL: <https://www.ifec.org.ua/vidnovlyuvalni-dzherela-energiyi-v-ukrayini-shho-zminylos-u-2025-rocz>.

REFERENCES

1. International Energy Agency, available at: <https://www.iea.org>.
2. Mitić P., Fedajev A., Radulescu M., Hudea, O. S. and Streimikiene D. (2024), Fostering green transition in Central and Eastern Europe: carbon dioxide emissions, industrialization, financial development, and electricity nexus. *Technological and Economic Development of Economy*, 30(4), 1009-1036. <https://doi.org/10.3846/tede.2024.20630>.
3. Pimonenko, T. V. and Lushchik, K. V. (2017), Zelene investuvannia: dosvid dlia Ukrainy. *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, № 4, s. 115-121.
4. Volosyuk, M. V., Stepanenko, T. O. and Maksymova, I. I. (2024), Ekonomichni mekhanizmy ctymuliuvannia zelenykh investytsii ta pidpriemnytstva. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vyp. 60, s. 127. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-127>.
5. Derzhavna Sluzhba Statystyky Ukrainy, available at: <https://stat.gov.ua>.
6. Luiz Gustavo Lafosse. The Price is Right: How much is your renewable energy project really worth? *Green Giraffe Advisory*, 28 February 2024, available at: <https://green-giraffe.com/publication/blog-post/the-price-is-right-how-much-is-your-renewable-energy-project-really-worth/>.
7. Derzhavne ahentstvo z enerhoefektyvnosti ta enerhozberezhennia Ukrainy, available at: <https://saee.gov.ua>.
8. Ember, available at: <https://ember-energy.org>.
9. Ministerstvo Ekonomiky Ukrainy, available at: <https://me.gov.ua>.
10. Ukrain'ska enerhetyka, available at: <https://ua-energy.org>.
11. Vidnovlyuval'ni dzherela enerhii v Ukraini: shcho zminylos' u 2025 rotsi? *IPEK*, 05.03.2025, available at: <https://www.ifec.org.ua/vidnovlyuvalni-dzherela-energiyi-v-ukrayini-shho-zminylos-u-2025-rocz>.

Стаття надійшла до редакції 21 червня 2025 року

УДК 336.64:658.15

Рубай О. В.,

o_rubai@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6103-8422,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Дубляни

Синявська Л. В.,

1971slvs@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2723-9551,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Дубляни

Агрес О. Г.,

oksana_agres@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-3398-0933,

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Дубляни

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Анотація. У статті досліджуються особливості фінансового менеджменту в умовах воєнного стану, який повинен бути максимально адаптивним до умов господарювання, спрямованим на зниження ризиків, збереження ліквідності та стабілізацію діяльності підприємства. Успішні підприємства використовують гнучкі стратегії управління фінансами, цифрові технології та державні програми підтримки, що дає їм можливість не тільки вижити, а й закласти основу для післявоєнного відновлення та розвитку. Аналізуються основні виклики, з якими стикаються підприємства, а саме: економічна нестабільність та макроекономічні ризики, логістичні труднощі та порушення ланцюгів постачання, фінансові ризики та проблеми з ліквідністю, втрата кваліфікованих кадрів, через мобілізацію, міграцію та загальну нестабільність ринку праці. Розглянуто адаптаційні стратегії управління фінансовими ресурсами в умовах нестабільності, ризиків та обмеженого доступу до капіталу. Важлива ніша сьогодні відводиться ролі держави в фінансовому менеджменті, що проявляється в таких аспектах: сприяння у сфері фінансування; сприяння у сфері інвестування; підтримка в напрямі валютної лібералізації. Окрема увага приділена перспективам розвитку фінансового менеджменту в умовах сьогодення. Обґрунтовано особливості фінансового менеджменту в умовах воєнного стану, що супроводжується високим рівнем ризику ведення бізнесу та необхідністю адаптації до нових реалій ринку. Окремлено напрями вдосконалення фінансового менеджменту на підприємстві, що передбачає використання цифрових технологій та інструментів для оптимізації фінансових процесів, зростання ефективності управлінських рішень фінансового характеру. Запропоновано рекомендації щодо підвищення стійкості фінансового менеджменту в екстремальних умовах, що можуть бути корисними для підприємців, фінансових аналітиків та державних управлінців. Наразі обґрунтування ефективних рішень фінансового менеджменту підприємства вимагає актуальних досліджень щодо його адаптації до кризових умов функціонування бізнесу під час війни.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, воєнний стан, стратегія, фінансова стійкість, управління ризиками, економічна безпека.

Rubai O. V.,

o_rubai@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-6103-8422

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Dublyany

Syniavska L. V.,

1971slvs@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2723-9551

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Dublyany

Ahres O. G.,

oksana_agres@ukr.net, ORCID: 0000-0003-3398-0933,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Dublyany

FINANCIAL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF MILITARY TURBULENCE: ADAPTATION STRATEGIES AND RISK MANAGEMENT

Abstract. *The article examines the features of financial management in conditions of martial law, which should be as adaptive as possible to business conditions, aimed at reducing risks, maintaining liquidity and stabilizing the enterprise's activities. Successful enterprises use flexible financial management strategies, digital technologies and state support programs, which allows them not only to survive, but also to lay the foundation for post-war recovery and development. The main challenges faced by enterprises are analyzed, namely: economic instability and macroeconomic risks, logistical difficulties and disruptions in supply chains, financial risks and liquidity problems, loss of qualified personnel due to mobilization, migration and general instability of the labor market. Adaptive strategies for managing financial resources in conditions of instability, risks and limited access to capital are considered. An important niche today is given to the role of the state in financial management, which is manifested in the following aspects: assistance in the field of financing; assistance in the field of investment; support in the direction of currency liberalization. Special attention is paid to the prospects for the development of financial management in today's conditions. The peculiarities of financial management in conditions of martial law, which is accompanied by a high level of business risk and the need to adapt to new market realities, are substantiated. The directions for improving financial management at the enterprise are outlined, which involves the use of digital technologies and tools to optimize financial processes, increase the efficiency of financial management decisions. Recommendations are proposed to increase the stability of financial management in extreme conditions, which may be useful for entrepreneurs, financial analysts, and government officials. Currently, the substantiation of effective financial management decisions of an enterprise requires relevant research on its adaptation to the crisis conditions of business functioning in wartime.*

Keywords: financial management, martial law, strategy, financial stability, risk management, economic security.

JEL Classification: G32, G33, M21, H56, D81, L10

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-13>

Постановка проблеми. Сучасні економічні трансформації, вплив численних дестабілізуючих факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, таких як COVID-19 і війна Росії проти України, створюють безпрецедентні виклики для фінансового менеджменту підприємств, змушуючи їх адаптуватися до умов економічної нестабільності, макроекономічних дисбалансів, порушення ланцюгів постачання, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та високого рівня ризиків. У таких умовах фінансові менеджери стикаються з необхідністю розробки стратегій, що забезпечують стабільність, ліквідність та ефективне використання фінансових ресурсів. Тому вищеперелічені аргументи спонукають до дослідження основних аспектів фінансового менеджменту в умовах війни, визначення ключових підходів до ухвалення управлінських фінансових рішень, спрямованих на адаптацію до нестабільного середовища та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти сучасного фінансового менеджменту підприємств досліджуються у працях багатьох українських науковців. Зокрема, Н. О. Коваль, Л. М. Ткачук, І. О. Панасенко розглядають сучасні стратегії фінансового менеджменту як мережу взаємозалежних процесів, що вимагають

скоординованих дій інвесторів, кредиторів та менеджерів [7]; А. О. Калиновський, В. М. Мирончук, Н. Л. Калиновська висвітлюють сучасний підхід до визначення стратегічних ініціатив фінансового менеджменту в процесі відновлення економіки України [6]; О. І. Продиус, Т. І. Адирова визначають нові ефективні методи управління, які дозволять збільшити надійність системи управління при впливі неконтрольованих факторів, покращити мобільність і гнучкість системи управління [9]; О. С. Вербова, Н. Захарова обґрунтовують перспективні напрями розвитку сучасного менеджменту, запровадження діджиталізації у фінансовий менеджмент підприємств, використання цифрових технологій та інструментів для оптимізації фінансових процесів, підвищення ефективності управлінських рішень фінансового характеру [3, 4].

Зважаючи на значні здобутки в цій сфері, питання перспектив розвитку сучасного фінансового менеджменту підприємств в умовах війни потребує подальшого ґрунтовного дослідження. Визначена проблематика зумовлює необхідність наукового обґрунтування ефективності адаптивної моделі фінансового менеджменту в умовах глобальних викликів, що є новим етапом стратегічного управління сталим розвитком.

Постановка завдання. Метою статті є визначити ключові особливості фінансового менеджменту в умовах воєнної турбулентності, проаналізувати основні ризики, що впливають на фінансову стійкість підприємств, та обґрунтувати адаптаційні стратегії, які дозволять мінімізувати негативні наслідки та забезпечити довгострокову життєздатність бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансовий менеджмент – одна з найважливіших складових системи управління підприємством. Він забезпечує оптимальне використання його фінансових ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Фінансовий менеджмент у воєнний час вимагає високої адаптивності, ефективного управління ризиками та постійного моніторингу економічної ситуації. Використання антикризових стратегій та гнучких фінансових рішень сприяє підвищенню стійкості підприємств та фінансової системи загалом.

Воєнна турбулентність створює безпрецедентні виклики для фінансової стійкості підприємств, оскільки супроводжується високим рівнем невизначеності, економічними потрясіннями та зміною ринкових умов. Основні ризики, що впливають на фінансову стабільність бізнесу, проявляються у: посиленні інфляційних процесів, девальвації національної валюти, стагнації економіки через зростання цін на сировину, енергоносії, логістику та інші складові виробничого процесу, що підвищує витрати підприємств та знижує їхню рентабельність, призводить до погіршення фінансового стану імпортозалежних компаній та збільшення вартості обслуговування валютних зобов'язань, зниження ділової активності та купівельної спроможності населення, що зменшує попит на продукцію та послуги підприємств.

Особливу нішу займають фінансові та операційні ризики, які проявляються у наступному: зниження ліквідності, зростання вартості кредитних ресурсів, дефіцит інвестицій, порушення логістичних ланцюгів, кадрові втрати через мобілізацію, міграцію працівників, а також зниження продуктивності через стресові фактори війни, присутній ризик фізичних втрат активів внаслідок руйнування виробничих потужностей, складів, транспорту в результаті воєнних дій.

Як відзначає О. Вербова, саме гнучкість та адаптивність сучасного менеджменту українських підприємств до ризиків і змін забезпечать перспективні напрями його розвитку [3, с. 61]. У цьому контексті особливо вагомим у фінансовому менеджменті підприємств є врахування ризиків регуляторного середовища, оскільки: часті зміни податкового та правового регулювання потребують додаткових фінансових і часових ресурсів для

адаптації підприємств; посилення фіскального навантаження – введення додаткових податків, зборів або обмежень на фінансові операції; обмеження на валютні операції впливає на експортно-орієнтовані підприємства та ускладнює розрахунки з міжнародними партнерами. Не слід упускати з поля зору також і ризики, які лежать у геополітичній площині, а саме це блокування або обмеження доступу до міжнародних ринків, санкційні обмеження, що у підсумку ускладнить експортні операції, міжнародну кооперацію та матиме негативний вплив як на вітчизняні підприємства, так і на їхніх партнерів, що зменшить можливості для розвитку.

В умовах воєнної турбулентності підприємства стикаються з багаторівневими ризиками, які впливають на їхню фінансову стійкість. Для мінімізації цих ризиків необхідно розробляти адаптивні стратегії, що включають ефективне управління фінансами, диверсифікацію джерел доходу, цифровізацію бізнес-процесів та активну взаємодію з державними й міжнародними фінансовими інституціями. Традиційно саме в процесі фінансового менеджменту вирішуються завдання управління активами, капіталом, грошовими потоками, прибутком, інвестиціями тощо. Виникає потреба реформатування підходів до прийняття управлінських рішень фінансового характеру, оскільки фінансовий менеджмент у кризових умовах вимагає гнучкості, інноваційності та зосередженості на ефективних стратегіях розвитку [8].

Зростання турбулентності макросередовища відбувається на перетині двох потужних факторів, таких як COVID-19 і війна Росії проти України. Реалії воєнного стану підсилюють не тільки ризики збитковості та банкрутства організацій, а є цілком реальними загрозами для функціонування, скорочення, призупинення діяльності або повної втрати майна та всіх ресурсів [9].

З початком періоду пандемії спостерігаємо поступове скорочення кількості суб'єктів господарювання, водночас із початком війни і впродовж 2022 р. кількість нових зареєстрованих підприємств різко скоротилася на 24,7% – з 70803 до 53281 од., що стало одним з найнижчих показників реєстрації за останні роки (рис. 1).

Однак, коли від шоку війни оговталися, відбулося відновлення позитивної динаміки. Цьому сприяли адаптація бізнесу до умов воєнного стану, фінансова допомога від міжнародних партнерів, впровадження державних програм підтримки, а також оптимізація логістичних процесів та постачання тощо. За даними Державної служби статистики України на 31.12.2023 року кількість зареєстрованих юридичних осіб становила 62960 од., із яких фізичні особи-підприємці 22071 од. [11].

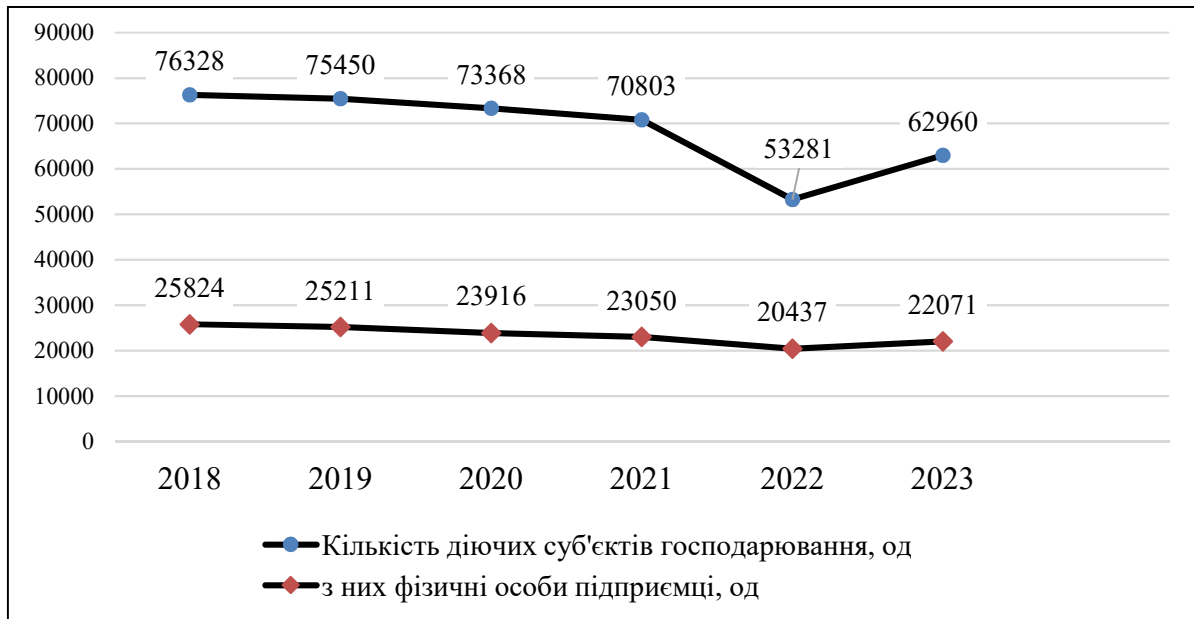


Рис. 1. Кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання аграрної галузі в Україні, од.

Джерело: [11]

Таблиця 1

Фінансові результати до оподаткування підприємств, млн грн

Показник	Роки						Зміни 2023 до..,%	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018р.	2022р.
Фінансовий результат	71478,5	94041,4	82230,6	239982,5	87258,4	65353,0	91,4	74,9
прибуток	94402,3	116561,3	108581,4	248315,2	126351,9	95391,5	101,0	75,5
збиток	22923,8	22519,9	26350,8	8332,7	39093,5	34038,5	148,5	87,1

Складено за даними: [11]

Економічні умови ведення бізнесу в Україні безпосередньо вплинули на фінансові результати підприємств (табл. 1).

Аналіз фінансових показників за 2018-2023 роки дозволяє оцінити динаміку змін у фінансовому результаті підприємств сільського господарства, їх прибутковості та рівні збитковості в умовах економічної нестабільності та воєнної турбулентності.

Пік фінансової стійкості підприємств спостерігався у 2021 році, коли фінансовий результат і прибуток досягли максимальних значень, а збитковість зменшилася до мінімуму. Воєнний період (2022-2023) призвів до значного зниження прибутків і збільшення рівня збитковості, що свідчить про фінансові труднощі бізнесу в умовах воєнної нестабільності. У 2023 році зберігається негативна динаміка, адже фінансовий результат підприємств є на 25,1% нижчим за рівень 2022 року, а прибуток – на 24,5% меншим. Попри деяке скорочення збитків у 2023 році, вони все ще значно перевищують довоєнний рівень, що вказує на складність фінансового відновлення підприємств.

Загалом аналіз показує: війна суттєво вплинула на фінансову стабільність підприємств, спричинивши

падіння прибутків та зростання збитків, а відновлення фінансових показників залишається повільним (рис. 2).

Частка збиткових підприємств значно зросла у 2022-2023 роках через війну, рентабельність операційної діяльності різко знизилася, що вказує на падіння прибутковості та погіршення фінансової ефективності підприємств, а також про значні фінансові труднощі бізнесу.

Попри стабілізацію частки збиткових підприємств у 2023 році, рівень рентабельності продовжив падіння, що може свідчити про вичерпання фінансових ресурсів і складність адаптації до нових умов.

Період 2021 року був найбільш успішним для бізнесу, однак воєнна турбулентність зруйнувала досягнуті показники та створила нові загрози для фінансової стійкості підприємств.

Таким чином, дані свідчать про суттєве погіршення фінансової ситуації підприємств в умовах війни, що вимагає ефективних адаптаційних стратегій та державної підтримки для стабілізації економіки.

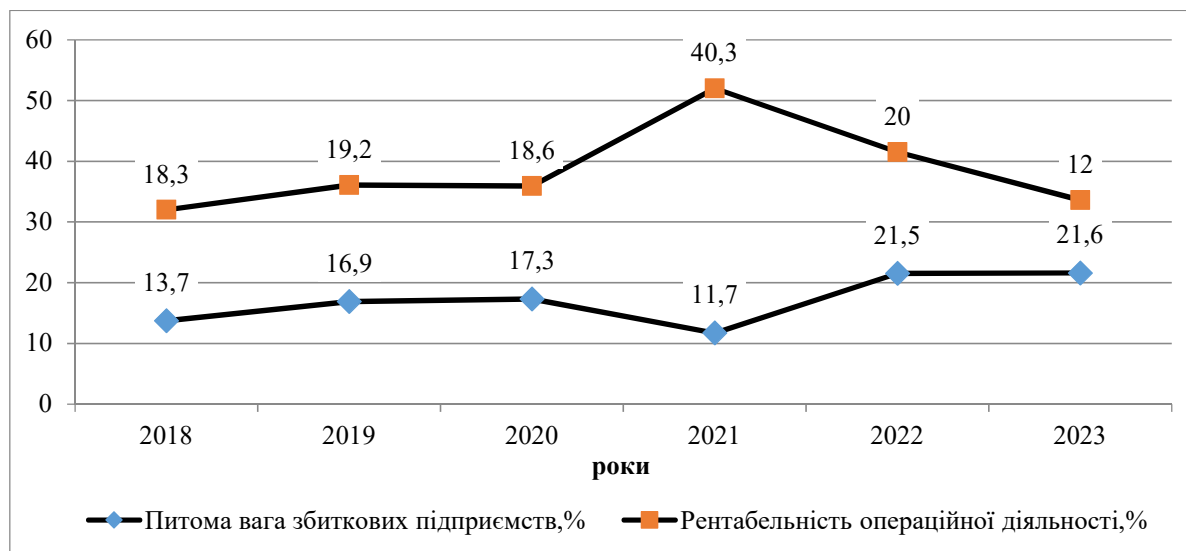


Рис. 2. Ефективність господарської діяльності підприємств аграрної галузі

Джерело: [11]

Фінансовий менеджмент у період воєнного стану стикнувся з низкою значних викликів, які впливають на стабільність підприємств, фінансових установ та економіки загалом. Як зазначає Н. Захарова, особливо критичним для багатьох стало питання щодо залучення фінансових ресурсів, оскільки власних для подальшої діяльності частіш за все недостатньо. Тож актуальними вбачаються необхідність адаптації фінансового менеджменту підприємства до умов підвищеного ризику та забезпечення швидкої реакції на їх зміну при прийнятті управлінських рішень. У ряді випадків фінансовий менеджмент на сьогодні доцільно розглядати насамперед в антикризовому аспекті, що дає можливість забезпечити продовження діяльності підприємства і перспективи його подальшого розвитку [4, с. 40].

Ми підтримуємо думку дослідників про те, що «важливе місце серед системи фінансового менеджменту належить ефективному управлінню фінансовими ресурсами. В умовах війни воно повинно бути спрямоване на мінімізацію фінансових ризиків з метою зниження ймовірності банкрутства, мінімізацію втрат внаслідок дії негативних чинників на фінансову діяльність суб'єктів господарювання, підтримку вартості суб'єктів господарювання, забезпечення зростання прибутку та рентабельності підприємства, підтримку рівня його

інвестиційної привабливості, забезпечення формування грошових потоків з внутрішніх джерел» [10].

Ефективне управління фінансами в умовах воєнної нестабільності вимагає гнучких та проактивних підходів. Адаптаційна модель стратегічного фінансового менеджменту має бути спрямована на зниження ризиків, забезпечення ліквідності, оптимізацію витрат та пошук альтернативних джерел фінансування. Основними складовими побудови такої моделі стратегічного фінансового менеджменту повинні стати відображені на рис. 3.

Ми поділяємо точку зору науковців стосовно того, що двома основними цілями фінансового менеджменту є зростання капіталізації та отримання прибутку в довгостроковій перспективі. Перша стратегія спрямована на зростання вартості акцій компанії на ринку для збільшення багатства власників. Друга стратегія передбачає стабільне отримання достатнього прибутку для виплати дивідендів та реінвестування коштів для підтримки обсягів виробництва на встановленому рівні [7].

Попри екстремальні виклики воєнного стану, вітчизняні підприємства змушені адаптуватися до нових реалій та забезпечувати безперервність своєї діяльності, використовуючи нестандартні підходи.

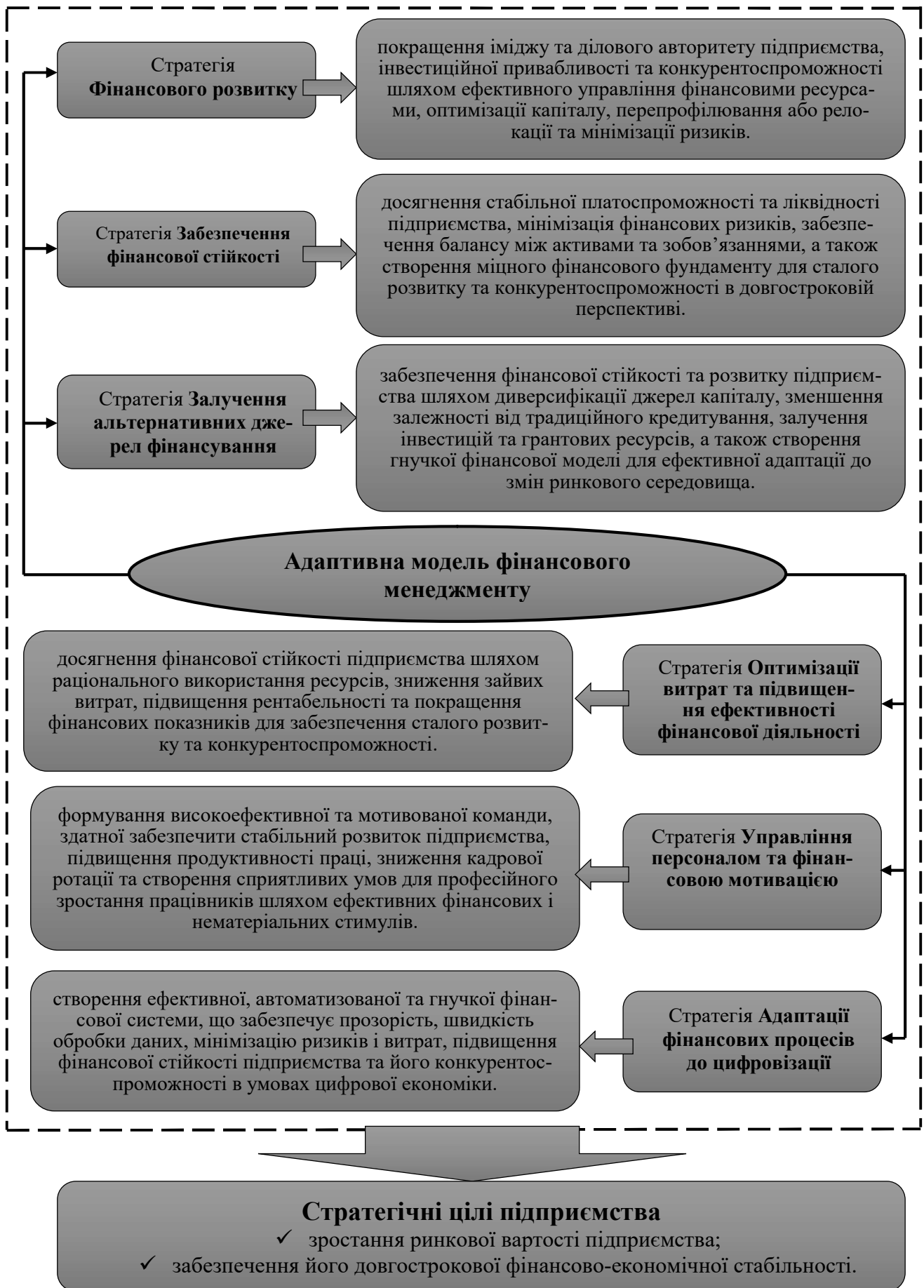


Рис. 3. Адаптивна модель фінансового менеджменту

Джерело: авторська розробка

Серед ключових адаптаційних заходів можна виділити: перепрофілювання або релокацію бізнесу, оптимізацію кадрового складу, посилення заходів безпеки, перебудову логістичних ланцюгів постачання сировини та дистрибуції готової продукції, активне впровадження цифрових технологій, а також перегляд та посилення соціальної відповідальності та фінансової мотивації підприємств.

Не варто забувати про роль держави в фінансовому менеджменті у сучасних умовах. Назвемо основні тенденції, що сприяли посиленню стійкості підприємництва в умовах війни:

- сприяння у сфері фінансування. Уряд удосконалив фінансову підтримку українського бізнесу через інструмент портфельних гарантій [12]. КМУ прийняв постанову щодо вдосконалення фінансової підтримки українського бізнесу, якою внесено зміни для підвищення ефективності державних гарантій на портфельній основі;

- сприяння у сфері інвестування. КМУ 30 квітня 2024 р. ухвалив рішення про підвищення ефективності використання фінансового ресурсу держави, переорієнтувавши програму “Доступні кредити 5-7-9 %” на кредитування на інвестиційні цілі; окрім того, Верховна Рада ухвалила закон, який відкриває можливість для підприємств оборонно-промислового комплексу мати доступ до програми дешевих кредитів “5-7-9%”, згідно з чим для виробників зброї розмір відсотків становитиме: на інвестиційні цілі – 7%, на поповнення обігових коштів – 9%. Максимальна сума кредиту – 500 млн грн, а також ЕКА України запускає страхування інвестицій від воєнних та політичних ризиків, що сприятиме створенню об’єктів та інфраструктури, потрібних для розвитку переробної промисловості та експорту товарів, зроблених в Україні [1];

- підтримка в напрямі валютної лібералізації. З метою поліпшення умов ведення бізнесу в Україні та виходу на нові ринки, а також підтримки відновлення економіки та сприяння припливу нових інвестицій у країну НБУ впроваджує найбільший пакет пом’якшення валютних обмежень із початку повномасштабної війни [2].

Пріоритетом державної політики є підтримка українського підприємництва через удосконалення кредитно-фінансових механізмів та впровадження широкої валютної лібералізації (цього досягають шляхом: скасування валютних обмежень для імпорту робіт та послуг; надання можливості репатріації “нових” дивідендів; залучення потрібного обладнання через лізинг/оренду; пом’якшення умов купівлі валюти резидентами для обслуговування зовнішніх кредитів; полегшення безготівкових розрахунків). Крім того, держава докладає зусиль з метою створення сприятливих умов для інвестування в економіку України завдяки реалізації інструментів страхування прямих інвестицій та страхування інвестиційних кредитів [5].

Таким чином сучасні стратегії фінансового менеджменту мають бути націлені на оптимізацію формування та ефективний розподіл фінансових ресурсів підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Фінансовий менеджмент у воєнний період суттєво змінюється під впливом нестабільної економічної ситуації, обмеженого доступу до ресурсів та високих ризиків. Комплексний підхід до адаптації фінансового менеджменту дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах воєнної нестабільності, але й створювати передумови для подальшого розвитку. Використання адаптивних стратегій, оптимізація витрат, ефективне управління ризиками та залучення додаткових ресурсів сприяють забезпеченню фінансової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу. Перспективи подальших досліджень цієї тематики вбачаємо в ґрунтовному аналізі генерування стратегічного фінансового менеджменту вітчизняних підприємств для забезпечення повоєнного зростання відповідно до принципів сталого фінансового розвитку економіки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Уряд переорієнтовує програму “Доступні кредити 5-7-9%” на інвестиційні цілі, - Надія Бігун. *Урядовий портал*. 01 травня 2024 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pereorientovuie-prohramu-dostupni-kredyty-5-7-9-na-investytiini-tsili-nadiia-bihun#>.
2. Валютна лібералізація триває: НБУ впроваджує найбільший пакет пом’якшення валютних обмежень з початку повномасштабної війни. *Національний банк України*. 2025. 3 трав. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/valyutna-liberalizatsiya-trivaye-nbu-vprovadjuje-naybilshiy-paket-pomyakshennya-valyutnih-obmejen-z-pochatku-povnomasshtabnoyi-viyni>.
3. Вербова О. С. Перспективні напрями розвитку сучасного менеджменту українських підприємств. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. №79. С. 55-64. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1680/1579>.
4. Захарова Н. Фінансовий менеджмент та його особливості в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*. 2023. № 4(26). С. 38-47. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/291788/285226>.
5. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. Травень 2024 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyychas-traven-2024-roku>.
6. Калиновський А. О., МIRONЧУК В. М., Калиновська Н. Л. Стратегії відновлення економіки України після війни: роль фінансового менеджменту. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. 13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14445463>.
7. Коваль Н. О., ТКАЧУК Л. М., ПАНАСЕНКО І. О. Стратегії фінансового менеджменту в умовах непередбачених коливань фінансового ринку. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68>.

8. Нікольчук Ю. Фінансовий менеджмент під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №2. С. 215-223. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/issue/view/12>.

9. Продіус О. І., Адирова Т. І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>.

10. Румик І., Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2023. №4 (72). С. 9-19.

11. Статистичний щорічник України 2023 / за редакцією І. Є. Вернера. Державна служба статистики України. Київ, 2024. 265 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf.

12. Уряд удосконалив фінансову підтримку українського бізнесу через інструмент портфельних гарантій. Міністерство фінансів України. 30 квітня 2024 року. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-udoskonalyv-finansovu-pidtrymku-ukrainskoho-biznesu-cherez-instrument-portfelnykh-harantii>.

REFERENCES

1. Уряд переорієнтує програму "Доступні кредити 5–7–9%" на інвестиційні цілі, – Надія Бихун. *Урядовий портал*. 01 травня 2024 року, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pereoriientovuye-prohramu-dostupni-kredyty-5-7-9-na-investytsiini-tsilii-nadiia-bihun#>.

2. Валютна лібералізація триває: НБУ впроваджує найбільшій пакет пом'якшення валютних обмежень з початку повномасштабної війни. *Національний банк України*. 2025. 3 трав. 2024, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/valyutna-liberalizatsiya-trivaye-nbu-vprovadjuje-naybilshiy-paket-pomyakshennya-valyutnih-obmejen-z-pochatku-povnomasshtabnoyi-viyni>.

3. Verbova, O. S. (2024), Perspektyvni napriamy rozvytku suchasnoho menedzhmentu ukrainskykh pidpriemstv. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 79, s. 55-64, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1680/1579>.

4. Zakharova N. (2023), Finansovy menedzhment ta yoho osoblyvosti v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomichni horyzonty*, no. 4(26), s. 38-47, available at: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/291788/285226>.

5. Instrumenty pidtrymky biznesu u voiennyi chas. Traven 2024 roku. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. 2024, available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyy-chas-traven-2024-roku>.

6. Kalynovskyi, A. O., Myronchuk, V. M. and Kalynovska, N. L. (2024), Stratehii vidnovlennia ekonomiky Ukrainy pislia viiny: rol finansovoho menedzhmentu. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vyp. 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14445463>.

7. Koval, N. O., Tkachuk, L. M. and Panasenko, I. O. (2024), Stratehii finansovoho menedzhmentu v umovakh neperedbachenykh kolyvan finansovoho rynku. *Ekonomika i suspilstvo*, vyp. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-68>.

8. Nikolchuk Yu. (2024), Finansovy menedzhment pid chas viiny. *Modeling the development of the economic systems*, no. 2, s. 215-223, available at: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/issue/view/12>.

9. Prodius, O. I. and Adyrova, T. I. (2023), Osoblyvosti menedzhmentu orhanizatsii v umovakh hlobalizatsiinykh ryzykiv ta kryzovykh yavysheh. *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>.

10. Rummyk I., Pletenetska S. and Tsarenok O. (2023), Osoblyvosti upravlinnia finansovymy resursamy pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 4(72), s. 9-19.

11. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy 2023 / za redaktsiieiu I. Ye. Vernera. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*, Kyiv, 2024. 265 s., available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf.

12. Уряд удосконалив фінансову підтримку українського бізнесу через інструмент портфельних гарантій. Міністерство фінансів України. 30 квітня 2024 року. *Урядовий портал*, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-udoskonalyv-finansovu-pidtrymku-ukrainskoho-biznesu-cherez-instrument-portfelnykh-harantii>.

Стаття надійшла до редакції 08 липня 2025 року

УДК 338.48-6:502.1

Миронов Ю. Б.,

yuriy@myronov.com, ORCID ID: 0000-0002-9015-506X,

Researcher ID: E-9613-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЙ

Анотація. У контексті загострення глобальних екологічних викликів і зростання антропогенного тиску на довкілля природоохоронні території відіграють важливу роль у забезпеченні екологічної рівноваги, збереженні біорізноманіття та наданні екосистемних послуг. Проте їх розвиток ускладнюється недостатнім фінансуванням, конфліктами інтересів між стейкхолдерами та зростаючим туристичним навантаженням. У статті проаналізовано потенціал туризму як інструменту сталого розвитку природоохоронних територій. Особлива увага приділена екологічному туризму, який демонструє стале зростання у світі та має мультиплікативний ефект для місцевих економік, зокрема й української. Розглянуто міжнародну класифікацію природоохоронних територій, економічні вигоди від туризму, проблеми перевантаження територій, а також впровадження концепції екологічної ємності. Акцентовано на важливості інтеграції культурного компоненту, участі місцевих громад, освітньої ролі туризму та потребі у впровадженні екоінновацій. Проаналізовано світові моделі управління туризмом на природоохоронних територіях: від державно-приватного партнерства до громадоцентричних підходів. На основі статистичних даних і міжнародного досвіду висвітлено механізми гармонізації туристичної діяльності з природоохоронними цілями. Окреслено фінансові інструменти сталого розвитку туризму на природоохоронних територіях, зокрема системи платежів за екосистемні послуги, "зелені" облигації, краудфандинг і цифрові технології. Запропоновано рекомендації щодо оптимізації управління туристичними потоками на природоохоронних територіях з метою забезпечення їх екологічної стійкості та соціально-економічної ефективності. Автор доводить, що за умов належного управління туризм здатний перетворитись із фактора загрози на механізм збереження природної та культурної спадщини, забезпечуючи баланс між економічними вигодами, соціальними інтересами та природоохоронними цілями.

Ключові слова: туризм, екологічний туризм, природоохоронні території, сталий розвиток, економічні вигоди, соціальна відповідальність, біорізноманіття.

Myronov Yu. B.,

yuriy@myronov.com, ORCID ID: 0000-0002-9015-506X,

Researcher ID: E-9613-2019,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

SOCIO-ECONOMIC SIGNIFICANCE OF TOURISM IN THE CONTEXT OF NATURAL PROTECTED AREAS DEVELOPMENT

Abstract. In the context of increasing global environmental challenges and growing anthropogenic pressure on the environment natural protected areas play a significant role in ensuring ecological balance, conserving biodiversity and providing ecosystem services. However their development is hampered by insufficient funding, conflicts of interest between stakeholders and growing tourist pressure. The article analyzes the potential of tourism as a tool for sustainable development of natural protected areas. Particular attention is paid to ecotourism, which is showing steady growth globally and has a multiplier effect on local economies, including Ukraine's. The international classification of natural protected areas, the economic benefits of tourism, the problems of overloading territories and the introduction of the ecological capacity concept are considered. The importance of integrating the cultural component, the participation of local communities, the educational role of tourism and the need to introduce eco-innovations are emphasized. The author analyses the world models of tourism management in natural protected areas: from public-private partnerships to community-centered approaches. On the basis of statistical data and international experience the mechanisms of harmonization of tourism activities with environmental goals are highlighted. Financial instruments for sustainable tourism development in natural protected areas are outlined, including payments for ecosystem services (PES), green bonds, crowdfunding and digital technologies. Recommendations for optimizing the tourist flows management in

natural protected areas to ensure their environmental sustainability and socio-economic efficiency are proposed. The author proves that with proper management tourism can transform from a threat factor into a mechanism for preserving natural and cultural heritage, ensuring a balance between economic benefits, social interests and environmental goals.

Keywords: tourism, ecological tourism, protected areas, sustainable development, economic benefits, social responsibility, biodiversity.

JEL Classification: Q26, Q56, L83, O13

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-14>

Постановка проблеми. За умов сучасних глобальних екологічних викликів і зростаючого антропогенного навантаження на природні екосистеми особливої актуальності набуває проблема збалансованого розвитку природоохоронних територій. Ці території виконують важливу роль у збереженні біорізноманіття, забезпеченні екосистемних послуг та підтриманні екологічної рівноваги. Водночас вони стикаються з численними загрозами, пов'язаними з недостатнім фінансуванням, зростаючим антропогенним тиском та конфліктами інтересів між різними групами стейкхолдерів. У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні ефективних управлінських стратегій, які б поєднували збереження природного середовища із соціально-економічним розвитком, зокрема через впровадження моделей сталого туризму як одного з інструментів підтримання та фінансування природоохоронних територій без шкоди для їх екологічної цінності.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз соціально-економічного значення туризму для розвитку природоохоронних територій, виявлення оптимальних моделей взаємодії туристичної діяльності та природоохоронних цілей, а також розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління туристичними потоками на природоохоронних територіях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження охоплюють теоретичну основу, практичні приклади, економічні вигоди й інноваційні підходи до розвитку туризму в межах природоохоронних територій. Їх поєднання дозволяє обґрунтувати тезу про вагоме соціально-економічне значення сталого туризму для таких територій та місцевих громад. Так, Blamey R. K. У дослідженні “Principles of Ecotourism” викладає основоположні принципи екотуризму, включаючи його соціальні, екологічні й економічні виміри. Автор акцентує увагу на ролі туризму як інструменту сталого розвитку, підкреслюючи важливість участі місцевих громад і збереження природної спадщини [1]. Lanier P. Описує позитивний соціально-економічний ефект екотуризму, акцентуючи на розвитку місцевих підприємств, зростанні доходів громад і поліпшенні соціальної інфраструктури [2]. McCool S. F., Spenceley A. Розглядають загрози та можливості, що виникають унаслідок зростання туристичної активності у природоохоронних зонах. Вони наголошують на

важливості інтегрованого управління та стратегічного планування для зменшення негативного впливу [3]. Leung Y.-F. І співавтори надають ґрунтовні рекомендації щодо управління відвідувачами та сталого туризму на природоохоронних територіях [4]. Vigilante A. Вказує на нерозривний зв'язок культури та розвитку туризму. Для теми статті це джерело додає глибини в контексті інтеграції культурної спадщини та природоохоронного (екологічного) туризму, зокрема в частині участі місцевих громад [5]. Аналіз сучасних наукових досліджень підтверджує, що сталий туризм на природоохоронних територіях має значний соціально-економічний потенціал, базується на інтеграції екологічних, економічних та культурних аспектів і вимагає залучення місцевих громад, стратегічного управління та збереження природної й культурної спадщини.

Виклад основного матеріалу дослідження. За умов зростання уваги до сталого розвитку та охорони довкілля особливого значення набуває переосмислення підходів до сучасного туризму як чинника гармонізації взаємодії людини з природним середовищем. Туризм у цьому контексті постає як потенційно потужний інструмент, здатний забезпечити економічну стійкість природоохоронних територій та сприяти їх збереженню. За даними Всесвітньої туристичної організації (UN Tourism), на кінець 2024 року глобальний туристичний сектор відновився до 99% від допандемічного рівня, а екологічний туризм зростає щорічно на 10-15%, що суттєво випереджає темпи зростання “традиційного” туризму [6]. Екологічний туризм на природоохоронних територіях демонструє потенціал стати ефективним механізмом поєднання економічних вигод із природоохоронними цілями.

Концепція екологічного туризму пройшла значну еволюцію від початкового розуміння як простого відвідування природних територій до комплексного феномену, що охоплює відповідальне відвідування природних територій із метою отримання естетичного й пізнавального досвіду, мінімізації негативного впливу на екосистеми та сприяння соціально-економічному розвитку місцевих громад.

Міжнародне товариство екотуризму (The International Ecotourism Society – TIES) визначає екологічний туризм як “відповідальну подорож у природні території, яка сприяє збереженню навколишнього середовища та покращенню добробуту місцевого населення” [7]. Це визначення підкреслює

триєдину сутність екотуризму: екологічну (природоохоронну), соціальну й економічну складові.

Дослідження Blamey R. K. демонструє, що сучасна концепція екотуризму на природоохоронних територіях має інтегрувати принципи сталого розвитку, соціальної відповідальності й економічної ефективності, забезпечуючи баланс інтересів усіх стейкхолдерів [1].

Міжнародний союз охорони природи (МСОП/IUCN) виділяє 6 категорій природоохоронних територій, які відрізняються режимом охорони та дозволеними видами діяльності:

20. Природні заповідники суворого режиму/місцевості природного стану.

II. Національні парки.

III. Пам'ятки природи.

IV. Території збереження виду/місцеперебування.

V. Охоронювані ландшафти/морські акваторії.

VI. Території контрольованого використання природних ресурсів [4].

Кожна з цих категорій має різний потенціал для розвитку туризму. За даними МСОП, на 2023 рік природоохоронні території займають близько 16,8% суходолу та 8,2% морської акваторії планети [8]. Найбільший туристичний потенціал мають національні парки (категорія II) та охоронювані ландшафти (категорія V), оскільки їхній режим охорони передбачає можливості рекреаційного використання.

Згідно з дослідженням Leung Y.-F. Та співавторів туристичне навантаження на природоохоронні території неухильно зростає: кількість відвідувачів у національних парках світу збільшилася на 40% за останнє десятиліття [4]. Цей тренд підкреслює необхідність розроблення ефективних стратегій управління туристичними потоками.

Туризм на природоохоронних територіях генерує різноманітні економічні вигоди, які можна класифікувати за кількома категоріями:

1) прями доходи природоохоронних територій: вхідна плата, ліцензії, дозволи, плата за спеціальні послуги, концесійні збори;

2) непрямі економічні вигоди для місцевої економіки: витрати туристів на проживання, харчування, транспорт, супутні товари та послуги;

3) індуковані економічні ефекти: створення робочих місць, розвиток інфраструктури, збільшення податкових надходжень.

За даними дослідження Всесвітнього фонду дикої природи (World Wildlife Fund – WWF), проведеного у 2023 році, природоохоронні території щорічно генерують економічну цінність, що перевищує 200 млрд дол. США. З них близько 35% припадає на туристичну діяльність [9]. Туризм на природоохоронних територіях також характеризується значним мультиплікативним ефектом, котрий поширюється на суміжні сектори економіки: кожен долар, витрачений туристами на відвідування природоохоронних територій, генерує додаткові 1,8-2,5 долара в локальній економіці [10].

Однією з ключових проблем управління природоохоронними територіями залишається недостатнє

фінансування. За даними звіту “Protected Planet Report 2024”, глобальний дефіцит фінансування природоохоронних територій оцінюється у 82-118 млрд дол. США щорічно [11]. У цьому контексті туризм розглядається як потенційне джерело сталого фінансування. Дослідження Conservation Finance Alliance демонструє, що туристичні надходження можуть покривати від 15% до 90% операційних витрат природоохоронних територій залежно від їх популярності та системи управління [12].

Модель самофінансування через туризм успішно реалізована в системі національних парків США, де відвідування таких парків у 2023 році досягло рекордного рівня – 325 млн відвідувачів, котрі витратили 26,4 млрд дол. США в локальних громадах, що підтримало 415 тис. робочих місць та сприяло формуванню 32 млрд дол. США доданої вартості, а також 55,6 млрд доларів США економічного продукту [13].

Туризм на природоохоронних територіях також має значний потенціал для соціального розвитку прилеглих громад. Дослідження McCool S. F. Та Spenceley A. виявило, що громади, розташовані поблизу популярних природоохоронних територій, демонструють кращі показники зайнятості, диверсифікації джерел доходу та розвитку інфраструктури порівняно з подібними громадами без туристично привабливих природоохоронних територій [3]. Рівень бідності у громадах навколо природоохоронних територій із розвиненим туризмом також нижчий порівняно з іншими громадами; особливо це помітно у випадках, коли забезпечується активне залучення місцевого населення до туристичного бізнесу. Згідно з дослідженням Всесвітньої туристичної організації (UN Tourism) туризм на природоохоронних територіях має потенціал досягнення всіх 17 Цілей сталого розвитку, визначених ООН [14]. Особливо значним є внесок у подолання бідності, забезпечення гендерної рівності та розвитку сільських територій.

Туризм на природоохоронних територіях часто інтегрує елементи культурного туризму, сприяючи збереженню та популяризації традиційних практик, ремесел і знань місцевих громад, особливо корінних народів. Більшість природоохоронних територій світового значення мають також культурну цінність і пов'язані з традиціями корінних народів [5]. Інтеграція цих знань у туристичні продукти не лише збагачує досвід відвідувачів, але й створює економічні стимули для збереження нематеріальної культурної спадщини. Доходи від туризму, пов'язаного з культурою корінних народів на природоохоронних територіях, постійно зростають, що свідчить про зростаючий інтерес до автентичного культурного досвіду [15].

Природоохоронні території також виконують важливу освітню функцію, підвищуючи екологічну свідомість відвідувачів. Туризм на цих територіях створює унікальні можливості для екологічної просвіти та формування відповідального ставлення до природи. Переважна більшість відвідувачів природоохоронних територій відзначають підвищення

своїї екологічної обізнаності після відвідування, а також змінюють свою поведінку на більш екологічно відповідальну [2].

Незважаючи на очевидні соціально-економічні переваги, туризм на природоохоронних територіях може спричиняти певні екологічні проблеми, а саме:

1) негативний фізичний вплив на екосистеми: ерозія ґрунтів, пошкодження рослинності, забруднення води;

2) поведінкові зміни у тварин: зміни харчових звичок, міграційних шляхів, репродуктивної поведінки;

3) забруднення: тверді відходи, стічні води, світлове та шумове забруднення;

4) надмірне використання ресурсів: води, енергії, земельних ресурсів.

Більшість природоохоронних територій світу стикаються з проблемою надмірного туристичного навантаження в певні сезони року. Так, наприклад, національний парк Плитвицькі озера (Хорватія) у 2024 році прийняв майже 1,5 млн відвідувачів (1 492 994), що значно перевищує його екологічну ємність [16]. І саме концепція екологічної ємності (carrying capacity) стає центральною у забезпеченні сталого туризму на природоохоронних територіях.

Екологічна ємність – це максимальний рівень використання території, який не призводить до незворотних змін в екосистемах або зниження якості туристичного досвіду.

Визначення та дотримання меж екологічної ємності дозволяє уникнути перевантаження територій та забезпечити баланс між збереженням природи й туристичною активністю. Сучасні підходи до управління туристичними потоками охоплюють:

1) лімітування кількості відвідувачів: впровадження квот, попереднє бронювання, диференційована цінова політика;

2) просторове зонування: розподіл рекреаційного навантаження, створення буферних зон;

3) часове регулювання: сезонні обмеження, часові слоти відвідування;

4) інфраструктурні рішення: екологічно дружні туристичні стежки, оглядові майданчики, інформаційні центри.

За даними МСОП, станом на 2023 рік понад 430 природоохоронних територій світу впровадили системи лімітування відвідувачів, що на 28% більше порівняно з 2018 роком [8].

Важливим трендом стає впровадження екоінновацій у туристичну інфраструктуру природоохоронних територій. Найпоширеніші екоінновації охоплюють представлене на рис. 1.

Аналіз регіональних підходів до інтеграції туризму та природоохоронної діяльності виявляє значні відмінності, зумовлені екологічними, економічними й соціокультурними чинниками. Наприклад, європейська модель характеризується високою інтеграцією природоохоронних територій у соціально-економічну структуру регіонів, розвиненими механізмами залучення стейкхолдерів і значними державними інвестиціями. Північноамериканська модель базується на принципі “збереження через використання” та характеризується розвиненою інфраструктурою, високою якістю обслуговування відвідувачів й інвестиціями в освітні програми. Африканська модель зосереджена на розвитку високовартісного туризму з низьким впливом на екосистеми та значними економічними вигодами для місцевих громад. Азійсько-Тихоокеанська модель демонструє різноманіття підходів: від масового туризму в Китаї та Таїланді до елітного екотуризму в Австралії та Новій Зеландії.

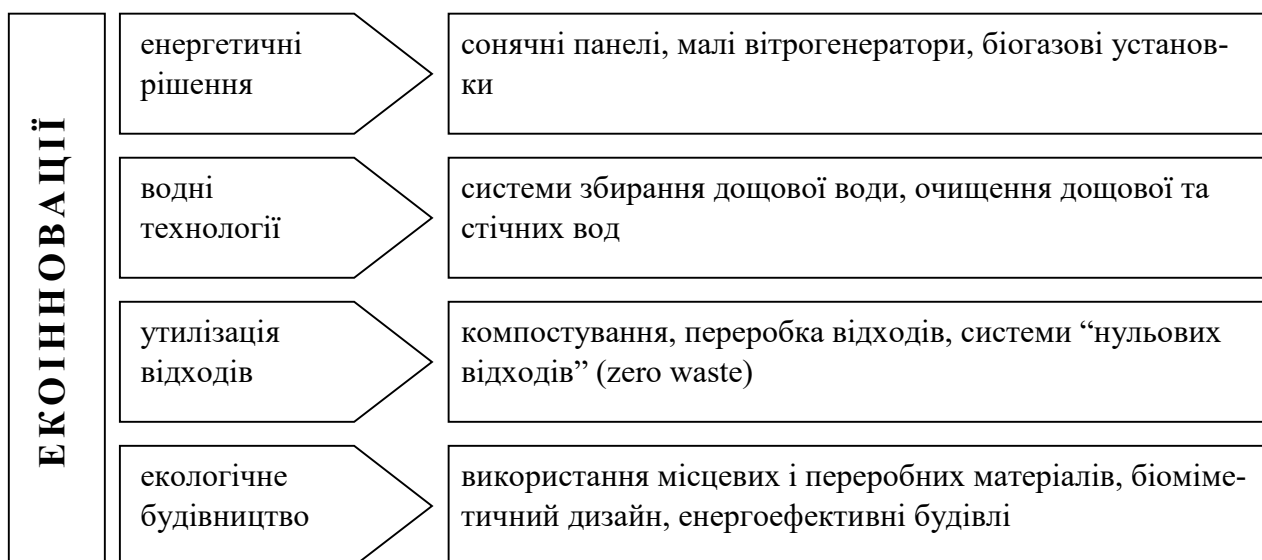


Рис. 1. Інфраструктурні екоінновації природоохоронних територій

Авторська розробка.

Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виокремити кілька успішних підходів до управління туризмом на природоохоронних територіях:

1. Державно-приватне партнерство (Південна Африка). Модель концесій у національних парках, за якої приватні оператори надають туристичні послуги, сплачуючи роялті парку та дотримуючись суворих екологічних стандартів.

2. Громадоцентричний підхід (Непал). Управління природоохоронними територіями здійснюється за активної участі місцевих громад, котрі отримують значну частку доходів від туризму.

3. Інтегрований підхід (Нова Зеландія). Поєднує охорону природи з захистом культурної спадщини та традицій корінних народів.

Підвищити ефективність використання туризму (в контексті фінансової стійкості природоохоронних територій) також дозволяють інноваційні фінансові механізми та цифрові технології, а саме:

- системи платежів за екосистемні послуги (PES) – механізми, за яких бенефіціари екосистемних послуг (включаючи туристичний сектор) компенсують витрати на їх збереження;

- “зелені” облігації й інвестиційні фонди – спеціалізовані фінансові інструменти для залучення приватного капіталу в розвиток сталого туризму на природоохоронних територіях;

- краудфандингові платформи – інноваційні онлайн-механізми залучення коштів від туристів і прихильників природоохоронних територій;

- цифрові токени та блокчейн-технології – новітні технології, що дозволяють створювати прозорі системи моніторингу та фінансування природоохоронних заходів.

Цифрові технології загалом відкривають нові можливості для управління туристичними потоками, моніторингу екологічного впливу та збагачення туристичного досвіду на природоохоронних територіях. Ці інновації реалізуються через низку інструментів і рішень, які вже демонструють ефективність у практиці природоохоронного (екологічного) туризму:

1. Мобільні додатки та віртуальні гіді. За даними Zion Market Research, розмір світового ринку додатків для сталого туризму оцінюється в 3 трлн дол. США у 2023 році, а до кінця 2032 року прогнозується досягнення “позначки” 11 трлн із середньорічним темпом зростання майже 15,5% у період з 2024 по 2032 рік [17].

2. Системи онлайн-бронювання та управління відвідувачами – дозволяють оптимізувати туристичні потоки та зменшити негативний вплив на екосистеми.

3. Технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR). Зокрема, впровадження VR-турів на об’єктах світової спадщини зменшує фізичне відвідування найбільш вразливих зон, одночасно збільшуючи загальні доходи [18].

4. Інтернет речей (Internet of Things – IoT) і системи екологічного моніторингу – дозволяють у режимі реального часу відслідковувати екологічні параметри та рівень антропогенного навантаження.

Сучасні підходи до управління природоохоронними територіями передбачають їх кращу інтеграцію в стратегії сталого розвитку регіонів. Природоохоронні території можуть стати ефективними драйверами регіонального розвитку, особливо у віддалених та економічно депресивних регіонах. Ключовими елементами успішної інтеграції природоохоронних територій у регіональний розвиток є: крос-секторальні партнерства, що полягають у співпраці між природоохоронними, туристичними, аграрними та іншими секторами економіки; екосистемний підхід до планування з врахуванням потоків екосистемних послуг при територіальному плануванні, а також створення регіональних брендів із використання елементів природоохоронних територій.

На основі аналізу міжнародного досвіду можна сформулювати низку рекомендацій щодо вдосконалення інституційних механізмів управління туризмом на природоохоронних територіях:

- Розроблення інтегрованих стратегій управління туризмом, що враховують екологічні, економічні та соціальні аспекти. Природоохоронні території з такими стратегіями демонструють вищу ефективність управління за комплексними показниками.

- Впровадження адаптивних систем управління, що базуються на безперервному моніторингу й оцінюванні впливу туризму. Адаптивне управління дозволяє зменшити негативні впливи туризму при збереженні або навіть збільшенні економічних вигод.

- Створення багаторівневих механізмів координації між національними, регіональними та локальними органами влади, приватним сектором і бізнесом. Наприклад, досвід Альпійської конвенції демонструє ефективність такого підходу для транскордонних природоохоронних територій [19].

- Розроблення спеціальних режимів економічного стимулювання для сталого туризму на природоохоронних територіях, включаючи податкові пільги, субсидії для екотехнологій, преференційні кредити. За даними World Economic Forum, такі стимули збільшують приплив приватних інвестицій у туристичний бізнес на 28-35% [20].

Оптимізація управління туристичними потоками й інфраструктурою є ключовим елементом забезпечення балансу між економічними вигодами та збереженням природних екосистем. Для досягнення цього балансу використовуються різноманітні стратегічні підходи, що довели свою ефективність у міжнародній практиці:

- впровадження диференційованої цінової політики залежно від сезону, популярності маршрутів, розміру груп тощо;

- розвиток “зеленої” інфраструктури, яка мінімізує екологічний відбиток туризму;

- диверсифікація туристичних продуктів для зменшення навантаження на популярні локації та подовження туристичного сезону;

- обмеження кількості відвідувачів на основі науково обґрунтованих розрахунків екологічної ємності.

Активне залучення місцевих громад і реалізація освітніх ініціатив також є важливими факторами забезпечення сталості туризму на природоохоронних територіях. Такі підходи можуть реалізовуватися через низку практичних заходів, що сприяють не лише охороні природи, а й соціально-економічному благополуччю місцевого населення:

- розвиток моделей спільного управління (co-management) природоохоронними територіями за участі місцевих громад;
- створення місцевих туристичних підприємств, зокрема кооперативів, що забезпечують широку участь місцевого населення в економічних вигодах від туризму;
- розвиток програм сертифікації та навчання для місцевих гідів і надавачів послуг;
- використання культурної спадщини та традицій у формуванні туристичних продуктів й екологічно-освітніх програм.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Туризм на природоохоронних територіях є складним і багатовимірним феноменом, що має значний потенціал для забезпечення соціально-економічного розвитку при одночасному збереженні природних екосистем. Аналіз статистичних даних і міжнародного досвіду свідчить, що при належному управлінні туристичні потоки можуть стати важливим інструментом фінансової стійкості природоохоронних територій та економічного розвитку прилеглих регіонів. Ключовими факторами успіху є розроблення інтегрованих стратегій управління туризмом, впровадження науково обґрунтованих обмежень антропогенного навантаження, активне залучення місцевих громад, розвиток екоінновацій і використання цифрових технологій для моніторингу й оптимізації туристичних потоків. Особливого значення за сучасних умов набуває трансформація туристичного попиту в напрямку більш відповідальних та усвідомлених форм туризму, що створює унікальне “вікно можливостей” для природоохоронних територій у контексті розвитку високоякісних туристичних пропозицій із вищою доданою вартістю та менш негативним екологічним впливом. При цьому важливо враховувати регіональні особливості та розробляти адаптовані моделі управління туризмом, що відповідають конкретним екологічним, соціальним та економічним умовам. Перспективним напрямком є більш глибока інтеграція природоохоронних територій у регіональні стратегії сталого розвитку та формування інтегрованих ланцюжків доданої вартості, що поєднують збереження біорізноманіття з економічним розвитком.

ЛІТЕРАТУРА

1. Blamey R. K. Principles of Ecotourism. In: *The Encyclopedia of Ecotourism*. Wallingford : CABI Publishing, 2021. URL: <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/pdf/10.5555/20013051143>.
2. Lanier P. The Positive Impacts of Ecotourism in Protected Areas. In: *Sustainable Tourism VI*. WIT Press, 2014. P. 199-209. URL: <https://www.witpress.com/Secure/elibrary/papers/ST14/ST14016FU1.pdf>.
3. McCool S. F., Spenceley A. Tourism and Protected Areas: a Growing Nexus of Challenge and Opportunity. *Koedoe*. 2014. Vol. 56 (2). DOI: <https://doi.org/10.4102/koedoe.v56i2.1221>.
4. Leung Y.-F., Spenceley A., Hvenegaard G., Buckley R. Tourism and Visitor Management in Protected Areas: Guidelines for Sustainability. Gland : IUCN, 2018. DOI: <https://doi.org/10.2305/IUCN.CH.2018.PAG.27.en>.
5. Vigilante A. Culture and Development: Two Sides of the Coin. *The UNESCO courier*. September 2010. P. 29-30. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189543>.
6. International Tourism Recovers Pre-Pandemic Levels in 2024. *UN Tourism*. 2025. URL: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024>.
7. What is Ecotourism? *The International Ecotourism Society*. URL: <https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/>.
8. Protected Areas and Land Use. *IUCN*. URL: <https://iucn.org/our-work/protected-areas-and-land-use>.
9. World Wildlife Fund. URL: <https://www.worldwildlife.org/>.
10. Fariás-Torbidoni E. I., Barić D. The Economic Impact of Tourism on Protected Natural Areas: Examining the Influence of Physical Activity Intensity on Visitors' Spending Levels. *Journal on Protected Mountain Areas Research and Management*. 2020. Vol. 12. Nr. 2. P. 22-32. DOI: <https://doi.org/10.1553/eco.mont-12-2s22>.
11. Protected Planet Report 2024. *UN Environment Programme (UNEP)*. 2025. URL: <https://digitalreport.protectedplanet.net/>.
12. Conservation Finance Alliance. URL: <https://www.conservationfinancealliance.org/>.
13. Flyr M., Koontz L. 2023 National Park Visitor Spending Effects: Economic Contributions to Local Communities, States, and the Nation. Science Report. Fort Collins. 2024. DOI: <https://doi.org/10.36967/2305351>.
14. Tourism in the 2030 Agenda. *UN Tourism*. URL: <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda>.
15. Supporting Global Indigenous Tourism. *World Travel & Tourism Council*. 2024. URL: <https://www.tourismticker.com/wp-content/uploads/2024/10/Supporting-Global-Indigenous-Tourism-report.pdf>.
16. Analysis of Year-Round Tourism in 2024. *JU NP Plitvička jezera*. 2025. URL: <https://np-plitvicka-jezera.hr/en/analysis-of-year-round-tourism-in-2024/>.
17. Sustainable Tourism Apps Market Size, Share, Analysis, Trends, Growth, Forecasts, 2032. *Zion Market Research*. URL: <https://www.zionmarketresearch.com/report/sustainable-tourism-apps-market>.
18. Pokhrel L., Chaulagain S., Baniya R. Factors Determining the Usage of Virtual Reality at UNESCO World Heritage Sites Among Generations Y and Z. *Journal of Heritage Tourism*. 2025. Vol. 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1080/1743873X.2024.2441371>.
19. The Alpine Convention. Protocols and Declarations. URL: <https://www.alpconv.org/en/home/convention/protocols-declarations/>.

20. Travel & Tourism Development Index 2024. *World Economic Forum*. 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/>.

REFERENCES

1. Blamey, R. K. (2021), Principles of Eco-tourism, in: *The Encyclopedia of Ecotourism*, CABI Publishing, Wallingford, available at: <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/pdf/10.5555/20013051143>.
2. Lanier P. (2014), The Positive Impacts of Ecotourism in Protected Areas, in: *Sustainable Tourism VI*, WIT Press, p. 199-209, available at: <https://www.witpress.com/Secure/elibrary/papers/ST14/ST14016FU1.pdf>.
3. McCool, S. F. And Spenceley A. (2014), Tourism and Protected Areas: a Growing Nexus of Challenge and Opportunity, *Koedoe*, vol. 56 (2). DOI: <https://doi.org/10.4102/koedoe.v56i2.1221>.
4. Leung, Y.-F., Spenceley A., Hvenegaard G. And Buckley R. (2018), Tourism and Visitor Management in Protected Areas: Guidelines for Sustainability, IUCN, Gland. DOI: <https://doi.org/10.2305/IUCN.CH.2018.PAG.27.en>.
5. Vigilante A. (2010), Culture and Development: Two Sides of the Coin, *The UNESCO courier*, September, p. 29-30, available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189543>.
6. International Tourism Recovers Pre-Pandemic Levels in 2024 (2025), *UN Tourism*, available at: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024>.
7. What is Ecotourism? *The International Ecotourism Society*, available at: <https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/>.
8. Protected Areas and Land Use, IUCN, available at: <https://iucn.org/our-work/protected-areas-and-land-use>.
9. World Wildlife Fund, available at: <https://www.worldwildlife.org/>.
10. Fariás-Torbidoni, E. I. And Barić D. (2020), The Economic Impact of Tourism on Protected Natural Areas: Examining the Influence of Physical Activity Intensity on Visitors' Spending Levels, *Journal on Protected Mountain Areas Research and*

Management, vol. 12, Nr. 2, p. 22-32. DOI: <https://doi.org/10.1553/eco.mont-12-2s22>.

11. Protected Planet Report 2024 (2025), *UN Environment Programme (UNEP)*, available at: <https://digitalreport.protectedplanet.net/>.
12. Conservation Finance Alliance, available at: <https://www.conservationfinancealliance.org/>.
13. Flyr M. And Koontz L. (2024), 2023 National Park Visitor Spending Effects: Economic Contributions to Local Communities, States, and the Nation, Science Report, Fort Collins. DOI: <https://doi.org/10.36967/2305351>.
14. Tourism in the 2030 Agenda, *UN Tourism*, available at: <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda>.
15. Supporting Global Indigenous Tourism (2024), *World Travel & Tourism Council*, available at: <https://www.tourismticker.com/wp-content/uploads/2024/10/Supporting-Global-Indigenous-Tourism-report.pdf>.
16. Analysis of Year-Round Tourism in 2024 (2025), *JU NP Plitvička jezera*, available at: <https://np-plitvicka-jezera.hr/en/analysis-of-year-round-tourism-in-2024/>.
17. Sustainable Tourism Apps Market Size, Share, Analysis, Trends, Growth, Forecasts, 2032, *Zion Market Research*, available at: <https://www.zionmarketresearch.com/report/sustainable-tourism-apps-market>.
18. Pokhrel L., Chaulagain S. And Baniya R. (2025), Factors Determining the Usage of Virtual Reality at UNESCO World Heritage Sites Among Generations Y and Z, *Journal of Heritage Tourism*, vol. 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1080/1743873X.2024.2441371>.
19. The Alpine Convention. Protocols and Declarations, available at: <https://www.alpconv.org/en/home/convention/protocols-declarations/>.
20. Travel & Tourism Development Index 2024 (2025), *World Economic Forum*, available at: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/>.

Стаття надійшла до редакції 23 липня 2025 року

УДК 330.322:339.37:338.24(477)"2022/...

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

ІНВЕСТИЦІЇ У ТОРГОВЕЛЬНУ ГАЛУЗЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. У період війни функціонування вітчизняної торговельної галузі значно ускладнилося, чітко означилися тренди зміни внутрішньої організації діяльності торговельних підприємств та вимушеної релокації. Статтю присвячено ролі інвестицій у торговельну галузь як ключового інструмента післявоєнного відновлення економіки України. Відбудова економіки потребує швидкої активізації внутрішньої і зовнішньої торгівлі як каталізатора економічного зростання. Саме залучення інвестицій у галузь виступає передумовою для модернізації торговельної інфраструктури і скорішої цифровізації торговельних бізнес-процесів, що зумовлює актуальність представленого дослідження. Проаналізовано сучасний стан галузі в умовах воєнних втрат. Обґрунтовано, що функціонування вітчизняної торговельної галузі значно ускладнилося, чітко означилися тренди зміни внутрішньої організації діяльності торговельних підприємств та вимушеної релокації. Виявлено скорочення кількості суб'єктів господарювання, зниження обсягів реалізації продукції та руйнування інфраструктури. Висвітлено стратегічні пріоритети розвитку торгівлі у післявоєнний період, зосереджені на модернізації логістичних систем, цифровізації торговельних процесів та інтеграції у міжнародні ринки. Відстежено загальнодержавні проблеми інвестування, пов'язані з високими ризиками, дефіцитом внутрішніх фінансових ресурсів та необхідністю інституційних гарантій для приватних інвесторів. Запропоновано механізм інвестування у відновлення галузі торгівлі, що передбачає поєднання державної підтримки, міжнародної фінансової допомоги та залучення приватного капіталу. Зроблено висновок, планування післявоєнного відновлення галузі торгівлі має ґрунтуватися на адекватних механізмах інвестування, що забезпечить належну результативність подолання наслідків війни і довгострокову стійкість національної економіки України. Подальші наукові розвідки мають охопити питання забезпечення ефективної реалізації інвестиційних проєктів, спрямованих на розвиток цифрового ритейлу, зростання енергоефективності торговельного обслуговування та інтеграції України у глобальні ланцюги постачання.

Ключові слова: інвестування, галузь торгівлі, післявоєнне відновлення економіки, міжнародна фінансова допомога, ринок.

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

INVESTMENTS IN THE TRADE INDUSTRY AS A TOOL FOR POST-WAR ECONOMY RECOVERY OF UKRAINE

Abstract. During the war, the functioning of the domestic trade industry became significantly more complicated, and trends of changes in the internal organization of trade enterprises and forced relocation became clearly evident. The article is devoted to the role of investment in the trade sector as a key tool for the post-war recovery of the Ukrainian economy. Rebuilding the economy requires rapid activation of domestic and foreign trade as a catalyst for economic growth. It is precisely attracting investment to the sector that is a prerequisite for the modernization of trade infrastructure and the rapid digitalization of trade business processes, which determines the relevance of the presented study. The current state of the industry in the conditions of war losses is analyzed. It is substantiated that the functioning of the domestic trade sector has become significantly more complicated, and trends in changing the internal organization of trade enterprises and forced relocation have been clearly identified. A reduction in the number of business entities, a decrease in product sales volumes, and destruction of infrastructure have been identified. The strategic priorities for the development of trade in the post-war period are highlighted, focused on the modernization of logistics systems, digitalization of trade processes, and integration into international markets. National investment problems associated with high risks, a shortage of domestic financial resources and the need for institutional guarantees for private investors have been tracked. An investment mechanism for the restoration of the trade sector has been proposed, which involves a combination of state support, international financial assistance and private capital attraction. It was concluded that planning for the post-war recovery of the trade sector should be based on adequate investment mechanisms, which will ensure the proper effectiveness of overcoming the consequences of the war and the long-term sustainability of the

national economy of Ukraine. Further scientific research should cover the issue of ensuring the effective implementation of investment projects aimed at the development of digital retail, increasing the energy efficiency of trade services and integrating Ukraine into global supply chains.

Keywords: investment, trade sector, post-war economic recovery, international financial assistance, market.

JEL Classification: E22; F14; L81; O19

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-15>

Постановка проблеми. В умовах війни на суб'єкти торговельної галузі покладається важлива соціально-економічна місія забезпечення основних життєво важливих потреб громадян попри складність організації торговельної діяльності та втрати від повномасштабних бойових дій, тимчасової окупації частини територій та масових терористичних атак росії. Функціонування вітчизняної торговельної галузі значно ускладнилося, чітко означилися тренди зміни внутрішньої організації діяльності торговельних підприємств та вимушеної релокації. Нагальними проблемами торгівлі є ускладнення процесів реалізації та обслуговування покупців через втрати майна, зменшення кількості функціонуючих магазинів, руйнування критичної інфраструктури, логістики, зростання виробничих витрат, зниження доходів населення, скорочення можливостей товарного забезпечення. Водночас в умовах повномасштабної війни зросло усвідомлення важливості соціальної відповідальності торгівлі, етичних засад діяльності, розвитку іміджевої складової у відносинах зі споживачами. Отож, дослідження механізмів і пріоритетів інвестування у галузь торгівлі є своєчасним і актуальним, дозволить краще визначити інструменти стійкого відновлення економіки України, її інтеграції в європейський і світовий економічний простір. Зауважимо, що післявоєнна відбудова економіки потребує швидкої активізації внутрішньої і зовнішньої торгівлі як каталізатора економічного зростання, а залучення інвестицій у галузь виступає передумовою для модернізації торговельної інфраструктури і скорішої цифровізації торговельних бізнес-процесів. Угодою про асоціацію між Україною та ЄС передбачено сприяння розвитку торгівлі та залученню прямих іноземних інвестицій у розвиток галузі [12, гл. 13]. Іноземні та внутрішні інвестиції дозволять відновити порушену війною логістику, забезпечать розширення експортного потенціалу України, сприятимуть розвитку конкурентного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У довоєнному науковому середовищі концептуальні засади сучасного розвитку торговельної галузі розроблялися доволі активно. Методологічну основу дослідження системи внутрішньої торгівлі запропонував В. Апопій, який визначив її ядро (організаційні елементи) та ресурси, а також впорядковану сукупність господарських, коопераційних та інтеграційних зв'язків між ними [1]. Водночас науковець підкреслював організаційні проблеми управління галуззю, зокрема несформованість державної торговельної політики, недосконалість

інституційного забезпечення розвитку. Аналізуючи вектори розвитку торговельної галузі України, В. Петренко та А. Карнаушенко також зауважують про відсутність стратегії розвитку торгівлі в законодавчій базі, визначаючи даний недолік основним гальмівним чинником для впровадження міжнародних стандартів і тенденцій розвитку [10]. Оскільки описані проблеми так і не були вирішені, вважаємо, що вони можуть стати на заваді процесам післявоєнного відновлення галузі.

Окремо слід виділити наукові доробки, що висвітлюють різні аспекти інвестування в межах галузі торгівлі. Так, Ю. Талах представив дослідження структурних характеристик інвестування в галузі у довоєнний період [11]. Оцінивши інструменти державної політики активізації інвестицій, автор пропонує розробити систему оптимізаційних заходів для вирівнювання дисбалансів воєнного часу, хоча і не презентує антикризові механізми стимулювання інвестиційної активності. Існують дослідження і у сфері проблем залучення іноземних інвестицій в економіку України. Зокрема, О. Нечипорук аналізує сприятливі фактори для залучення іноземних інвесторів та висвітлює інноваційні шляхи міждержавної фінансової підтримки України в умовах війни [8]. Проте видається доволі суперечливим висновок авторки про сприятливість інвестиційного клімату в умовах повномасштабної війни. Слід відзначити, що дослідження з обраної вузькоспеціалізованої проблематики майже відсутні, більшість наукових розвідок стосуються загальноекономічних питань післявоєнної відбудови і лише поодинокі праці опосередковано висвітлюють питання залучення інвестицій у галузь торгівлі.

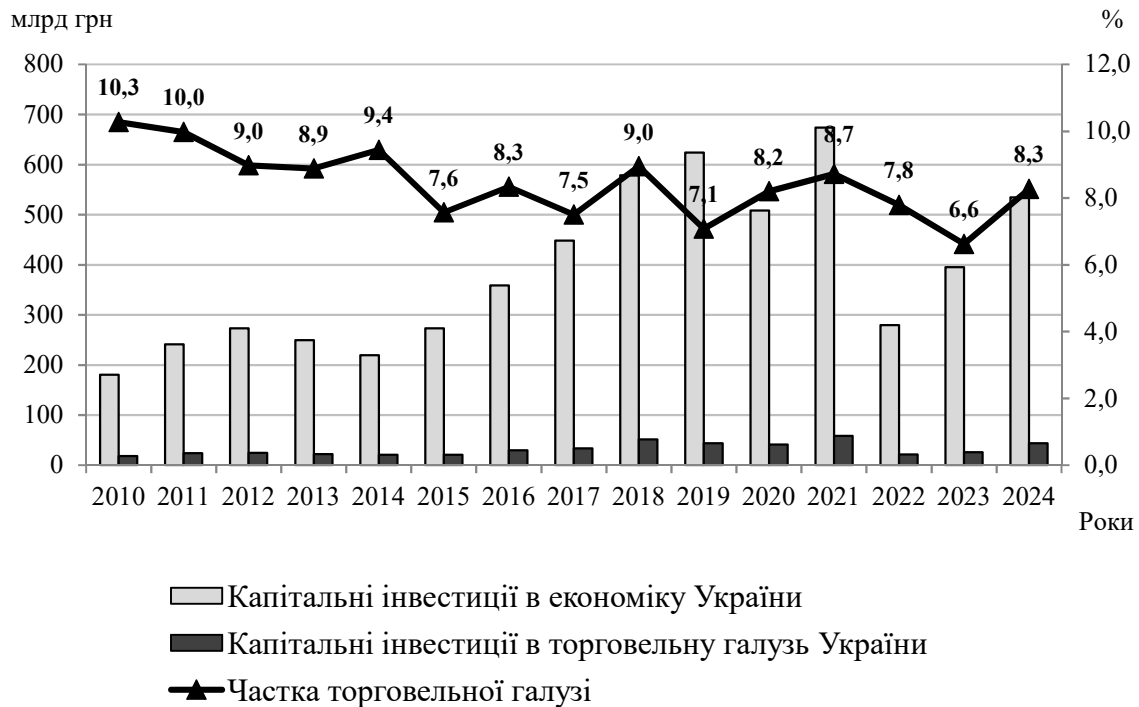
Постановка завдання. Метою статті є аналіз можливостей і перспектив інвестування у галузь торгівлі України в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування суб'єктів господарювання торговельної галузі в Україні характеризується системним впливом таких чинників, як жорсткий конкурентний тиск та зміна споживчої поведінки. Стратегічні пріоритети розвитку торговельної галузі у довоєнний період визначалися загальним спрямуванням соціально-економічної системи у напрямку сталого розвитку євроінтеграції, що зумовлювало зростання інвестиційної активності для забезпечення розвитку та технологічної конкурентоспроможності галузевих суб'єктів господарювання. У довоєнний період на частку торгівлі традиційно припадала значна частка капітальних інвестицій (рис. 1).

Зрозуміло, що війна внесла корективи в стратегічні пріоритети розвитку вітчизняної галузі торгівлі, які насамперед сконцентровано на оптимізації логістичних шляхів, енергостійкості ланцюгів постачання, діджиталізації митних та прикордонних процедур, страхуванні ризиків та стрімкому розвитку цифрових форматів торговельного обслуговування. Разом з тим, хочемо звернути увагу, що і у період післявоєнного відновлення галузі торгівлі стратегічні пріоритети з великою ймовірністю зміняться. Актуалізуються насамперед питання відбудови логістичної інфраструктури (особливо у сфері міжнародної торгівлі), відповідно, постає питання євроінтеграційної

сумісності вітчизняних митних ІТ-систем, приєднання до програм єдиного ринку, глибока цифровізація торгівлі та процеси інвестиційної підтримки розвитку галузі.

Як видно з наведених даних, попри незначне скорочення частки капітальних інвестицій у торговельну галузь, у загальному тренд свідчить про синхронізацію динаміки капіталовкладень і вказує на значну зацікавленість вітчизняних інвесторів у розвитку внутрішньої торгівлі. Отож, можна стверджувати, що в цілому торговельна галузь до війни, використовуючи капітальні інвестиції, розвивалася доволі динамічно (табл. 1).



Примітка: тут і в подальшому статистичні дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

Рис. 1. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності у 2010–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [2]

Таблиця 1

Показники результативності торговельної галузі у 2014-2023 рр.

Роки	Кількість діючих суб'єктів, тис. од.	Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	Додана вартість за витратами виробництва, млрд грн	Капітальні інвестиції, млрд грн
2014	988,7	2409,3	1795,7	327,0	20,7
2015	989,1	2202,0	2159,3	322,8	20,7
2016	910,4	2182,3	2628,7	368,0	30,0
2017	837,8	2223,1	3351,2	504,2	33,7
2018	818,2	2355,6	4110,1	582,2	51,8
2019	834,2	2385,3	4345,9	649,3	44,2
2020	826,1	2353,5	4519,5	828,2	41,7
2021	777,4	2337,4	5994,8	1027,5	58,8
2022	661,2	1911,4	4452,1	1272,2	21,8
2023	714,5	1958,7	5771,5	1716,5	26,2

Джерело: сформовано і розраховано автором за даними [2]

Особливої гостроти питання розвитку вітчизняної галузі торгівлі набуло через військову агресію росії. Головне завдання торгівлі як складової системи розподілу економічних благ полягає у забезпеченні життєдіяльності громадян через пропозицію якісних товарів та сервісного обслуговування за прийнятну ціну. В умовах війни ми бачимо значне скорочення у 2022 р. кількості діючих суб'єктів господарювання та кількості зайнятих працівників, що відповідним чином відобразилось і на зниженні обсягів реалізованої продукції. За оцінками KSE, сукупні фінансові втрати галузі сягнули 15 млрд дол. США [4], також порушено логістичні зв'язки, відбулося зростання витрат на транспортування і страхування вантажів, зменшення рівня податкових надходжень від торговельної діяльності. Отож, такі втрати можна вважати критичними для галузі, а відновлення економічної активності потребує системного підходу, а відтак – розробки ефективного механізму інвестування (рис. 2).

Плани післявоєнної відбудови та розвитку економіки України розробляються на рівні центральних органів виконавчої влади, зокрема Кабінет Міністрів України координує розробку політики та через відповідні міністерства формує стратегічні плани. Водночас підґрунтя для такого планування знаходиться у компетенції Міністерства економіки України, яке взаємодіє з Міністерством фінансів щодо бюджетування і фінансування проєктів та співпраці з донорами.

Водночас зауважимо, що торгівля як галузь із найбільшою кількістю суб'єктів господарювання і зайнятих працівників має розглядатись як системоутворюючий елемент планів післявоєнної відбудови. Через неї акумулюється значна частина податкових надходжень, без її повноцінного відновлення неможливо якісно трансформувати промисловість, агровиробництво чи сферу послуг,

адже всі ці галузі потребують ринків збуту. Не менш важливим чинником ми вважаємо вплив галузі на формування інвестиційної привабливості України, адже для іноземних і внутрішніх інвесторів важливо користуватися розвинутою торговельною інфраструктурою, отож відновлення логістичних ланцюгів та інноваційні зрушення в галузі сприятимуть додатковому залученню капіталу для розвитку інших проєктів.

Окреслюючи плани післявоєнної відбудови вітчизняної економіки, вище керівництво України здійснює відповідні інституційні ініціативи, у т.ч. із міжнародними організаціями, Урядом США, ЄС, інших країн G7, міжнародними фінансовими установами. Координація потенційних донорів та інвесторів у напрямі відновлення української економіки має на меті створення і реалізацію реанімаційних планів у різних галузях для забезпечення відсутності дублювання зусиль та ефективного використання обмежених доступних ресурсів. На конференції у Lugano (Швейцарія) в 2022 р. Уряд презентував План Відновлення України, розрахований на 10 років і спрямований на прискорення стійкого економічного зростання. Основними його принципами визначено:

- доступ до ринків ЄС та країн G7, що допоможе українським підприємцям інтегруватися у світові торгові ланцюги;
- отримання статусу кандидата, а згодом повноправне членство в ЄС, що надасть Україні доступ до структурних фондів ЄС;
- побудову економіки на принципах дерегуляції та лібералізації;
- перехід від сировинно-аграрного типу економіки до інноваційно-технологічного типу [17].

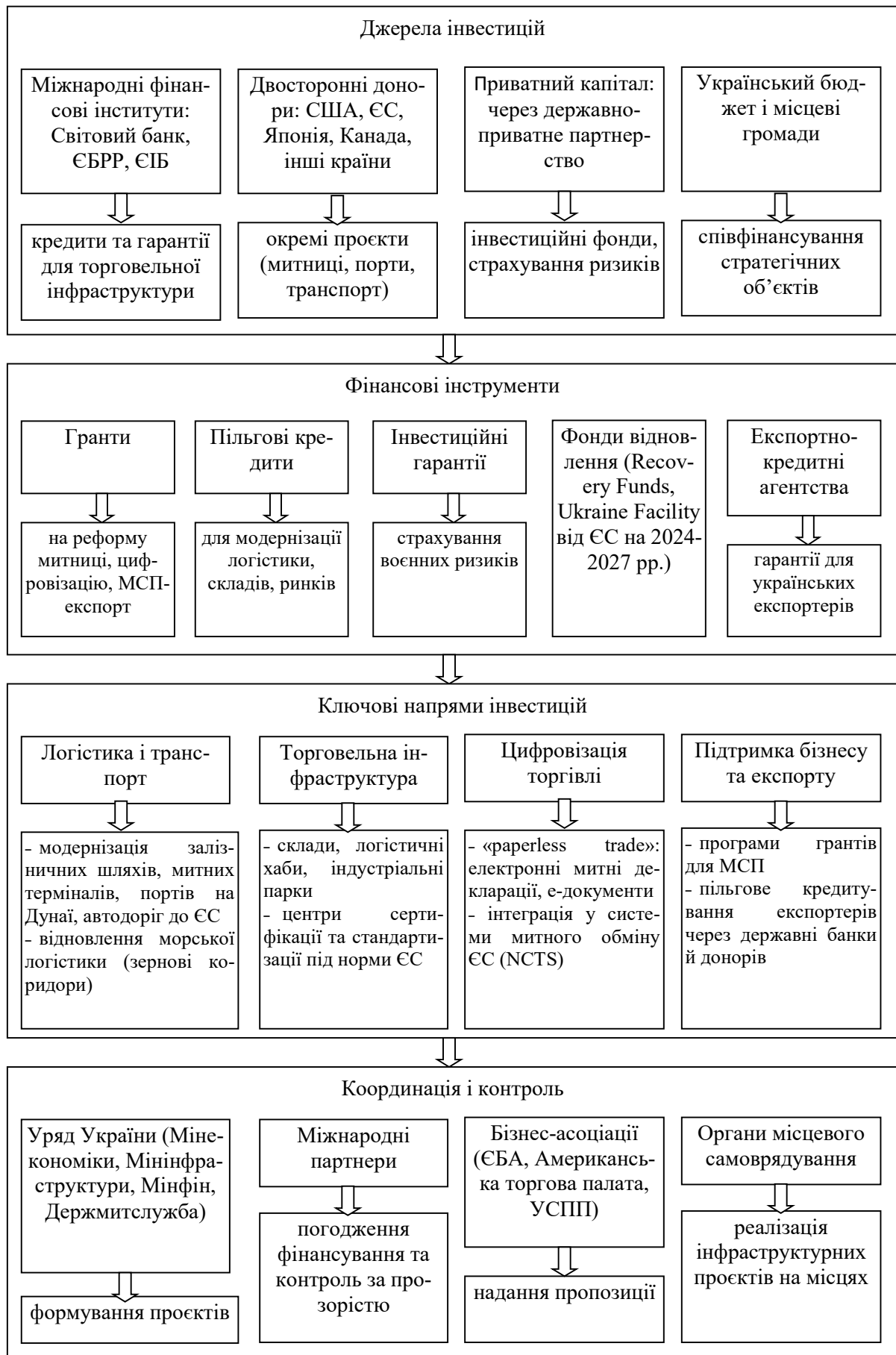


Рис. 2. Механізм інвестування у післявоєнне відновлення галузі торгівлі в Україні

Джерело: сформовано автором

Пізніше український уряд продовжив серію щорічних міжнародних конференцій, де обговорювались оновлення та розширення до Плану Відновлення, адаптації його до поточних викликів і потреб. На всіх конференціях розглядалися не лише загальноекономічні рамки післявоєнного відновлення, але й галузеві пріоритети. Так, у 2023 р. в Лондоні було представлено масштабну програму відбудови, в результаті чого Єврокомісія запропонувала фінансову допомогу в розмірі 50 млрд євро на 2024-2027 рр. для підтримки фінансової стабільності та реформ [9]. Обговорювались також питання залучення приватних інвестицій і розвитку підприємництва в Україні, експортні можливості, шляхи адаптації до ринку ЄС і відновлення логістичних маршрутів.

На наступній конференції у Берліні (2024 р.) Україна закликала міжнародну спільноту підтримати відновлення критичної (зокрема, енергетичної) інфраструктури, оголосивши потребу у майже 500 млрд дол. США [16]. Водночас у бізнес-панелях обговорювались питання стимулювання торгівлі та інвестицій та розвитку МСП як основи відбудови внутрішнього і зовнішнього ринків України.

У 2025 р. подібна конференція відбулась у Римі, сфокусувавшись на чотирьох ключових напрямках: залучення приватного сектору до реконструкції інфраструктури та відбудови економіки; вирішення проблем соціальної інтеграції та розвиток людського капіталу в умовах війни і післявоєнної відбудови; залучення органів місцевої влади та місцевого самоврядування до локальних проєктів відбудови; продовження реформ для розвитку експорту і кращої інтеграції української економіки з умовами Євросоюзу [5]. Увага приділялась і відновленню логістичних ланцюгів, підтримці українських підприємців, було презентовано плани митної та торгової гармонізації з ЄС.

У 2025 р. також відбувся бізнес-форум у Брюсселі ("EU-Ukraine Business Summit"), метою якого стало обговорення питання стимулювання інвестицій у відновлення України, зокрема через реформи, ринки та доступ до фінансів [14].

Зауважимо, що попри повномасштабну війну інтерес іноземних та українських інвесторів до сектору торгівлі залишається доволі високим. Це зумовлено як необхідністю підтримки економічної стабільності в країні, так і прагненням скористатися новими можливостями на ринку. Зокрема, одним із найбільших інвесторів в українську економіку стали турецькі компанії, а обсяг двосторонньої торгівлі між Україною та Туреччиною в 2023 р. досяг рекордного рівня у 8 млрд дол. [15]. Серед інших прикладів інвестування іноземних партнерів у галузь торгівлі можна назвати спільний британо-французький проєкт забезпечення гарантій для торговельного фінансування (Trade Facilitation Programme) вартістю близько 20 млн дол. США, який знижує банківські ризики фінансування імпорту та експорту важливих товарів в умовах війни [13], пакет підтримки приватного сектору в торгівлі від USAID [7], створення Австрією координаційного фонду ризиків вартістю 500 млн євро на 5 років для підтримки експортерів в Україні у воєнних умовах [6]. У 2023-2024 рр. на галузь торгівлі (особливо роздріб) припадало також близько 28% всіх приватних іноземних інвестицій для підтримки української економіки, що дозволило залучити близько 300 млн дол. США [3].

Отримані Україною інвестиції сприяли збереженню та розвитку торговельної інфраструктури, що є критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки та стабільності цін, збереження значної кількості робочих місць на ринку праці. Водночас можна стверджувати, що у випадку значної частини іноземних компаній війна створила унікальні можливості для розширення присутності на українському ринку, який раніше був менш доступним через політичні та економічні бар'єри. Активність інвесторів свідчить про довіру до українського ринку, що може сприяти залученню додаткових інвестицій у майбутньому.

Для забезпечення результативності інвестування в проєкти відновлення і розвитку галузі торгівлі доцільно чітко виявляти нагальні проблеми та визначати дієві інструменти для досягнення бажаного результату (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця "проблеми – інструменти – результати"

Ідентифікація проблеми	Інструменти вирішення	Метрики результативності
Митні перешкоди для зовнішньої торгівлі	спільні пункти контролю + інтермодальні термінали	час проходження митного оформлення ↓ 30-50%
Зростання ризиків	страхування воєнних ризиків/гарантії	вартість фінансування торговельних контрактів ↓ 2-4 в.п.
Дефіцит капіталу МСП у торгівлі	гранти/пільгові кредити	приріст кількості суб'єктів МСП у галузі торгівлі
Нетехнічні бар'єри	гармонізація стандартів з ЄС	нові товарні групи на інтегрованому ринку

Джерело: сформовано і розраховано автором за даними [2]

Іншим ефективним шляхом досягнення результативності інвестування в галузь торгівлі може стати орієнтація на блоковий (секторальний) моніторинг, метриками якого варто охопити різні аспекти покращення ситуації в логістиці, митному супроводі, фінансовому забезпеченні, діджиталізації або стандартизації торговельних процесів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Практичне втілення планів відновлення потребуватиме значних потоків інвестицій, які передбачається спрямовувати насамперед в інноваційні проекти післявоєнної стабілізації. Водночас торговельна галузь у післявоєнний період має розглядатись як ключовий чинник економічного зростання, а тому її відновлення потребує цілеспрямованого залучення вітчизняних та іноземних інвестицій як базового ресурсу для інфраструктурної модернізації та розширення відновлювальних можливостей в інших секторах і галузях економіки. Разом з тим, планування післявоєнного відновлення галузі торгівлі має ґрунтуватися на адекватних механізмах інвестування, що забезпечить належну результативність подолання наслідків війни і довгострокову стійкість національної економіки України.

Подальші наукові розвідки повинні охопити питання забезпечення ефективної реалізації інвестиційних проєктів, спрямованих на розвиток цифрового ритейлу, зростання енергоефективності торговельного обслуговування та інтеграції України у глобальні ланцюги постачання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Апопій В. В. Проблеми розвитку і управління внутрішньої торгівлі як системи. *Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 20 трав. 2020 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 24-25.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
3. Корнилюк А., Торяник В. Прямі іноземні інвестиції у регіони України за час повномасштабного вторгнення. *Інститут аналітики та адвокації*. 24 грудня 2024. URL: <https://iaa.org.ua/portfolio/foreign-direct-investment-in-the-regions-of-ukraine-during-the-full-scale-invasion/>.
4. Андрієнко Д., Горюнов Д., Задорожня Л. та ін. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року. *Київська школа економіки*. Вересень 2024. 32 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf.
5. Розпочалась Конференція з питань відновлення України (URC2025). *Міністерство розвитку громад та територій України*. 10 липня 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/rozpochalas-konferentsiia-z-pytan-vidnovlennia-ukrainy-urc2025>.
6. Австрія створила фонд на 500 мільйонів євро для підтримки інвестицій в Україну. *Мінфін*. 17 травня 2024. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/05/17/127085573/>.
7. Проєкт USAID “Реформування фінансового сектору в Україні”. *Національний банк України*. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/events/proyekt-usaid-reformuvannya-finansovogo-sektoru-v-ukrayini>.
8. Нечипорук О. Проблема залучення іноземних інвестицій в Україні під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-6>.
9. Why Ukraine's Wartime Economy Is a Surprising Success - Time. *Ukraine Recovery Digest. Офіс реформ*. 2024. URL: <https://rdo.in.ua/article/ukraine-recovery-digest-7>.
10. Петренко В. С., Карнаушенко А. С. Активізація розвитку торговельної галузі України. *Таврійський науковий вісник*. Сер. : Економіка. 2020. № 1. С. 139-147. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.1.17>.
11. Талах Ю. В. Стан інвестиційної активності в торгівлі України до війни та виклики у воєнний період. *Академічні візії*. 2024. № 29. С. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10803767>.
12. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Документ 984_011, редакція від 30.11.2023. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.
13. EBRD TFP – Supporting Ukraine. *European Bank for Reconstruction and Development*. 2024. URL: <https://www.ebrd.com/content/dam/ebird\ dxp/assets/pdfs/trade-facilitation-programme/factsheets/supporting-ukraine.pdf>.
14. EU-Ukraine Business Summit: On the road to Ukraine Recovery Conference 2025. *Enlargement and Eastern Neighbourhood. European Commission*. 28.02.2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-ukraine-business-summit-road-ukraine-recovery-conference-2025-2025-02-28_en.
15. Тарасовський Ю. Туреччина затвердила угоду про зону вільної торгівлі з Україною. *Forbes Ukraine*. 02 серпня 2024. URL: <https://forbes.ua/news/turechchina-zatverdila-ugodu-pro-zonu-vilnoi-torgivli-z-ukrainoyu-02082024-22798>.
16. Zelenskyy appeals for help with Ukraine's energy network as recovery conference opens. *Associated Press. KRDO*. June 10, 2024. URL: <https://krdo.com/news/2024/06/10/germany-hosts-recovery-conference-for-ukraine-before-a-peace-summit-in-switzerland>.
17. Ukraine's National Recovery Plan. *National Recovery Council*. July 2022. 40 p. URL: https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c166751fcf41105380a733_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_ENG.pdf.

REFERENCES

1. Apopii, V. V. (2020), Problemy rozvytku i upravlinnia vnutrishnoi torhivli yak systemy. *Perspektyvy rozvytku nauky i biznesu v hlobalnomu seredovyshchi : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Ternopil, 20 trav. 2020 r.)*. TNEU, Ternopil, s. 24-25.
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, available at: <https://ukrstat.gov.ua>.
3. Kornyluk A. and Toryanyk V. (2024), Priami inozemni investytsii u rehiony Ukrainy za chas povnomasshtabnoho vtorhnennia. *Instytut analityky ta advokatsii*, 24 hrudnia, available at: <https://iaa.org.ua/portfolio/foreign-direct-investment-in-the-regions-of-ukraine-during-the-full-scale-invasion/>.
4. Andriienko D., Horiunov D., Zadorozhnia L. ta in. (2024), Zvit pro nepriami finansovi vtraty ekonomiky vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy stanom na 1 lypnia 2024 roku. *Kyivska shkola ekonomiky*, Veresen, 32 s., available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf.
5. Rozpochalas Konferentsiia z pytan vidnovlennia Ukrainy (URC2025). *Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy*, 10 lypnia 2025, available at: <https://mindev.gov.ua/news/rozpochalas-konferentsiia-z-pytan-vidnovlennia-ukrainy-urc2025>.
6. Avstriia stvoryla fond na 500 milioniv yeuro dlia pidtrymky investytsii v Ukrainu. *Minfin*, 17 travnia 2024, available at: <https://minfin.com.ua/ua/2024/05/17/127085573/>.
7. Proiekt USAID "Reformuvannia finansovoho sektoru v Ukraini". *Natsionalnyi bank Ukrainy*, 2022, available at: <https://bank.gov.ua/ua/events/proiekt-usaid-reformuvannia-finansovogo-sektoru-v-ukrayini>.
8. Nechyporuk O. (2023), Problema zaluchennia inozemnykh investytsii v Ukraini pid chas viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-6>.
9. Why Ukraine's Wartime Economy Is a Surprising Success – Time. *Ukraine Recovery Digest*, Ofis reform, 2024, available at: <https://rdo.in.ua/article/ukraine-recovery-digest-7>.
10. Petrenko, V. S. and Karnaushenko, A. S. (2020), Aktyvizatsiia rozvytku torhivelnoi haluzi Ukrainy. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Ser. : Ekonomika*, № 1, s. 139-147. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.1.17>.
11. Talakh, Yu. V. (2024), Stan investytsiinoi aktyvnosti v torhivli Ukrainy do viiny ta vyklyky u voiennyi period. *Akademichni vizii*, № 29, s. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10803767>.
12. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spilnotovystvom z atomnoi enerhii i yikhnyimi derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony. Dokument 984_011, redaktsiia vid 30.11.2023. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.
13. EBRD TFP – Supporting Ukraine. *European Bank for Reconstruction and Development*, 2024, available at: https://www.ebrd.com/content/dam/ebd_dxp/assets/pdfs/trade-facilitation-programme/factsheets/supporting-ukraine.pdf.
14. EU-Ukraine Business Summit: On the road to Ukraine Recovery Conference 2025. *Enlargement and Eastern Neighbourhood. European Commission*, 28.02.2025, available at: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-ukraine-business-summit-road-ukraine-recovery-conference-2025-2025-02-28_en.
15. Tarasovskyi Yu. (2024), Turechchyna zatverdyla uhodu pro zony vilnoi torhivli z Ukrainoiu. *Forbes Ukraine*, 02 serpnia, available at: <https://forbes.ua/news/turechchina-zatverdila-ugodu-pro-zonu-vilnoi-torgivli-z-ukrainoyu-02082024-22798>.
16. Zelensky appeals for help with Ukraine's energy network as recovery conference opens. *Associated Press. KRDO*, June 10, 2024, available at: <https://krdo.com/news/2024/06/10/germany-hosts-recovery-conference-for-ukraine-before-a-peace-summit-in-switzerland>.
17. *Ukraine's National Recovery Plan*. National Recovery Council, July 2022, 40 p., available at: https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c166751fcf41105380a733_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_ENG.pdf.

Стаття надійшла до редакції 26 червня 2025 року

УДК 338.48

Петлін І. В.,

petlinirina@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0198-588X,

к.е.н., доц., доцент кафедри готельно-ресторанної справи та харчових технологій,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ЕКОНОМІЧНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ВОДИ В ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Анотація. У статті доведено, що використання води в закладах індустрії гостинності є важливим аспектом забезпечення комфорту гостей та ефективного функціонування бізнесу. Обґрунтовано, що раціональне використання води в закладах індустрії гостинності має значний економічний ефект, який дає можливість знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємств. Основними економічними аспектами ощадливого використання води є: зниження витрат на воду, підвищення ефективності виробництва та зменшення екологічного впливу. Сучасні технології водозбереження включають різноманітні інноваційні рішення: світильники та прилади з низьким споживанням води, системи збору дощової води, системи переробки стічних вод, розумні системи управління водними ресурсами, високоефективні зрошувальні системи. Вивчено зарубіжний досвід використання води в закладах індустрії гостинності, який дав можливість виділити такі підходи до економічного управління водними ресурсами: екологічні сертифікації та стандарти, використання сучасних технологій, освіта та залучення гостей, економічні стимули. Проаналізовано досвід вітчизняних закладів індустрії гостинності щодо впровадження екологічних ініціатив. Доведено, що створення досконалої системи управління водними ресурсами в закладах індустрії гостинності – одна з основних умов ефективного їх функціонування. Вона створюватиме нададитивний ефект, який включатиме три складові: економічну, екологічну та соціальну. Економічна складова проявлятиметься в: зниженні витрат на водопостачання та водовідведення; зменшенні витрат на електроенергію; підвищенні ефективності операцій. Екологічна складова сприятиме: збереженню водних ресурсів через менше їх споживання; зниженню забруднення через переробку стічних вод; збереженню біорізноманіття шляхом збереження природного водного середовища існування різних видів тварин і рослин. Соціальна складова сприятиме: підвищенню репутації закладу гостинності і залученню нових клієнтів, підвищенню екологічної свідомості та поведінки гостей; покращенню умов праці через створення більш комфортних та безпечних умов праці для персоналу.

Ключові слова: технології водозбереження, система управління водними ресурсами, системи збору дощової води, системи переробки стічних вод, розумні системи управління водними ресурсами.

Petlin I. V.,

petlinirina@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0198-588X,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Food Technologies, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

ECONOMIC AND ENVIRONMENTAL ASPECTS OF WATER USE IN HOSPITALITY INDUSTRY ESTABLISHMENTS

Abstract. The article proves that water use in hospitality industry establishments is an important aspect of ensuring guest comfort and effective business functioning. It has been substantiated that rational use of water in hospitality industry establishments has a significant economic effect, which makes it possible to reduce costs and increase the competitiveness of enterprises. The main economic aspects of using water economically are reducing water costs, increasing production efficiency, and reducing environmental impact. Modern water-saving technologies include various innovative solutions, such as low-water-consumption lamps and appliances, rainwater harvesting systems, wastewater treatment systems, smart water management systems, and high-efficiency irrigation systems. Foreign experience in water use in hospitality industry establishments has been studied, which made it possible to identify the following approaches to economic water resource management: Environmental certifications and standards, use of modern technologies, education and guest attraction, and economic incentives. The experience of domestic hospitality industry establishments in implementing environmental initiatives has been analyzed. It was proven that the creation of a perfect water resources management system in hospitality industry establishments is one of the main conditions for their effective functioning. It will create a superadditive effect, which will include three components: Economic, environmental, and social. The economic component will be manifested in reducing water supply and drainage costs, reducing electricity costs, and increasing the efficiency of operations. The environmental component will contribute to the conservation

of water resources through less consumption, reducing pollution through wastewater treatment, and preserving biodiversity by preserving the natural aquatic habitat of various species of animals and plants. The social component will help to improve the reputation of the hospitality establishment and attract new customers, increase the environmental awareness and behavior of guests, and improve working conditions by creating more comfortable and safe working conditions for staff.

Keywords: water saving technologies, water management system, rainwater harvesting systems, wastewater treatment systems, smart water management systems.

JEL Classification: Q2, O1, O2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-16>

Постановка проблеми. Актуальною проблемою розвитку еколого-економічних систем є нерациональне використання природних ресурсів та високі темпи деградації навколишнього природного середовища. Зокрема, ця проблема стосується і використання водних ресурсів, оскільки питна вода стає обмеженим і стратегічно важливим ресурсом. Проблема полягає не лише у надмірному споживанні, але й у високих темпах забруднення водойм та недостатній ефективності існуючих механізмів управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Еколого-економічні проблеми водокористування знаходять широке відображення у працях науковців О. О. Веклич, В. А. Голяна [1], Б. М. Данилишина [2], Л. Г. Мельника, В. А. Сташука, М. А. Хвесика [3], А. В. Яцика [4] та інших. Проте на сьогоднішній день недостатньо дослідженим залишається питання економічних та екологічних аспектів використання води в закладах індустрії гостинності.

Постановка завдання. В умовах посилення глобальних екологічних викликів і зростання вартості ресурсів важливо не лише оптимізувати витрати підприємств, а й забезпечити відповідальне ставлення до природних ресурсів. Таким чином, мета публікації полягає у визначенні взаємозв'язку між економічною доцільністю заходів із водозбереження та екологічною стійкістю функціонування підприємств гостинності, а також у виявленні кращих практик і підходів до управління водними ресурсами в даній сфері. Це дозволить сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання води, що сприятиме зниженню витрат, поліпшенню екологічної репутації закладів і досягненню цілей сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання води в закладах індустрії гостинності є важливим аспектом забезпечення комфорту гостей та ефективного функціонування бізнесу. Вода використовується для багатьох цілей, включаючи приготування їжі, прання, прибирання та зрошення зелених зон тощо.

Рациональне використання води в закладах індустрії гостинності має значний економічний ефект, який дає можливість знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємств.

Основні економічні аспекти ощадливого використання води охоплюють:

1. **Зниження витрат на воду** шляхом використання сучасних технологій водопідготовки та очищення стічних вод, що дозволяє знизити витрати на воду та зменшити обсяги споживання води.

2. **Підвищення ефективності виробництва** шляхом оптимізації процесів використання води – може підвищити ефективність виробництва та знизити витрати на енергію.

3. **Зменшення екологічного впливу** використанням водозберігаючих технологій та систем очищення стічних вод – допоможе зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та знизити витрати на екологічні платежі.

Сучасні технології водозбереження включають різноманітні інноваційні рішення, які допомагають ефективно використовувати водні ресурси. Розглянемо детальніше деякі з них:

1. **Світильники та прилади з низьким споживанням води.** Встановлення низьковитратних приладів, таких як унітази, душові кабінки, змішувачі та посудомийні машини, дозволяє значно зменшити споживання води.

2. **Системи збору дощової води,** які збирають і зберігають дощову воду з дахів та інших поверхонь для подальшого використання, наприклад для поливу або змиву туалетів.

3. **Системи переробки стічних вод.** Переробка стічних вод із ванн, раковин та пральних машин дозволяє повторно використовувати цю воду для зрошення або інших потреб.

4. **Розумні системи управління водними ресурсами.** Використання датчиків та підключених до Інтернету пристроїв для моніторингу використання води, виявлення витоків та оптимізації управління водними ресурсами в режимі реального часу.

5. **Високоєфективні зрошувальні системи.** Крапельне зрошення, шланги для замочування та погодні контролери зрошення дозволяють подавати воду безпосередньо до коренів рослин, мінімізуючи випаровування та стік.

Ці технології допомагають зберігати воду, знизити витрати та забезпечувати стаке використання водних ресурсів.

Водозберігаючі технології мають численні екологічні переваги, які сприяють збереженню навколишнього середовища та сталому розвитку.

Найбільш суттєвими з них є:

1. **Зменшення водоспоживання.** Використання водозберігаючих технологій допомагає зменшити кількість споживаної води, що знижує навантаження на водні ресурси та забезпечує їх більш ефективне використання.

2. **Зниження викидів забруднювачів.** Системи переробки стічних вод і зменшення обсягів стічних вод допомагають знизити забруднення водних джерел, що позитивно впливає на якість води та здоров'я екосистем.

3. **Енергоефективність.** Багато водозберігаючих технологій також сприяють зниженню споживання енергії, оскільки менше води потрібно підігрівати, охолоджувати або перекачувати.

4. **Зменшення ерозії ґрунтів.** Технології крапельного зрошення та інші ефективні методи зрошення допомагають запобігати ерозії ґрунтів, підтримуючи їхню структуру та родючість.

5. **Підтримка біорізноманіття.** Раціональне використання водних ресурсів допомагає зберегти природні водні середовища існування, що підтримує біорізноманіття і захищає різноманітні види тварин і рослин.

Ці переваги роблять водозберігаючі технології важливими інструментами для збереження навколишнього середовища та забезпечення стійкого розвитку.

Зарубіжний досвід використання води в закладах індустрії гостинності демонструє різноманітні підходи до економічного управління водними ресурсами:

1. **Екологічні сертифікації та стандарти.** У багатьох країнах готелі та ресторани отримують екологічні сертифікати, такі як Green Key, LEED або EarthCheck, які підтверджують їх відповідність високим стандартам водозбереження та екологічної стійкості.

Понад 6000 готелів та інших закладів у більш як 70-ти країнах світу мають сертифікат Green Key.

Сертифікат Green Key є провідним стандартом досконалості в галузі екологічної відповідальності та сталого функціонування в туристичній галузі. Цей престижний сертифікат є зобов'язанням бізнесу дотримуватися суворих критеріїв, встановлених Фондом екологічної освіти. А Green Key запевняє гостей, що, вибираючи зупинитися в закладі Green Key, вони допомагають змінити навколишнє середовище на краще. Високі екологічні стандарти, які очікуються від цих закладів, підтримуються завдяки суворій документації та частим аудиторам. Green Key може бути використаний для готелів, хостелів, невеликих житлових приміщень, кемпінгів, парків відпочинку, конференц-центрів, ресторанів та атракціонів.

2. **Використання сучасних технологій.** У Європі та США широко використовуються системи збору дощової води, переробки стічних вод та розумні системи управління водними ресурсами. Наприклад, багато готелів у Нідерландах використовують дощову воду для змиву туалетів та поливу території.

3. **Освіта та залучення гостей.** У багатьох закладах гостинності в Європі та Австралії активно інформують гостей про важливість водозбереження та заохочують їх до участі в екологічних ініціативах. Це допомагає знизити споживання води та підвищити екологічну свідомість гостей.

4. **Економічні стимули.** У деяких країнах, таких як Німеччина та Швеція, уряди надають економічні стимули для підприємств, які впроваджують водозберігаючі технології та системи очищення стічних вод. Це може включати податкові пільги або гранти на модернізацію обладнання.

Такі приклади показують, як заклади індустрії гостинності можуть ефективно використовувати водні ресурси, знижуючи витрати та підвищуючи екологічну стійкість.



Рис. 1. Територіальне розміщення готелів, які мають маркування «Green Key» [5]

Вітчизняні заклади індустрії гостинності не тільки не відстають від таких екологічних ініціатив, а й активно їх впроваджують.

В Україні знаком “Green Key” відзначені 7 готелів: 1 в Івано-Франківській області (Radisson Blu Resort, Буковель), 1 у Васильківському районі Київської області (Maison Blanche, с. Митниця) та 5 в м. Київ (Ecohouse Hotel Galera, Park Inn by Radisson Kyiv, Troyitska Radisson Blu Hotel, Radisson Blu Hotel Podil та InterContinental).

У готелях мережі Radisson Blu діє програма “Відповідального бізнесу” (Responsible Business), що працює в наступних напрямках: 1) турбота про безпеку і здоров’я гостей та співробітників закладу; 2) повага до культурних та етнічних цінностей місцевої громади, 3) скорочення негативного впливу на навколишнє середовище.

Готель Maison Blanche проводить активну політику екологізації. Так, підбір будівельних матеріалів здійснювався з максимальним урахуванням екологічності (дерев’яні балки, глиняна черепиця, екологічна фарба, лаки та ін.). При оформленні номерів використовувалися лише натуральні матеріали: дерево (ліжка, підлога, лавки, столи), 100% льон і бавовна (фіранки, рушники, постільна білизна) і ін. Матраци виготовлені з натуральних матеріалів: кокос, водорості, шерсть, бавовна, льон, натуральний латекс. При збиранні і пранні білизни в готелі використовуються лише безпечні, біорозкладані, екологічні та органічні миючі засоби, серветки з мікрофібри, сода, лимонна кислота. У всіх приміщеннях засобу розміщення встановлені енергозберігаючі лампи LED. Для заощадливого використання водних ресурсів у санвузлах використовується система подвійного зливу. Крім того, заклад сортує сміття та віддає на переробку органічне сміття.

При будівництві готелю InterContinental використовувалися переробні матеріали, а у номерах споруджені туалети з низькою витратою води [6].

У серпні 2023 року завершився всеукраїнський проект “Відновлення і модернізація закладів гостинності на принципах Zero Waste & Climate Friendly”. У межах проекту 40 відібраних закладів гостинності з усієї України пройшли безкоштовне навчання та отримали експертний супровід для впровадження безвідходних і кліматично-дружніх рішень.

Активну участь у проекті взяли заклади гостинності з різних куточків України, зокрема: Premium club SPA (Івано-Франківська область); Cubby Hotel (м. Львів); готельний комплекс Фортеця (м. Хмельницький); Balcon cafe/coffee buffet (м. Дніпро); Dzendzik.Coffee (м. Львів); гостинна садиба Подільська родина (Вінницька область); навчально-відпочинковий комплекс “Зефір” (Львівська область); зелена садиба Етнохата (Хмельницька область); гастротуристична локація Бринзарня (Одеська область); Швидкава (м. Суми); кафе Сарруссіно (Сумська область); екоцентр Тепла гора (Івано-Франківська область); Bankhotel (м. Львів); Vino Piano vine store and bar (м. Дніпро); parasolya.cafe (м. Київ); готель Бессарабія (Одеська

область); база відпочинку Татари (Одеська область); база відпочинку Бабель (Одеська область); паб Вінницька реберня; Coffelab Roasters (м. Запоріжжя); виноробня з дегустаційною залом Vinaria (Одеська область); кав’ярня Набережна (Сумська область).

Один із прикладів раціонального використання води в закладах гостинності в Україні можна знайти у Львівському готелі “Cubby”. В межах проекту “Відновлення і модернізація закладів гостинності на принципах Zero Waste & Climate Friendly” готель впровадив низку сталих практик, включаючи зменшення використання води шляхом повторного використання рушників та встановлення водозберігаючих туалетів і душових кабін із низьким тиском води.

Львівський готель “Cubby” поділився власними сталими практиками, які можуть запровадити готелі:

- зменшення використання води: повторно використовувати рушники, облаштувати тільки водозберігаючі туалети та душові кабінки з низьким тиском води;
- заощадження електроенергії: наявність ключ-карт та електрики, що контролюється рухом у номерах, лаунж-просторі та всіх зонах загального користування;
- зменшення освітлення: для 100% освітлення використовувати світлодіодні лампи, що є енергоефективними, вікна з подвійним застекленням;
- рослини та кисень: вирощувати рослини, забезпечувати більше свіжого природного повітря;
- місцева їжа;
- зменшення відходів: застосовувати політику зменшення, переробки, утилізації харчових відходів;
- політика відмови від пластику: не пропонувати одноразові пластикові ємності з шампунем, кондиціонером чи гелем для душу, пластикові стакани, столові прибори чи інший посуд.

Готельний комплекс “Фортеця” в межах проекту працює над впровадженням принципів нульових відходів та кліматично дружніх рішень, а саме: замінили пакетовані соки на компот із фруктів і ягід; одноразові мило і шампунь на багаторазові диспенсери; пропонують не прати рушники та білизну щодня, а тільки за вимогою; повністю відмовилися від пластикових стаканчиків, трубочок та кришечок; не пропонують мед та джем в одноразовому упакуванні.

Кав’ярня Nash Coffee Buffet також бере участь у проекті та впроваджує екологічні ініціативи, а саме: якщо відвідувач приходить із своїм посудом, заклад робить знижку 10% на напої та випічку, замість пластикових трубочок пропонують паперові, планують встановити шафу для сортування сміття.

Готель CUBBY HOTEL – перший еко-свідомий готель, який зробив всі свої вкладення ще на початку проектування з усіма еко-свідомими рішеннями, сучасними технологіями. Весь концепт закладу

базується на двох головних речах – системі проєктів і смарт-принципах. Вони лежать в основі не лише організаційних, адміністративних підходів, а й інтер'єрного наповнення всього простору. В закладі є вітальня Call Lounge Space – це лобі-зона, де є всі комфортні умови для спільного відпочинку, основною метою є соціалізація гостей. Є кава, чайний бар, де гості можуть брати скляночку та робити собі напої, запроваджено збирання кавової гущі, яка використовується для підживлення рослин, що ростуть ззовні закладу. У відкритому просторі для гостей передбачене місце для сортування відходів. Номери є комфортні, але мінімалістичні. Гостям не пропонують одноразових мила, шампунів та кондиціонерів, а лише диспенсери багаторазового використання. Кожен номер є з картою-ключем, що дає можливість заощаджувати електроенергію. В закладі є екопарковка.

Готельно-ресторанний комплекс Premium Club Spa (Буковель), який став переможцем проєкту, працює над зменшенням відходів та впровадженням сталих практик.

Вважаємо за необхідне запропонувати дієву систему управління водними ресурсами в закладах індустрії гостинності, яка спрямована на оптимізацію використання водних ресурсів, зниження витрат та підвищення екологічної стійкості.

Система управління водними ресурсами в закладах індустрії гостинності включає:

1. Системи збору дощової води. Збирання дощової води – це екологічно свідомий спосіб забезпечити себе додатковим ресурсом, який можна використовувати для поливу рослин, миття автомобілів чи навіть побутових потреб. Існує безліч креативних та ефективних систем для збирання дощової води, що доцільно впровадити в різних умовах:

1. Класичні бочки для води – це один із найпростіших способів збирання дощової води. Бочку встановлюють під водостічною трубою, щоб вона збирала воду, що стікає з даху. Вони можуть бути пластиковими, металевими чи дерев'яними.

2. Системи з підземними резервуарами – ці системи дозволяють зберігати великі об'єми води під землею, зменшуючи вплив на естетику ділянки та запобігаючи випаровуванню.

3. Зелені дахи – вони не тільки покращують теплоізоляцію будівлі, але й зберігають та фільтрують дощову воду, яка потім може бути використана для різних потреб.

4. Системи з модульними резервуарами – дозволяють зберігати воду в спеціальних ємностях, які можна розміщувати у різних конфігураціях, що забезпечує гнучкість у використанні простору.

5. Пермеабельні бруківки – це матеріали для покриття доріжок чи стоянок, які дозволяють воді просочуватися крізь них та зберігатися у підземних резервуарах.

6. Фільтрувальні системи – важливий елемент для очищення дощової води від сміття та забруднень перед її зберіганням.

7. Декоративні водоспади та ставки – не тільки прикрашають сад, але й служать для зберігання та використання дощової води.

8. Інтегровані системи вбудованих контейнерів – резервуари, вбудовані у фундамент будинку чи стіни, які збирають і зберігають дощову воду.

9. Системи для збирання води з балконів і терас – спеціальні жолоби і міні-резервуари, що дозволяють використовувати простір балкона для збору води.

10. Керамічні водяні башти – естетичний та ефективний спосіб зберігання води, який також може служити декоративним елементом саду.

11. Вертикальні сади – збирають дощову воду, яку потім використовують для зрошення рослин, створюючи замкнутий цикл водокористування.

12. Системи збирання води на основі гравітації – не потребують електрики і використовують нахил ділянки для збору та переміщення води.

13. Контейнери для збирання води у міських умовах – компактні та естетичні рішення для зберігання води на обмеженій площі, таких як дахи багатоповерхівок чи внутрішні двори.

14. Системи з контролем рівня води – автоматизовані системи, які регулюють збір та використання води залежно від її рівня у резервуарі.

15. Інноваційні гнучкі резервуари – можуть змінювати форму залежно від об'єму води та доступного простору, що робить їх зручними для зберігання та транспортування.

Використання сучасних систем переробки стічних вод поширене в багатьох країнах світу, зокрема: в Німеччині багато будівель використовують системи збору дощової води для змиву туалетів та поливу. В Австралії через посушливий клімат у багатьох будинках використовують резервуари для збору дощової води. В Сінгапурі практикують використання технологій збору дощової води для поповнення водних ресурсів.

Є досвід використання систем збору дощової води готелями в Україні, зокрема:

- **Готель "Cubby" у Львові** використовує систему збору дощової води для змиву туалетів та поливу зелених зон. Вода збирається з дахів будівлі та проходить через систему фільтрації перед використанням.

- **Готель "11 Mirrors" у Києві** впроваджує систему збору дощової води для поливу зелених зон та змивання туалетів. Готель також використовує водозберігаючі пристрої у ванних кімнатах.

- **Готель "Hilton Kyiv"** використовує систему збору дощової води для зменшення споживання питної води. Зібрана вода використовується для господарських потреб, таких як змивання туалетів та полив.

- **Готель "Radisson Blu" у Львові** використовує систему збору дощової води для змивання туалетів та поливу території. Готель також знижує обсяги стічних вод через повторне використання води для господарських потреб.

II. Системи переробки стічних вод включають:

1. Фізико-хімічні методи: Використовуються для видалення твердих речовин, часток і масел у потоці промислових стічних вод. Це включає первинні відстійники, масловіддільники та сита.

2. Біологічні методи: Використовуються для розщеплення зважених та органічних речовин за допомогою бактеріальної деградації.

3. Мембранні технології: Використовуються для очищення промислових стічних вод, забезпечуючи високу ефективність фільтрації.

Аналіз зарубіжного досвіду системи переробки стічних вод свідчить, що Ізраїль є одним із лідерів у світі з такої переробки, використовує їх для зрошення сільськогосподарських культур. У багатьох штатах США впроваджують системи переробки стічних вод для зменшення навантаження на водні ресурси. В Японії використовують технології переробки стічних вод для повторного використання в промислових та побутових цілях.

Системи переробки стічних вод активно впроваджуються зарубіжними готельними закладами: готель “The Savoy” у Лондоні (Великобританія) використовує систему біологічного очищення стічних вод, яка дозволяє повторно використовувати воду для змивання туалетів та поливу зелених зон, готель “The Ritz-Carlton” у Сан-Франциско (США) впровадив систему мембранної фільтрації, яка очищує стічні води та дає можливість повторно використовувати їх для господарських потреб, готель “Marina Bay Sands” (Сінгапур) використовує передові системи випаровування та кристалізації для переробки стічних вод, що дозволяє зменшити обсяг стічних вод і відновити цінні ресурси, готель “The Langham” у Мельбурні (Австралія) використовує системи ультрафільтрації та зворотного осмосу для очищення стічних вод, що дає можливість повторно використовувати воду на території готелю.

Вже є приклади впровадження систем переробки стічних вод вітчизняними готельними закладами:

Готель “Cubby” у Львові використовує систему біологічного очищення стічних вод, яка дозволяє повторно використовувати воду для змивання туалетів та поливу зелених зон.

Готель “11 Mirrors” у Києві впроваджує систему мембранної фільтрації, яка очищує стічні води та дозволяє повторно використовувати їх для господарських потреб.

Готель “Hilton Kyiv” використовує передові системи випаровування та кристалізації для переробки стічних вод, що дозволяє зменшити обсяг стічних вод і відновити цінні ресурси.

Готель “Radisson Blu” у Львові використовує системи ультрафільтрації та зворотного осмосу для очищення стічних вод, що дозволяє повторно використовувати воду на території готелю.

III. Розумні системи управління водними ресурсами передбачають використання таких технологій:

1. Пристрої IoT для моніторингу витрат води, виявлення витоків та оптимізації управління водними ресурсами в режимі реального часу.

2. Технологія LoRaWAN забезпечує надійне, економічно ефективне та масштабоване рішення для моніторингу та контролю водних ресурсів у реальному часі.

3. Інтегровані системи поєднують численні процеси очищення, включаючи фізико-хімічну очистку, біологічні процеси та вдосконалене окислення.

Готельні заклади за кордоном активно впроваджують розумні системи управління водними ресурсами, зокрема: готель “The Savoy” у Лондоні (Великобританія) використовує IoT-технології для моніторингу витрат води та виявлення витоків у режимі реального часу. Це дозволяє оптимізувати використання води та знижувати витрати. Готель “The Ritz-Carlton” у Сан-Франциско (США) впровадив розумні системи управління водними ресурсами, які включають датчики для моніторингу витрат води та автоматичні системи зрошення, що враховують погодні умови. Готель “Marina Bay Sands” у Сінгапурі використовує інтегровані системи управління водними ресурсами, які поєднують численні процеси очищення, включаючи фізико-хімічну очистку, біологічні процеси та вдосконалене окислення. Готель “The Langham” у Мельбурні (Австралія) використовує розумні системи управління водними ресурсами, які включають датчики для виявлення витоків та оптимізації використання води в режимі реального часу.

В Україні також впроваджуються розумні системи управління водними ресурсами в готелях, зокрема у готелі “Cubby” у Львові використовують IoT-технології для моніторингу витрат води та виявлення витоків у режимі реального часу. Це дозволяє оптимізувати використання води та знижувати витрати. У готелі “11 Mirrors” у Києві впроваджено розумні системи управління водними ресурсами, які включають датчики для моніторингу витрат води та автоматичні системи зрошення, що враховують погодні умови. “Hilton Kyiv” використовує інтегровані системи управління водними ресурсами, які поєднують численні процеси очищення, включаючи фізико-хімічну очистку, біологічні процеси та вдосконалене окислення. “Radisson Blu” у Львові використовує розумні системи управління водними ресурсами, які включають датчики для виявлення витоків та оптимізації використання води в режимі реального часу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Створення досконалої системи управління водними ресурсами в закладах індустрії гостинності – одна з основних умов ефективного їх функціонування. Вона створюватиме нададитивний ефект, який включатиме три складові: економічну, екологічну та соціальну.

Економічна складова проявлятиметься в: зниженні витрат на водопостачання та водовідведення; зменшенні витрат на електроенергію з впровадженням водозберігаючих технологій, тому що їх використання знизить потребу в нагріванні, охолодженні

та перекачуванні води; підвищенні ефективності операцій, що дасть можливість знизити витрати на обслуговування та ремонт.

Екологічна складова сприятиме збереженню водних ресурсів через: менше їх споживання; зниження забруднення через переробку стічних вод; збереження біорізноманіття шляхом збереження природного водного середовища існування різних видів тварин і рослин.

Соціальна складова сприятиме: підвищенню репутації закладу гостинності і залученню нових клієнтів, підвищенню екологічної свідомості та поведінки гостей; покращенню умов праці через створення більш комфортних та безпечних умов праці для персоналу.

Тобто впровадження системи управління водними ресурсами сприятиме сталому розвитку закладу гостинності, підвищуючи його економічну ефективність, знижуючи негативний вплив на навколишнє середовище та покращуючи умови для гостей і персоналу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Голян В. А. Еколого-економічні аспекти оцінки ефективності господарської освоєності водно-ресурсного потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3. С. 150-158.

2. Продуктивність водоресурсних джерел України: теорія і практика / під заг. ред. чл.-кор. НАН України, д.е.н., проф. Б. М. Данилишина. К., 2007. 412 с.

3. Хвесик М. А. Водне господарство України: системні суперечності, структурні диспропорції та колізії регулювання. *Економіка природокористування та охорони довкілля : зб. наук. праць / ред. колег.: Б. М. Данилишин та ін. НАНУ РВПС України*. К., 2006. С. 7-14.

4. Яцик А. В., Хорєв В. М. Водне господарство в Україні. К. : Генеза, 2000. 456 с.

5. Green Key. URL: <https://www.greenkey.global>.

6. Абрамова А. Г., Мирошник Ю. А. Еко-тренд в сфері гостинності: економічні та соціальні аспекти. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/84.pdf?form=MG0AV3&form=MG0AV3.

REFERENCES

1. Holian, V. A. (2005), *Ekologo-ekonomichni aspekty otsinky efektyvnosti hospodarskoi osvoienosti vodno-resursnoho potentsialu. Aktualni problemy ekonomiky*, № 3, s. 150-158.

2. *Produktyvnist vodoresursnykh dzherel Ukrainy: teoriia i praktyka* (2007), під заг. ред. чл.-кор. НАН України, д.е.н., проф. Б. М. Данилишина. Київ, 412 с.

3. Khvesyk, M. A. (2006), *Vodne hospodarstvo Ukrainy: systemni superechnosti, strukturni dysproportsii ta kolizii rehuliuвання. Ekonomika pryrodokorystuvannia ta okhorony dovkillia : zbirnyk naukovykh prats / red. koleh.: B. M. Danylyshyn ta in. NANU RVPS Ukrainy*, Київ, s. 7-14.

4. Yatsyk, A. V. and Khoriiiev, V. M. (2000), *Vodne hospodarstvo v Ukraini*, Heneza, Kyiv, 456 s.

5. Green Key, available at: <https://www.greenkey.global>.

6. Abramova, A. H. and Myroshnyk, Yu. A. (2020), *Eko-trend v sferi hostynnosti: ekonomichni ta sotsialni aspekty. Efektyvna ekonomika*, №5, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/84.pdf?form=MG0AV3&form=MG0AV3.

Стаття надійшла до редакції 10 липня 2025 року

УДК 339.561

Virt M. Ya.,

virt_m@ukr.net, ORCID ID: 0009-0005-7094-4554,

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

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ

Анотація. У статті розглядаються механізми та інструменти державної політики, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування та розвитку внутрішньої торгівлі країни. Метою дослідження є обґрунтування методологічних та прикладних положень щодо концептуалізації механізму функціонування внутрішньої торгівлі. Вивчення еволюції поглядів на внутрішню торгівлю дозволило узагальнити теоретичні та методологічні основи механізму функціонування внутрішньої торгівлі у забезпеченні ефективного соціально-економічного розвитку країни. Зокрема, в рамках класичної економічної теорії внутрішня торгівля розумілася як об'єктивний результат поглиблення суспільного поділу праці та спеціалізації виробництва, що створює умови для ефективного функціонування національної економіки; її розвиток зумовлений наявністю свободи конкуренції, гарантованих прав приватної власності, процесами нагромадження капіталу, зростанням продуктивності праці та динамікою суспільних потреб, що підтримуються мінімально необхідною біржовою інфраструктурою. Регуляторний механізм побудований навколо саморегулювальної дії ринкових цін, принципу «невидимої руки» вільної конкуренції та координації виробництва та споживання, де гроші розглядаються виключно як технічний інструмент обігу. Роль держави обмежується забезпеченням інституційних та правових умов, захистом власності та безпеки, а також створенням передумов для розвитку економічної свободи. Натомість, неокласична економічна теорія розглядала внутрішню торгівлю як результат індивідуального вибору та дії закону граничної корисності, який визначає пропорції попиту, пропозиції та цін; розвиток внутрішньої торгівлі можливий за умов досконалої конкуренції, економічної свободи та раціональної поведінки суб'єктів, причому ключовими факторами є індивідуальні потреби, оцінка корисності товарів, наявність ресурсів та організаційно-інституційні передумови. Регуляторний інструментарій базується на ринкових механізмах координації попиту та пропозиції, рівноважних цінах та моделі загальної рівноваги, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів, тоді як державне втручання обмежується створенням інституційних умов, регулюванням природних монополій та виправленням ринкових збоїв. Роль внутрішньої торгівлі полягає у забезпеченні оптимального використання національних ресурсів, формуванні збалансованих цінових пропорцій та підвищенні добробуту суспільства. Цей економічний дискурс забезпечив основу для концептуалізації механізму функціонування та регулювання внутрішньої торгівлі, обґрунтувавши постулат про те, що суб'єкти механізму повинні спиратися на пріоритет саморегулювання ринку, тоді як держава забезпечує інституційні умови для його ефективності. На основі результатів теоретико-методологічного узагальнення функціонування внутрішньої торгівлі та її державного регулювання встановлено, що концептуальний механізм функціонування внутрішньої торгівлі у забезпеченні ефективного соціально-економічного розвитку в Україні являє собою цілісну систему економічних, правових, організаційних, інституційних, інфраструктурних та соціальних інструментів і методів. За допомогою цих інструментів і методів регулюються та координуються торговельні процеси, формуються конкурентні умови, задовольняються потреби споживачів, підвищується підприємницька активність та інвестиційна привабливість торговельного сектору, що зрештою сприяє сталому розвитку національної економіки.

Ключові слова: торгівля, внутрішня торгівля, товарний обіг, механізм функціонування, державне регулювання.

Virt M. Ya.,

virt_m@ukr.net, ORCID ID: 0009-0005-7094-4554,

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

CONCEPTUALIZATION OF THE MECHANISM OF DOMESTIC TRADE FUNCTIONING

Abstract. The article examines the mechanisms and instruments of state policy aimed at ensuring the effective functioning and development of the country's domestic trade. The purpose of the study is to substantiate the methodological and applied provisions for conceptualizing the mechanism of domestic trade functioning. The study of the evolution of perspectives on domestic trade has made it possible to generalize the theoretical and methodological foundations of the mechanism of domestic trade functioning in ensuring the effective socio-economic development of the

country. In particular, within the framework of classical economic theory, domestic trade was understood as an objective result of the deepening of social division of labor and production specialization, which creates conditions for the efficient functioning of the national economy; its development is driven by the presence of freedom of competition, guaranteed private property rights, processes of capital accumulation, growth in labor productivity, and dynamics of social needs, supported by a minimally necessary exchange infrastructure. The regulatory mechanism is built around the self-regulatory action of market prices, the principle of the “invisible hand” free competition, and the coordination of production and consumption, where money is regarded solely as a technical instrument of circulation. The role of the state is limited to ensuring institutional and legal conditions, protecting property and security, and creating prerequisites for the development of economic freedom. In turn, neoclassical economic theory viewed domestic trade as the result of individual choices and the operation of the law of marginal utility, which determines demand, supply, and price proportions; the development of domestic trade is possible under conditions of perfect competition, economic freedom, and rational behavior of actors, with key factors including individual needs, assessment of the utility of goods, availability of resources, and organizational-institutional prerequisites. The regulatory toolkit is based on market mechanisms of coordinating supply and demand, equilibrium prices, and the general equilibrium model, ensuring efficient allocation of resources, while state intervention is limited to creating institutional conditions, regulating natural monopolies, and correcting market failures. The role of domestic trade lies in ensuring optimal use of national resources, forming balanced price proportions, and enhancing societal welfare. This economic discourse provided the basis for conceptualizing the mechanism of domestic trade functioning and regulation, substantiating the postulate that the actors of the mechanism should rely on the priority of market self-regulation while the state ensures the institutional conditions for its efficiency. Based on the results of the theoretical and methodological generalization of domestic trade and its state regulation, it has been established that the conceptual mechanism of domestic trade functioning in ensuring effective socio-economic development in Ukraine is an integrated system of economic, legal, organizational, institutional, infrastructural, and social instruments and methods. Through these instruments and methods, trade processes are regulated and coordinated, competitive conditions are formed, consumer needs are met, entrepreneurial activity and the investment attractiveness of the trade sector are enhanced, ultimately contributing to the sustainable development of the national economy.

Key words: trade, domestic trade, commodity circulation, functioning mechanism, state regulation.

JEL Classification: F10, F11, F12, L81

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-17>

Постановка проблеми. Внутрішня торгівля виконує низку критично важливих системних функцій, необхідних для належного розвитку соціально-економічних процесів у країні. До них належать координація взаємозв'язків між різними секторами та видами економічної діяльності, обмін та розподіл результатів праці, формування ринкової рівноваги, створення доданої вартості, ціноутворення, а також забезпечення потреб населення у товарах, послугах, робочих місцях та доходах. Відповідно, будь-які дисбаланси або перебої в функціонуванні створюють перешкоди для економічного та соціального розвитку. З огляду на це функціонування внутрішньої торгівлі потребує постійного моніторингу з боку відповідних органів державного управління, а діяльність сектору має здійснюватися на засадах стабільного механізму функціонування, що забезпечує ефективний соціально-економічний розвиток країни.

Формування та реалізація механізму функціонування внутрішньої торгівлі в Україні є надзвичайно актуальним завданням, оскільки ця сфера є ключовим елементом національної економіки, що забезпечує переміщення товарів і послуг між виробниками та споживачами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика регулювання внутрішньої торгівлі досліджується від часу становлення державних і ринкових інститутів та зберігає актуальність

у сучасних наукових студіях. Внутрішня торгівля виконує ключові функції в національній економіці, що зумовлює необхідність державного контролю й регуляторного впливу, а також формування відповідної методичної основи для їх ефективної реалізації.

Наукові дискусії зосереджені навколо визначення оптимальної глибини державного втручання у функціонування внутрішнього ринку та торговельних відносин. Від органів державної влади очікується здійснення моніторингу й стимулювання розвитку внутрішньої торгівлі, запобігання дисбалансам ринкової системи країни.

У працях учених, серед яких В. Апопій, М. Беляєва, Т. Борисова, В. Борщевський, Т. Васильців, Н. Власова, І. Копич, П. Куцик, Р. Лупак, А. Стельмашук, О. Степічева, М. Флейчук, С. Хрупович, М. Чорна та інші дослідники, підкреслюється необхідність реалізації цілеспрямованої державної політики розвитку внутрішньої торгівлі. Вона має ґрунтуватися на чітко окреслених механізмах і широкому інструментарії, що дозволяє комплексно охопити питання регулювання ринкового середовища. У сучасних умовах важливим завданням є розробка базових механізмів державної політики та визначення їхніх типових характеристик, які можуть слугувати орієнтирами для формування ефективних напрямів розвитку внутрішньої торгівлі.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування методико-прикладних положень концептуалізації механізму функціонування внутрішньої торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У класичній та неокласичній економічних теоріях внутрішня торгівля та принципи її функціонування розглядалися з різних підходів, проте водночас існували й суттєві спільні положення. До них належать: внутрішня торгівля як невід’ємна складова економічної системи (як класики, так і неокласики визнавали, що вона забезпечує обіг товарів, створює умови для ефективного функціонування виробництва та задоволення потреб споживачів; внутрішня торгівля виступає посередником між виробником і споживачем, забезпечуючи цілісність ринку); пріоритет ринкових механізмів у розвитку торгівлі (обидві теорії виходили з того, що ефективне функціонування внутрішньої торгівлі ґрунтується на вільній конкуренції та ринковому саморегулюванні, при цьому надмірне державне втручання може спричинити викривлення, тоді як “сила попиту та пропозиції” формує оптимальні ціни, обсяги продажу та структуру асортименту); взаємозв’язок торгівлі з економічним зростанням (обидві школи вбачали в торгівлі рушійну силу розвитку: вона стимулює виробництво, створює нові робочі місця, сприяє розширенню ринку та підвищенню добробуту населення; класики робили акцент на виробництві, а неокласики – на споживчій корисності, проте обидві школи погоджувалися, що без ефективної внутрішньої торгівлі неможливий стійкий соціально-економічний розвиток).

Разом із тим, існували специфічні аспекти сприйняття, умов функціонування та розвитку, а також методів і механізмів регулювання внутрішньої торгівлі у класиків та неокласиків. Зокрема, представники класичної економічної теорії (А. Сміт, Д. Рікардо, Ж.-Б. Сей, Дж. Ст. Мілль) приділяли значну увагу ролі внутрішньої торгівлі в економічному розвитку. Так, А. Сміт у праці “Дослідження про природу і причини багатства народів” зазначав, що “споживання є єдиною метою та метрикою виробництва; інтереси виробника слід враховувати лише настільки, наскільки це сприяє інтересам споживача”, підкреслюючи, що внутрішня торгівля має функціонувати передусім задля задоволення потреб суспільства. Водночас у часи становлення ринку та низької конкуренції питання задоволення споживчих інтересів мало переважну вагу порівняно з протекціоністською політикою на користь національного виробника.

Ж.-Б. Сей у “Трактаті політичної економії” наголошував: “Продукти оплачуються продуктами; лише через обмін кожен отримує можливість задовольнити свої потреби”. Цей принцип, відомий як “закон Сея”, обґрунтовує необхідність торгівлі як механізму обігу вироблених благ і вільного функціонування внутрішнього ринку без надмірного втручання. Відтак підкреслюється значення розвитку торговельно-посередницької ланки як предмета наукового дискурсу та державного регулювання.

Д. Рікардо у роботі “Начала політичної економії та оподаткування” доходить висновку, що “найвища ефективність досягається тоді, коли товари вільно рухаються туди, де вони мають найбільшу цінність”, акцентуючи на тому, що вільна внутрішня торгівля забезпечує раціональний розподіл ресурсів у межах країни.

Усі наведені положення відображають основний принцип класичної економічної школи: внутрішня торгівля має бути вільною, конкурентною та мінімально регульованою державою, оскільки саме за таких умов вона максимально сприяє економічному зростанню. Цей висновок є принципово важливим для розуміння концептуальних засад організації системи державного регулювання внутрішньої торгівлі.

Щодо представників неокласичної школи (У. Джевонс, К. Менгер, Л. Вальрас, пізніше А. Маршалл), вони зосереджували увагу на саморегуляції ринку та мінімальному державному втручанні, що логічно, враховуючи процес насичення ринків товарів і послуг і поступовий розвиток національних економічних комплексів. Водночас науково-аналітичний супровід економічних процесів дедалі підкреслював важливість моніторингу та коригування системи державного регулювання для забезпечення стабільності та структурно-інституційного розвитку внутрішнього ринку.

У. Ст. Джевонс досліджував аспекти граничної корисності та насичення внутрішнього ринку, звертаючи увагу на взаємозв’язок функціонування ринку з соціально-економічною стабілізацією й розвитком. Він зазначав: “...Однією з найважливіших аксіом є те, що зі збільшенням кількості будь-якого товару його корисність зменшується”, вказуючи на потенційні фактори дестабілізації внутрішнього ринку, які потребують ефективного механізму державного управління.

К. Менгер розглядав грошово-кредитні та фінансові аспекти функціонування внутрішнього ринку, підкреслюючи: “...Гроші не є винаходом держави, а є продуктом законодавчого акту; для їх існування навіть санкція політичної влади не є необхідною”. Це свідчить про необхідність інтеграції фінансових та монетарних відносин у механізм ефективного функціонування внутрішньої торгівлі. Менгер також розглядав торгівлю як результат спонтанного порядку, що виникає стихійно, а не через державне втручання.

Л. Вальрас, продовжуючи дослідження фінансово-економічних аспектів розвитку внутрішнього ринку, акцентував увагу на функції обміну, зазначаючи: “...Обмін за умов вільної конкуренції є операцією, у якій усі сторони отримують максимальне задоволення, але за умови існування єдиної ціни”. Це підкреслює, що внутрішній ринок опосередковує не лише товарно-грошові, а й господарсько-економічні відносини, що дозволяє уточнювати інструментарій державної політики для реалізації потенціалу внутрішньої торгівлі.

А. Маршалл аналізував різноманітні аспекти регулювання внутрішнього ринку та роль індивідуальних і колективних суб’єктів у забезпеченні

стабільності та стійкості ринку, зазначаючи: "...Економісти розглядають індивідів насамперед як членів соціального організму, коли життя суспільства є чимось більшим, ніж проста сума життів його окремих членів, і дедалі більше зростає роль колективних дій на благо суспільства". Це підкреслює актуальність врахування всіх прямих

і опосередкованих учасників внутрішньої торгівлі, а також їхніх інтересів і мотивів поведінки економічних агентів.



Рис. 1. Теоретико-методологічні засади механізму функціонування внутрішньої торгівлі у забезпеченні ефективного соціально-економічного розвитку країни: класичний та неокласичний аспекти

Джерело: авторська розробка

Більше того, такі наукові дискурси спонукали А. Маршалла до роздумів над проблематикою розвитку інфраструктури внутрішньої торгівлі. Він підкреслював, що ефективне функціонування внутрішньої торгівлі потребує належного інфраструктурного забезпечення та певного рівня державного регулювання.

Якщо підсумувати погляди найбільш впливових представників неокласичної економічної школи щодо регулювання внутрішньої торгівлі, то вони зводяться до наступного: внутрішня торгівля здебільшого саморегулюється, роль держави є мінімальною і полягає переважно в захисті правил гри; сектор торгівлі забезпечує врівноваження попиту та пропозиції, при цьому державна функція контролю обмежується природними монополіями; водночас дедалі більшої значимості набувають колективні дії та роль держави у розвитку інфраструктури та забезпеченні чесної конкуренції.

На підставі наведених принципів можливо узагальнити теоретико-методологічні засади механізму функціонування внутрішньої торгівлі у забезпеченні ефективного соціально-економічного розвитку країни, як це подано на рис. 1.

Водночас сучасні умови та специфіка функціонування внутрішньої торгівлі в Україні визначають необхідність узагальнення сучасного бачення концепційно-змістових положень і характеристик механізму її функціонування. Так, В. Апопій, один із класиків вітчизняної наукової думки у сфері торгівлі та товарного обігу, розглядав відповідний механізм як систему з організаційною складовою, представленою підсистемами, підприємствами, організаціями та об'єднаннями, а також ресурсною базою, що охоплює товарно-матеріальні, трудові та фінансові засоби. Усі ці компоненти взаємодіють між собою та функціонально спрямовані на реалізацію соціально-економічних функцій торгівлі, що становить першу системну ознаку. Другою ознакою є інтегрованість та багатогранність внутрішніх зв'язків між елементами системи, що формуються через господарські, коопераційні та інтеграційні відносини. Третя ознака полягає в інтегративності: торгівля як соціально-економічна система поєднує різноманітні складові, утворюючи цілісну структуру, при цьому властивості системи не зводяться лише до властивостей окремих елементів, що свідчить про наявність синергетичного ефекту.

Четверта ознака характеризує внутрішню торгівлю як динамічну еволюційну систему. Її розвиток відбувається відповідно до законів еволюції, поєднуючи протилежні стани – детермінованість та стабільність, нестійкість і рівновагу, циклічність і хаотичність. Ці процеси формують синергічність системи та забезпечують її здатність до самоорганізації. Останньою ключовою ознакою є цілісність: усі елементи, підсистеми та інституційні складові торгівлі функціонують у взаємозв'язку та взаємозалежності, утворюючи єдину систему, орієнтовану на досягнення спільної кінцевої мети.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Дослідження еволюції поглядів на внутрішню торгівлю дозволило

узагальнити теоретико-методологічне підґрунтя механізму її функціонування у забезпеченні ефективного соціально-економічного розвитку країни. У межах класичної економічної теорії внутрішня торгівля розглядається як об'єктивний наслідок поглиблення суспільного поділу праці та виробничої спеціалізації, що створює передумови для ефективного функціонування національного господарства. Її розвиток визначається свободою конкуренції, гарантованими правами приватної власності, процесами нагромадження капіталу, підвищенням продуктивності праці та динамікою суспільних потреб за підтримки мінімально необхідної інфраструктури обміну. Регуляторний механізм базується на саморегулятивній дії ринкових цін, принципі “невидимої руки”, вільній конкуренції та узгодженні виробництва зі споживанням, де гроші виступають виключно технічним інструментом обігу. Роль держави обмежується забезпеченням інституційно-правових умов, захистом власності та безпеки, а також створенням передумов для розвитку господарської свободи.

Неокласична економічна теорія трактує внутрішню торгівлю як результат індивідуальних виборів і дії закону граничної корисності, що визначає попит, пропозицію та цінові пропорції. Її розвиток можливий за умов досконалої конкуренції, економічної свободи та раціональної поведінки суб'єктів, при цьому ключовими факторами є індивідуальні потреби, оцінка корисності благ, доступність ресурсів та організаційно-інституційні передумови. Інструментарій регулювання ґрунтується на ринкових механізмах узгодження попиту та пропозиції, рівноважних цінах та моделі загальної рівноваги, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів, тоді як державне втручання обмежується створенням інституційних умов, регулюванням природних монополій та усуненням ринкових дисбалансів. Роль внутрішньої торгівлі полягає у забезпеченні оптимального використання національних ресурсів, формуванні рівноважних цінових пропорцій і підвищенні добробуту суспільства.

Цей економічний дискурс став підґрунтям для формування концепції механізму функціонування та регулювання внутрішньої торгівлі, закріплюючи постулат про те, що суб'єкти механізму мають спиратися на пріоритет саморегуляції ринку при одночасному забезпеченні державою інституційних умов його ефективності.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері стосуються обґрунтування обсягів та джерел формування ресурсного забезпечення реалізації інструментарію стимулювання збільшення обсягів й ефективізації функціонування внутрішньої торгівлі країни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Стельмашук А. М. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Тернопіль : ТАНГ, 2000. 315 с.
2. Система регулювання внутрішньої торгівлі України : монографія / за ред. В. Апопії, І. Копича. Київ : Академвидав, 2012. 424 с.

3. Внутрішня торгівля України : монографія / за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2016. 864 с.
4. Борщевський В. В. Механізми детінізації послуг у сфері оптової та роздрібної торгівлі. *Регіональна економіка*. 2021. № 2(100). С. 178-185.
5. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Стратегічні орієнтири політики імпортозаміщення в Україні: регіональні особливості та аспекти економічної безпеки. *Економіка України*. 2019. № 7-8 (692-693). С. 16-32.
6. Власова Н. О., Чорна М. В., Беляєва М. В. Економічний механізм регулювання підприємницької діяльності в роздрібній торгівлі : монографія. Харків : ХДУХТ, 2013. 157 с.
7. Мельничук Л. В., Мартиненко М. О., Вінник І. В. Стратегічні напрями державного регулювання торговельної діяльності в Україні. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 46-50.
8. Беляєва М. В. Економічний механізм регулювання підприємницької діяльності в торгівлі : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків : ХДУХТ, 2010. 22 с.
9. Степичева О. Неопroteкціоністські заходи в глобальній торгівлі: тенденції та виклики для світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3322>.
10. Борисова Т., Хрупович С. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 68. № 1. С. 159-165.
11. Мацьків Р. Т., Топольницька Т. Б. Інфраструктура ринків: підходи до класифікації. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6187>.
12. Васильців Т. Г., Флейчук М. І., Лупак Р. Л. Пріоритети і засоби державної політики забезпечення економічної безпеки розвитку внутрішнього ринку в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 10-19.

REFERENCES

1. Stelmashchuk, A. M. (2000), *Derzhavne rehulivannia ekonomiky : navch. posib.*, TANH, Ternopil, 315 s.
2. Systema rehulivannia vnutrishnoi torhivli Ukrainy : monohrafiia / za red. V. Apopiia, I. Kopycha (2012), Akademydav, Kyiv, 424 s.

3. Vnutrishnia torhivlia Ukrainy : monohrafiia / za zah. red. A. A. Mazaraki (2016), KNTEU, Kyiv, 864 s.
4. Borshchevskyi, V. V. (2021), *Mekhanizmy detinizatsii posluh u sferi optovoi ta rozdrubnoi torhivli, Rehionalna ekonomika*, № 2(100), s. 178-185.
5. Vasylytsiv, T. H. and Lupak, R. L. (2019), *Stratehichni oriientyry polityky importozamishchennia v Ukraini: rehionalni osoblyvosti ta aspekty ekonomichnoi bezpeky, Ekonomika Ukrainy*, № 7-8 (692-693), s. 16-32.
6. Vlasova, N. O., Chorna, M. V. and Bieliaieva, M. V. (2013), *Ekonomichnyi mekhanizm rehulivannia pidpriemnytskoi diialnosti v rozdrubnii torhivli : monohrafiia*, KhDUKhT, Kharkiv, 157 s.
7. Melnichuk, L. V., Martynenko, M. O. and Vinnyk, I. V. (2020), *Stratehichni napriamy derzhavnogo rehulivannia torhovelnioi diialnosti v Ukraini, Ekonomichnyi prostir*, № 163, s. 46-50.
8. Bieliaieva, M. V. (2010), *Ekonomichnyi mekhanizm rehulivannia pidpriemnytskoi diialnosti v torhivli : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk*, KhDUKhT, Kharkiv, 22 s.
9. Stepichieva O. (2023), *Neoprotektsionistski zakhody v hlobalnii torhivli: tendentsii ta vyklyky dla svitovoi ekonomiky, Ekonomika ta suspilstvo*, № 58, available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3322>.
10. Borysova T. and Khrupovych S. (2021), *Hlobalna konkurentsia: rol ta mistse u systemi marketynhovoho seredovyscha, Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, T. 68, № 1, s. 159-165.
11. Matskiv, R. T. and Topolnytska, T. B. (2018), *Infrastruktura rynkiv: pidkhody do klasyfikatsii, Efektyvna ekonomika*, № 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6187>.
12. Vasylytsiv, T. H., Fleichuk, M. I. and Lupak, R. L. (2017), *Priorytety i zasoby derzhavnoi polityky zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky rozvytku vnutrishnoho rynku v Ukraini, Visnyk Lvivskoho torhovelnio-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 53, s. 10-19.

Стаття надійшла до редакції 12 липня 2025 року

УДК [658.589:658.821]:334.7](477)

Шиндировський І. М.,

igor_muk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-5632-7163,

Researcher ID: F-8521-2019,

к.е.н., доц., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІННОВАЦІЙНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Активне залучення інновацій в усі сфери життя суспільства суттєво впливає на економічну, соціальну, культурну та інші сторони його розвитку. Інновації в сучасних умовах необхідно розглядати в якості визначального фактора конкурентоспроможності як суб'єктів господарювання, так і економіки загалом. У зв'язку з цим у статті досліджується поняття інновацій у торгівлі, головне завдання яких полягає у забезпеченні високої якості процесів купівлі-продажу у торговельних підприємствах, товароруху і доведення товару до кінцевого покупця, торговельного обслуговування покупців та високої ефективності торговельної діяльності загалом. У статті досліджено особливості сучасного інноваційного розвитку підприємств торгівлі, наведено класифікацію інновацій у торгівлі за змістом, визначено перспективні рішення щодо інноваційного процесу в підприємствах торгівлі. Розкриваються сучасні перспективи впровадження організаційно-управлінських, торговельно-технологічних, комерційних, економічних та соціальних інновацій у торговельних підприємствах. Означені переваги їх застосування як для покупців і партнерів, так і для самих торговельних підприємств. Для вітчизняних суб'єктів господарювання в торгівлі з метою оптимізації існуючих бізнес-процесів актуальні інновації, що покращують взаємодію з покупцями, сприяють автоматизації технологічних процесів в оптовій та роздрібній торгівлі, вдосконаленню транспортної і складської логістики, дозволяють оптимізувати управління запасами товарів, підвищувати безпеку та контроль за збереженням товарів. Впровадження інновацій за такими напрямками сприятиме пришвидшенню оборотності товарів у торгівлі, оптимізації розмірів їх запасів, ланок товароруху і, як наслідок, підвищенню ефективності функціонування суб'єктів торговельного підприємства та галузі у цілому. За результатами дослідження зроблено висновок про важливість здійснення діагностики інноваційної діяльності в торгівлі, поширення досвіду діяльності інноваційно активних підприємств, а також про необхідність державної підтримки інноваційної діяльності.

Ключові слова: бізнес-процес, інновації, інноваційні технології, конкурентоспроможність, підприємництво, суб'єкт господарювання, торгівля.

Shyndyrovskiy I. M.,

igor_muk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-5632-7163,

Researcher ID: F-8521-2019,

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

INNOVATION AS AN ELEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF TRADE ENTERPRISES

Abstract. Active involvement of innovations in all spheres of life of society significantly affects the economic, social, cultural and other aspects of its development. Innovations in modern conditions should be considered as a determining factor of competitiveness of both business entities and the economy as a whole. In this regard, the article explores the concept of innovations in trade, the main task of which is to ensure high quality of purchase and sale processes in trade enterprises, goods movement and delivery of goods to the final buyer, trade service of buyers and high efficiency of trade activities in general. The article explores the features of modern innovative development of trade enterprises, provides a classification of innovations in trade by content, identifies promising solutions for the innovation process in trade enterprises. The modern prospects for the implementation of organizational and managerial, trade and technological, commercial, economic and social innovations in trade enterprises are revealed. The advantages of their application for both buyers and partners, and for the trade enterprises themselves are identified. For domestic business entities in trade, in order to optimize existing business processes, innovations that improve interaction with buyers, contribute to the automation of technological processes in wholesale and retail trade, improve transport and warehouse logistics, allow optimizing inventory management, increase safety and control over the preservation of goods are relevant. The introduction of innovations in such areas will contribute to accelerating the turnover of goods in trade,

optimizing the size of their inventories, links of goods movement and, as a result, increasing the efficiency of the functioning of trade entities and the industry as a whole. Based on the results of the study, a conclusion was made about the importance of conducting diagnostics of innovative activity in trade, disseminating the experience of innovatively active enterprises, as well as the need for state support for innovative activity.

Keywords: business process, innovations, innovative technologies, competitiveness, entrepreneurship, business entity, trade.

JEL Classification: D21, D41, D51, L10, L21, L81, M21, O31, O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-18>

Постановка проблеми. Суб'єкти господарювання в усіх галузях народного господарства, і в торгівлі зокрема, усвідомлюють зростаючу роль інновацій у напрямку забезпечення організації ефективної діяльності, посилення власних конкурентних переваг, проникнення і завоювання нових цільових ринків тощо. Ми спостерігаємо, як у торговельну галузь нашої країни активно залучаються передові технології торгівлі, маркетингу, нове обладнання, різноманітні інформаційні інноваційні проекти, які у своїй сукупності докорінно змінюють традиційні уявлення щодо організації торговельного бізнесу та його окремих бізнес-процесів.

Однак для створення довгострокових конкурентоспроможних переваг на ринку інноваційна активність має стати постійним елементом конкурентної стратегічної перспективи для всіх суб'єктів ринку і торговельної сфери, зокрема. На думку багатьох науковців, торгівля є найбільш придатною галуззю для інновацій. Від ступеня ефективності інноваційної діяльності в торгівлі в значній мірі залежить результативність задоволення потреб населення в товарах та послугах і отримання відповідного прибутку суб'єктами господарювання, а також перемога у війні і перспектива відбудови нашої держави і її економіки у такий складний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій економічній літературі, яка присвячена інноваціям та інноваційному розвитку, значна кількість публікацій стосується дослідження змісту та значення інновацій. У напрямку розкриття такої проблеми вагомий внесок зробили науковці І. Боднар [3], О. Гавриш та інші [4], О. Гуторов та інші [5]. Розробці наукових основ аналізу й управління інноваційною діяльністю та розвитком присвячені роботи І. Олексин [10], Л. Федулової [12]. Інноваційний розвиток суб'єктів господарської діяльності в торгівлі розглядається у роботах В. Алопія та Ю. Хом'яка [1], А. Безуса [2], С. Єрмака [6] та інших. Однак наявний зростаючий інтерес науковців та практиків до розвитку інновацій, необхідність узагальнення сучасних форм інноваційної діяльності у торгівлі вимагають подальших розробок у цьому напрямі.

Постановка завдання. З погляду на зазначене вище основна мета статті полягає у дослідженні теоретичних та практичних проблем впровадження інновацій українськими торговельними підприємствами, визначення перспектив інноваційного

розвитку галузі торгівлі, шляхів підвищення ефективності та конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначальним чинником результативності діяльності суб'єктів господарювання в усіх галузях економіки в ринковій системі господарювання є їх конкурентоспроможність, конкурентоспроможність продукції, робіт або послуг, які такий суб'єкт пропонує ринку.

Ефективність функціонування суб'єктів господарювання в умовах високого рівня невизначеності та ризиків стимулює їх до пошуку стратегії, яка б створювала умови для успішного їх розвитку, що ґрунтується на власних конкурентних перевагах в усіх аспектах діяльності: управлінському, господарсько-виробничому, науково-технічному, збутовому, інформаційно-комунікаційному тощо. Важливо розуміти, що конкурентна перевага – це відображення кращої компетентності суб'єкта господарювання у забезпеченні потреб покупців, споживачів, здійсненні окремих аспектів діяльності порівняно з конкурентами.

Важливим елементом конкурентоспроможності суб'єктів господарювання виступає інноваційна складова їх діяльності.

Відповідно до Закону України “Про інноваційну діяльність” інновації - це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [8].

Як показує досвід розвинених економічних систем, комплексне впровадження інновацій забезпечує можливість суб'єктів господарювання значно пришвидшити свій розвиток. Адже товари, послуги, інші результати діяльності, які характеризуються ознаками інноваційності, на ринку мають вищий попит і забезпечують їх постачальникам більші обсяги доходу порівняно з конкурентами, а відтак є більш конкурентоспроможними. Часто на практиці інновації є перспективою для розвитку цілих галузей економічної діяльності.

Інновації в торгівлі можна трактувати як заміну традиційних підходів, методів, процедур у процесі торговельної діяльності щодо продажу товарів та надання послуг, усталених підходів щодо організаційних форм, торгово-технологічних процесів,

обладнання, технічних засобів, методів планування, обліку, управління на нові прийоми, методи, технології, організаційні рішення, які сприяють формуванню високо розвинутої соціально орієнтованої економіки.

Основне завдання інноваційної діяльності у торгівлі полягає в забезпеченні високої якості процесів купівлі-продажу товарів і обслуговування покупців в торговельних підприємствах та підвищенні ефективності торговельної діяльності в цілому. Інновації в торгівлі можуть підвищувати ефективність функціонування окремих суб'єктів господарювання, загалом ринків та їх окремих сегментів,

удосконалювати та розвивати нові технології, формувати технологічні та міжфункціональні зв'язки на новій основі.

Сучасна наукова думка сформувала значну кількість підходів до класифікації інновацій за різноманітними ознаками. На нашу думку, найбільш вагомим для торгівлі є виділення інновацій за їх змістом. Власний варіант такої класифікації представлений у таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація інновацій у торгівлі за змістом

Напрямок інноваційного розвитку	Перспективні рішення
Організаційно-управлінські	- впровадження нових організаційних форм в торгівлі; - застосування нових підходів моніторингу стану ефективності функціонування галузі; - диверсифікація діяльності торговельних мереж; - формування розподільчих центрів; - вдосконалення організаційної структури суб'єктів торговельного підприємництва; - вдосконалення стилю і методів прийняття рішень; - використання нових способів оброблення інформації; - упровадження нових джерел формування фінансово-ресурсного забезпечення; - запровадження вертикальної та горизонтальної інтеграції за участю суб'єктів торговельного підприємництва; - створення інноваційних кластерів; - запровадження нових форм співробітництва суб'єктів торговельної галузі.
Торговельно-технологічні	- використання сучасних інформаційних продуктів; - застосування алгоритмів аналізу споживчої поведінки для формування індивідуальних пропозицій, знижок, бонусних програм, інших механізмів утримання клієнтів; - термінали самообслуговування в магазинах, безкасиrні автоматизовані точки самообслуговування; - використання форм і методів електронної торгівлі, інтерактивних торгових вітрин; - використання штрихкодів та технології RFID; - електронні цінники; - надолонні каси; - застосування POS-терміналів; - концептуальні магазини, де поєднуються торгівля, розваги й культура; - роботизовані склади; - Інтернет речей; - адаптація торгівлі до вимог сталого розвитку: запровадження багаторазового пакування, зниження витрат енергії, підтримання "зелених" ініціатив тощо; - системи відеоспостереження, антикрадіжкові технології та засоби виявлення шахрайства.
Комерційні	- впровадження нових каналів просування товарів до торговельних підприємств; - застосування нових форм взаємодії з постачальниками та іншими партнерами; - застосування нової цінової політики; - формування нової асортиментної політики; - застосування маркетингових заходів; - удосконалення технологій мерчандайзингу в торговельних підприємствах; - продаж товарів під власними торговими марками; - ребрендинг торговельних мереж; - вихід торговельних мереж на нові ринки; - розвиток альтернативних форм торгівлі; - комерціалізація інновацій.
Економічні	- створення нових об'єктів інфраструктури; - застосування нововведень в обліку товарних запасів, аналізі та аудиті якості торговельних бізнес-процесів.
Соціальні	- поліпшення умов і характеру праці торговельного персоналу; - покращення соціального забезпечення працівників; - використання і упровадження нових методів оцінки праці та економічних стимулів персоналу.

Під організаційно-управлінськими інноваціями необхідно розуміти нові організаційні форми в торгівлі, тобто ті, які суттєво відрізняються від традиційних підходів, нову систему управління та управлінські технології, нову організацію бізнес-процесів у торговельних підприємствах. Переважно такі нововведення виникають внаслідок реінжинірингу існуючих організаційних форм, управлінських технологій та процесів, а також моніторингу функціонування провідних суб'єктів торговельної галузі.

Інновації в сфері управління можуть впроваджувати на будь-якому рівні ієрархії управління бізнес-процесами та за всіма функціями управління: аналізу, планування, організації, мотивації, контролю.

Сучасні інформаційні технології і надалі залишаються важливим елементом удосконалення процесів управління діяльністю суб'єктів торговельного підприємства. Внутрішній менеджмент торговельних мереж, багатьох інших представників торговельної галузі сьогодні неможливо уявити без автоматизованої системи обробки інформації. У багатьох суб'єктів даної галузі окремі бізнес-процеси в значній мірі вже автоматизовано (облік реалізації та запасів товарів, ведення бухгалтерського обліку тощо). Проте й надалі актуальним залишається забезпечення торговельних підприємств та мереж спеціальними програмами і визначення складу індикаторів щодо вироблення управлінських рішень.

Торговельно-технологічні інновації передбачають використання новітніх обладнання, технологій для здійснення сукупності робіт, що забезпечують торговельно-технологічний процес найбільш раціональними способами, враховуючи конкретні умови господарювання. Такі інновації мають позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємств торгівлі, оскільки:

- покращують взаємодію з покупцями завдяки забезпеченню покупців максимально можливим обсягом інформації щодо товарів та послуг, створенню персоналізованих та зручних для клієнтів мобільних додатків, онлайн-платформ, програм лояльності та інших інструментів, що значно спрощують вибір товарів, формування замовлень та комунікацію з покупцями;

- сприяють автоматизації торговельно-технологічних процесів, що позитивно впливає на витрати у межах операційної діяльності, а також спрощує управління та підвищує продуктивність праці;

- дозволяють оптимізувати управління запасами, тобто краще контролювати та оптимізувати запаси товарів у торговельному підприємстві, зменшувати ризики залежання або нестачі товарів;

- сприяють підвищенню безпеки та контролю за збереженням цінностей як для клієнтів, так і для підприємств торгівлі;

- дозволяють торговельним підприємствам аналізувати та узагальнювати поведінку покупців, прогнозувати їх попит, розробляти ефективні маркетингові стратегії.

В даний час у торгівлі отримали активне застосування технології радіочастотної ідентифікації RFID (від англ. Radio Frequency IDentification). Вона приходить на зміну технології штрихового кодування, яка вже не вирішує всього спектра проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення безперервного управління запасами товарів та ланцюгами поставок.

Система RFID передбачає, що товари забезпечуються мікрочіпами або так званими розумними ярликами. Застосування RFID-міток дозволяє торговельним підприємствам відстежувати поставки конкретних товарів, здійснювати їх автоматичне замовлення та контроль за термінами реалізації продукції. Також така система при знятті товару з торговельного обладнання покупцем в інформаційну систему торговельного підприємства надсилає сигнал. При досягненні критичної кількості товарів на полиці система RFID автоматично здійснює замовлення товарів.

Якщо товар не пройшов сканування на касі, то при його винесенні з магазину датчики на виході включають тривожний сигнал, тобто спрацьовує функція захисту від крадіжок. На касі така функція відключається та інформація щодо товару зчитується в торговельному підприємстві востаннє для оновлення інформації про залишки запасів.

Важливим елементом інноваційних технологій є електронні табло (дисплеї), які розміщуються безпосередньо поряд із товарами. Розміщені поблизу товарів такі табло дозволяють покупцеві отримати інформацію щодо різних характеристик товару, який його зацікавив.

Електронні ціnnики особливо актуальні в магазинах самообслуговування. Логіка їх застосування досить проста. З метою уникнення постійно повторюваної роботи з роздрукування і заміни паперових ціnnиків електронні пристрої виводять інформацію про вартість товарів. При зміні вартості товару працівник торговельного підприємства вносить зміни до бази даних і вона автоматично з'являється на дисплеї.

Онлайн-торгівля в нашій державі набула нового значення. Українці активно переходять до цифрових платформ, що стимулює бізнес інвестувати в ІТ-інфраструктуру. Багато рітейлерів вкладали кошти у власні сайти, мобільні застосунки, CRM-системи та логістичні сервіси. Активно запроваджуються стратегії, коли покупці можуть розпочати формування замовлення онлайн, а завершити – безпосередньо у торговельному підприємстві, або навпаки.

Персоналізоване обслуговування – це ще один напрямок запровадження інновацій у торгівлі. Рітейлери активно застосовують алгоритми аналізу споживчої поведінки, результати яких дозволяють формувати індивідуальні пропозиції товарів, бонусні програми, знижки та інші механізми заохочення та утримання клієнтів.

У містах з'являються нові формати торговельних підприємств – безкасиrні магазини, автоматизовані точки самообслуговування, інтерактивні торговельні вітрини тощо. Торговельна мережа

“Сільпо” активно розвиває концептуальні магазини, в яких органічно поєднуються торгівля, розваги й культура.

З огляду на зростаючу екологічну свідомість населення торговельна сфера адаптується до вимог сталого розвитку: впроваджуються багаторазові пакування, знижуються витрати енергії, підтримуються “зелені” ініціативи тощо.

Все більшої популярності в народному господарстві набуває Інтернет речей (Internet of Things, скорочено IoT). Зміст таких інновацій полягає у використанні пристроїв та датчиків для збору різноманітних даних, що дозволяє автоматизувати процеси управління в господарській діяльності. Така технологія працює на базі програмного забезпечення та/або інших технологій, а зв'язок між пристроями та системами здійснюється через Інтернет.

Основними сферами застосування Інтернету речей у торгівлі є такі.

По-перше, покращення взаємодії з покупцями. Основними елементами такого напрямку є:

- Навігація в торговельному підприємстві. Датки з використанням такої технології допомагають покупцям добре орієнтуватися в торговельному підприємстві, знаходити необхідні товари, отримувати інформацію щодо акцій.

- Отримання персоналізованих пропозицій. Технологія дозволяє збирати й аналізувати інформацію щодо поведінки покупців у торговельному підприємстві та пропонувати для них товари, що відповідають їх інтересам, актуальні рекламні акції, персоналізовані знижки тощо.

- Безконтактна оплата товарів. Завдяки сучасним технологіям оплата товарів може здійснюватися за допомогою безконтактних технологій, тобто мобільних пристроїв, NFC (англ. Near Field Communication – комунікація ближнього поля, що трактується як бездротовий зв'язок на невеликих відстанях) та інших. Це значно прискорює процес торговельного обслуговування покупців.

- Розумні дзеркала. Тут застосовуються технології, що дозволяють віртуально приміряти одяг та інші речі, надавати покупцеві інформацію щодо товару та його наявності в торговельному підприємстві, рекомендувати супутні товари.

- Управління чергами. Датчики руху покупців у торговельному підприємстві, аналітика відеопотоків допомагають оптимізувати роботу кас обслуговування, зменшити у них черги та покращити обслуговування покупців.

По-друге, оптимізувати логістичну діяльність і управління товарними запасами. Основні інновації за таким напрямком:

- Відстеження місцезнаходження товарів. Датчики та GPS-трекери забезпечують можливість відстежувати місцезнаходження товарів у реальному часі, доставляти їх за оптимальними маршрутами.

- Розумні склади, які дозволяють автоматизувати процеси приймання, зберігання та відвантаження товарів на складах, у розподільчих центрах.

- Здійснення контролю за умовами зберігання товарів відповідно до їх фізико-хімічних властивостей. Датчики температури та вологості допомагають створювати і підтримувати належні умови зберігання товарів, особливо таких, які швидко псуються.

- Оптимізація запасів товарів. Сучасні технології допомагають аналізувати попит на товари, здійснювати прогноз їх потреби, управляти запасами в напрямку уникнення нестачі або надлишку товарів.

По-третє, зниження витрат та покращання безпеки та збереження товарів у торговельних підприємствах. Перспективні інновації наступні:

- Забезпечення енергоефективності, економії витрат на комунальні послуги. Сучасні технології дозволяють контролювати споживання електроенергії в торговельному підприємстві, регулювати освітлення та температуру повітря в торговому залі залежно від кількості відвідувачів, погодних умов.

- Контроль якості роботи торговельного та іншого обладнання. Дозволяють відстежувати стан і якість роботи обладнання (холодильників, касових апаратів, ваг тощо) та інформувати про можливі несправності; автоматично виявляти та попереджати інші несправності в торговельному підприємстві (витоки газу, води і т. д.).

- Забезпечення безпеки і запобігання крадіжкам у торговельному підприємстві. Відеоспостереження з аналітикою потоків відвідувачів допомагають запобігати крадіжкам у торговому залі та виявляти підозрілу активність.

Комерційні інновації торговельних підприємств стосуються застосування нових каналів просування товарів до торговельних підприємств, маркетингових заходів, нових форм взаємодії з постачальниками та іншими партнерами, нових методів цінової політики, нових підходів до формування асортиментної політики, мерчандайзингу, організації продажів товарів під власними торговими марками, ребрендингу торговельних мереж, виходу торговельних мереж на нові ринки; розвитку альтернативних форм торгівлі тощо. Вони дозволяють суб'єктам торговельного підприємництва успішно конкурувати на своєму специфічному ринку.

Вагоме місце в комерційних інноваціях займають стратегії торговельних підприємств щодо формування асортименту товарів. Такі стратегії можуть застосовуватися для посилення власного впливу на окремих ринкових сегментах завдяки зменшенню асортиментної пропозиції або через розширення номенклатури товарів як інструменту агресивної конкурентної стратегії з метою витіснення конкурентів.

Торговельні мережі активно просувають на ринок власні торговельні марки, які дозволяють сформувати індивідуальний набір товарів. Це дозволяє збільшити пропозицію та обсяги реалізації за рахунок наявності якісних товарів та за відносно низькими цінами. Більше того, торгові марки можна розглядати і як спосіб формування спектра

пропозицій, які об'єднують товари і послуги в єдину систему з метою формування для споживача вже готових рішень.

Економічні інновації спрямовані на зміну методів і способів планування всіх напрямів господарсько-торговельної діяльності, зниження витрат, вдосконалення матеріально-технічної бази, об'єктів інфраструктури, раціоналізацію системи обліку тощо.

У процесі обґрунтування соціальних інновацій у торгівлі увага зосереджується на поліпшенні умов та характеру праці, соціального забезпечення працівників, психологічного клімату в колективі тощо.

Процес впровадження інновацій у торговельних підприємствах передбачає певні зміни в їх діяльності. Сам процес застосування інновацій передбачає такі етапи, як моніторинг діяльності торговельних підприємств та виявлення недоліків і місць, які можна покращити, діагностика стану інноваційного розвитку підприємства, розробка пропозицій щодо застосування інновацій у підприємстві, оцінювання ефекту від запровадження інновацій.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Основне завдання впровадження інновацій у торгівлі полягає в досягненні високої ефективності процесів купівлі-продажу і товаропросування, в забезпеченні високого рівня торговельного обслуговування населення та ефективної торговельної діяльності в цілому. Формування конкурентних переваг, динамічний розвиток підприємств торгівлі не можливі без створення і впровадження інноваційних технологій. Про це переконливо доводить розвиток провідних вітчизняних та закордонних суб'єктів торговельної діяльності. Відтак потрібно сприяти застосуванню практик створення і впровадженню інновацій у торгівлі, стимулювати їх.

Подальший розвиток інноваційної діяльності в торгівлі потребує як розробки методики діагностики стану інноваційної діяльності в торгівлі, так і поширення передового досвіду діяльності інноваційно активних торговельних підприємств, а також державної підтримки інноваційної діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Апопій В. В., Хомяк Ю. М. Сутність і типологія інновацій в торгівлі. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2011. Вип. 12. С. 5-8.
2. Безус А. М., Шевчун М. Б., Безус П. І. Перспективи інноваційного розвитку роздрібно торгівлі в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2019/7.pdf.
3. Боднар І. Р. Інноваційні аспекти підприємницької діяльності в умовах глобалізації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 76. С. 40-50.
4. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 109-113.
5. Гуторов О. І., Ярута М. Ю., Сисоєва С. І. Економіка та організація інноваційної діяльності.

Харків : Харківський національний аграрний університет ім. В. В. Докучаєва, 2019. 227 с.

6. Єрмак С. О. Торгово-технічні інновації в торгівлі на сучасному етапі розвитку країни. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4035>.

7. Козлова В. М. Розвиток інноваційного підприємництва в інноваційних екосистемах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 76. С. 66-74.

8. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

9. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#n1>.

10. Олексин І. І. Управління інноваційною активністю в системі торговельного обслуговування. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 76. С. 88-98.

11. Пугачевська К. Й. Інновації в торгівлі: стан та перспективи в умовах глобалізації. *Фінансова система України в умовах економічної та фінансової глобалізації світу : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції 15 грудня 2017 р.* 2017. Т. 1. С. 100-102.

12. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник КНЕУ*. 2017. Вип. 3. С. 48-64.

REFERENCES

1. Apopii, V. V. and Khomiak, Yu. M. (2011), *Sutnist i typolohiia innovatsii v torhivli. Torhivlia, komertsiiia, pidpriemnytstvo*, vyp. 12, s. 5-8.
2. Bezus, A. M., Shevchun, M. B. and Bezus, P. I. (2019), *Perspektyvy innovatsiinoho rozvytku rozdrubnoi torhivli v Ukraini. Ekonomika ta derzhava*, № 5, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2019/7.pdf.
3. Bodnar, I. R. (2024), *Innovatsiini aspekty pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh hlobalizatsii. Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 76, s. 40-50.
4. Havrysh, O. M., Pylnova, V. P. and Piskovets, O. V. (2020), *Innovatsiine pidpriemnytstvo: sutnist, znachennia ta problemy v suchasnykh umovakh funktsionuvannia. Ekonomika ta derzhava*, № 12, s. 109-113.
5. Hutorov, O. I., Yaruta, M. Yu. and Sysoieva, S. I. (2019), *Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti. Kharkivskyi natsionalnyi ah-rarnyi universytet im. V. V. Dokuchaeva*, Kharkiv, 227 s.
6. Yermak, S. O. (2014), *Torhovo-tekhichni innovatsii v torhivli na suchasnomu etapi rozvytku krainy. Efektyvna ekonomika*, № 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4035>.

7. Kozlova, V. M. (2024), Rozvytok innovatsiinoho pidpriemnytstva v innovatsiinykh ekosystemakh. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 76, s. 66-74.

8. Pro innovatsiinu diialnist : Zakon Ukrainy vid 4 lypnia 2002 r. № 40-IV. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

9. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 lypnia 2019 r. № 526-r. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#n1>.

10. Oleksyn, I. I. (2024), Upravlinnia innovatsiinoiu aktyvnistiu v systemi torhovelnoho

obsluhovuvannia. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 76, s. 88-98.

11. Puhachevska, K. Y. (2017), Innovatsii v torhivli: stan ta perspektyvy v umovakh hlobalizatsii. *Finansova systema Ukrainy v umovakh ekonomichnoi ta finansovoi hlobalizatsii svitu : zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii 15 hrudnia 2017 r.*, T. 1, s. 100-102.

12. Fedulova L. (2017), Biznes-modeli innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv torhivli. *Visnyk KNEU*, vyp. 3, s. 48-64.

Стаття надійшла до редакції 27 липня 2025 року

УДК 314.743(045)

Демидчук Л. Б.,
ludalv.ua@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8718-0996,
Researcher ID: G-1456-2019,
к.т.н., доц., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський
торговельно-економічний університет, м. Львів

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИСТАВКОВО-ЯРМАРКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. В статті наведені результати дослідження питань оцінювання економічної ефективності виставково-ярмаркової діяльності. Опрацьовані теоретичні засади аспектів оцінювання та рекомендації щодо підвищення ефективності виставкової діяльності, а оцінювання ефективності виставково-ярмаркового заходу ускладнюється через багатофакторність підходів. Це безпосередньо впливає не лише на розвиток наукової діяльності, а на виставкову активність, яка може з плином часу згасати, не маючи адекватного визначення та оцінювання ефективності проведених заходів. Показано, що виставково-ярмаркові заходи виступають майданчиками для просування нових товарів і технологій, нових ідей, що мають економічну значущість як на національному, так і світовому ринку. Вибір авторами методів зумовлений повним та актуальним розкриттям поставлених у дослідженні завдань, розкриттям економічної ефективності та витрат в івент-індустрії. Сучасна епоха інноваційних технологій характеризується потужними інструментами реалізації проєктів. Тому в сучасному світі у межах великих економічних форумів, де гармонійно поєднуються спілкування, емоції, враження, обговорення, контакти, виникає так зване комплексне усвідомлення, з погляду вироблення рішень їм немає альтернативи. Запропоновано базові моделі розрахунку ефективності виставкових заходів і методiku оцінки збитків у разі їх перенесення або скасування. Не менш актуальним залишається питання визначення виставкового заходу як "міжнародного". Для цього запропоновано ключові ознаки, які дозволяють відносити захід до міжнародних виставок та ярмарків. Зроблено висновок, що проведений у дослідженні аналіз свідчить про недостатнє використання можливостей країни для розвитку івент-індустрії. Одними з ключових негативних чинників є недосконалість матеріально-технічної бази, низька автоматизація рутинних операцій у сфері взаємодії з клієнтом, забезпечення його ефективної участі у виставках і форумах і, на жаль, теперішній військово-політичний стан. При цьому розвиток потужної виставково-ярмаркової діяльності у повоєнні часи повинен бути найважливішим напрямком діяльності держави і бізнесу. Необхідно вдосконалювати інфраструктуру проведення великих міжнародних виставок, конгресів, форумів, ярмарків. Усе це повинно стимулювати розвиток економіки країни, сприяти створенню нових робочих місць.

Ключові слова: виставка, ярмарок, виставкова індустрія, івент-індустрія, економічна ефективність, інформаційне поле.

Demydchuk L. B.,
ludalv.ua@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8718-0996,
Researcher ID: G-1456-2019,
Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF EXHIBITION AND FAIR ACTIVITIES

Abstract. The article presents the results of a study of the issues of assessing the economic efficiency of exhibition and fair activities. The theoretical foundations of the aspects of evaluation and recommendations for improving the efficiency of exhibition activities are worked out, and the evaluation of the effectiveness of an exhibition and fair event is complicated by the multifactorial nature of approaches, and this directly affects not only the development of scientific activity, but also the exhibition activity, which may fade over time without adequate definition and evaluation of the effectiveness of the events. It is shown that exhibition and fair events are platforms for promoting new products and technologies, new ideas that have economic significance both in the national and global markets. The choice of methods by the authors is due to the full and up-to-date disclosure of the tasks set in the study, disclosure of economic efficiency and costs in the event industry. The modern era of innovative technologies is characterised by powerful project implementation tools. Therefore, in today's world, there is no alternative to large economic forums that harmoniously combine communication, emotions, impressions, discussions, and contacts, and create a so-called comprehensive awareness in terms of decision-making. The author proposes basic models for calculating the effectiveness of exhibition events and a methodology for assessing losses in case of their postponement or cancellation. The issue of defining an

exhibition event as "international" remains equally relevant. For this purpose, the author proposes key features that allow an event to be classified as an international exhibition and fair. It is concluded that the analysis carried out in the study indicates insufficient use of the country's opportunities for the development of the event industry. One of the key negative factors is the imperfection of the material and technical base, low automation of routine operations in the field of customer interaction, ensuring its effective participation in exhibitions and forums, and, unfortunately, the current military and political situation. At the same time, the development of a powerful exhibition and fair activity in the post-war period should be the most important area of activity for the state and business. It is necessary to improve the infrastructure for holding major international exhibitions, congresses, forums and fairs. All of this should promote the development of the country's economy and help create new jobs.

Key words: exhibition, fair, exhibition industry, event industry, economic efficiency, information field.

JEL Classification: M31, M37, M39

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-19>

Постановка проблеми. Світ вступив у фазу глобальних трансформацій, руйнуються раніше досягнуті товарні, коопераційні, виробничі, логістичні домовленості, досягнуті за останні 40 років. У зв'язку з цим виникає необхідність перегляду колишніх угод про економічні, політичні відносини, змінюються пріоритети в науковій діяльності. Для здійснення передомовленостей необхідне проведення мільйонів зустрічей, підписання десятків тисяч договорів і документів, які можуть бути здійснені в короткі терміни на ярмарково-виставкових майданчиках. Тому в сучасному світі ярмарково-виставковим заходам, де гармонійно поєднуються спілкування, емоції, враження, обговорення, контакти, виникає так зване комплексне усвідомлення, з погляду вироблення рішень їм немає альтернативи.

В історичному контексті виставки мають багатовікову традицію, пов'язану з розвитком торгівлі та зовнішньоекономічної діяльності держав і міжнародних економічних відносин. Сьогодні виставкову діяльність визнано одним із найефективніших інструментів ділової інформаційної взаємодії. У довоєнні часи в Україні виставково-ярмаркові заходи набули бурхливого розвитку, і сьогодні гостро постало питання методики оцінювання економічної ефективності великих міжнародних форумів як одного з найпросунутіших механізмів торговельно-культурного, технологічного механізму демонстрації та просування інноваційних продуктів і послуг.

За оцінками цілої низки експертів, виставки й надалі залишатимуться пріоритетним інструментом розвитку міжнародного співробітництва, адже на виставках учасники та відвідувачі отримують унікальний досвід і знання, яких не дає використання інших маркетингових каналів. При цьому відсутність сучасної методики оцінки ефективності виставкової діяльності, визначення її впливу на міжнародну торговельну діяльність, опрацювання великого масиву виставкової інформації за допомогою методик великих даних є актуальними проблемами, над вирішенням яких доведеться працювати найближчим часом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій та методичній літературі можна побачити

обґрунтування розвитку виставкової справи в нашій державі [1-3]. Але ситуація ускладнюється тим, що виставково-ярмаркові заходи набули широкого розвитку тільки в останні десятиліття і ще немає достатньої статистичної бази для глибокого аналізу. У дослідженнях науковців і практиків можна побачити різні аспекти оцінювання та рекомендації щодо підвищення ефективності виставкової діяльності [4, 5]. Зарубіжних дослідників об'єднує висновок про те, що визначення виставки та оцінювання її ефективності ускладнюються через багатфакторність підходів, і це безпосередньо впливає не лише на розвиток наукової діяльності, а й на виставкову активність, яка може з плином часу згасати, не маючи адекватного визначення та оцінювання ефективності проведених заходів [6].

Слід виокремити дослідження [7], де обґрунтовано модель оцінки ефективності трьома принципами (рис. 1). Вважати дану модель універсальною нам не дає можливості кількісний підхід, який не враховує емоційно-психологічні чинники, що сприяють просуванню товару за рахунок рекламних заходів.

Автори [8] справедливо вважають, що про результати проведення виставки свідчать не тільки кількість укладених угод і обсяги продажів; необхідно враховувати і її наслідки, які можуть проявитися набагато пізніше і в різних видах. При цьому автор [9] розглядає виставкові заходи як третинний сектор економіки, пов'язаний практично з усіма секторами світової економіки. Важливим, на наш погляд, є висновок про те, що виставки є найефективнішим способом комунікації виробників і споживачів. Однак у розглянутих роботах не зроблено комплексного аналізу системи правового регулювання організації та проведення виставкових заходів. Не можна не враховувати в підсумках виставкової діяльності зростання потоку ділових мандрівників, а бізнес-туризм із погляду прибутковості для території є одним із основних її джерел [10]. За даними експертів у галузі індустрії зустрічей, до 40% прибутку приносять бізнес-туристи. Тобто виставково-ярмаркова галузь є ключовим драйвером розвитку ділового туризму та регіону.

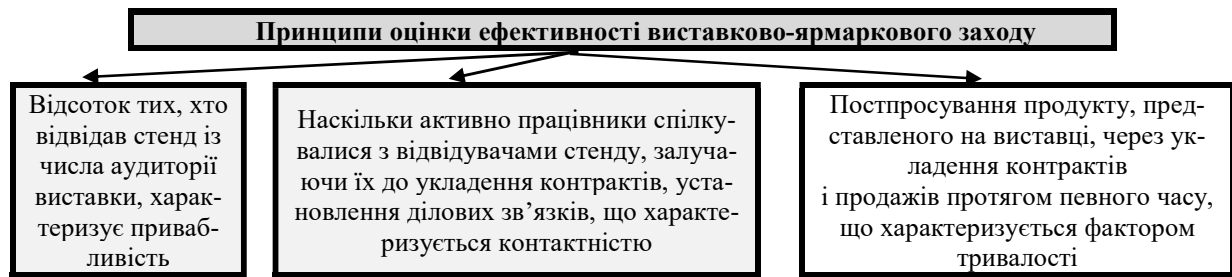


Рис. 1. Принципи оцінки ефективності виставково-ярмаркового заходу

Джерело: складено за [6, 7]

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка методичного забезпечення як основи для оцінки економічної ефективності виставково-ярмаркових заходів та оцінки понесених витрат, пов'язаних із їх перенесенням або скасуванням. Об'єктом дослідження були зазначені виставкові заходи, а предметом – основи оцінки понесених витрат, пов'язаних із їх перенесенням або скасуванням. Значимість роботи як із теоретичної, так і практичної точки зору представлена в можливості оцінки ефективності виставково-ярмаркових заходів і розробці рекомендацій для їх організаторів з метою управління ефективністю їхньої діяльності.

Для вирішення поставлених завдань використано абстрактно-логічний, монографічний, порівняльний та економіко-математичний методи. Інформаційною базою дослідження стали як офіційні нормативно-правові документи, так і показники Національного комплексу “Експоцентр України” щодо планованих і проведених виставково-ярмаркових заходів, опубліковані у вітчизняних і зарубіжних періодичних виданнях [11].

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростаюча активність виставково-ярмаркової діяльності багато в чому сприяє формуванню інфраструктури міст, примножує бюджетні надходження, підвищує привабливість регіонів. Виставкова діяльність як інструмент для глобальних домовленостей у короткі терміни з найвищим ступенем ефективності у повоєнний час повинна відігравати роль “м'якої сили” та народної дипломатії в просуванні України на світовому ринку. Галузь надає можливості участі країни у формуванні світового порядку денного у сферах економіки, політики, науки і технологій, незважаючи на наявну сьогодні інформаційну блокаду.

Безумовно, завжди треба мати на увазі, що території, проводячи на своїх майданчиках великі галузеві виставкові заходи, не лише привертають миттєві фінансові потоки, а й створюють широкий мультиплікативний ефект, що є ключовим моментом. Адже будь-яка ділова подія має територіальну приналежність, і враження, отримані від неї, завжди будуть пов'язані з місцем проведення, його культурою і побутом населення. Практика показує, що позитивні новини, як правило, ігноруються, і боротися з цим вищею тільки медійними засобами практично нереально. Основним способом поширення інформації про те, чим живе країна, з якими ініціативами виступає, які можливості надаються

в Україні для розвитку виставкового бізнесу, є подієва індустрія. Підприємств, який один раз приїде в нашу країну на науковий симпозіум, промислову виставку або політичний саміт, на власні очі побачить, як вона розвивається, наскільки тут стабільно і безпечно. Тоді людей уже буде неможливо переконати жодними фейковими новинами.

Виставково-ярмаркові заходи виступають майданчиками для просування нових товарів і технологій, нових ідей, що мають економічну значущість як на національному, так і світовому ринку. Вибір авторами методів зумовлений повним та актуальним розкриттям поставлених у дослідженні завдань, розкриттям економічної ефективності та витрат в івент-індустрії. Сучасна епоха інноваційних технологій характеризується потужними інструментами реалізації проєктів. Тому в сучасному світі великим економічним форумам, де гармонійно поєднуються спілкування, емоції, враження, обговорення, контакти, виникає так зване комплексне усвідомлення, з погляду вироблення рішень їм немає альтернативи.

Насамперед необхідно розглянути понятійний апарат нашого дослідження. Насамперед це стосується, зокрема, поняття “міжнародна виставка”. Досі в літературі не вироблено його загальноприйнятого єдиного визначення, у різних джерелах виставкову діяльність визначають як галузь сфери послуг, в інших джерелах виставкові заходи розглядають як один із маркетингових інструментів. З точки зору управління можемо виставковий захід трактувати виключно як систему комунікації. З огляду на швидкоплинність перебігу ринкових процесів інформаційний вплив можна розглядати як імпульс, у якому сконцентрований потік інформації про товари і послуги як для споживачів, так і конкурентів. Ефективність цих заходів визначається як потужність виставкової діяльності в ринкових умовах, загострення міжнародної конкуренції. Це має суттєве значення насамперед для міжнародних виставок. Такі виставки є одним із найвідоміших комунікаційних каналів зв'язку сучасних організацій у світовій глобальній економічній системі, що забезпечують взаємозв'язок із економіками різних країн.

На нашу думку, під міжнародним виставковим заходом варто розуміти цілеспрямовану економічну інформаційну взаємодію учасників конкурентного ринку в обмежені часові строки на певному майданчику, захід, який проводять для позначення або

вирішення будь-яких достатньою мірою глобальних проблем. Міжнародний ярмарок – це насамперед виставка передових технологій, нових товарів і послуг, що просуваються на світових ринках, яку проводять переважно у встановлені терміни впродовж певного періоду часу і на одному традиційному майданчику. Метою міжнародного ярмарку є укладення торговельних угод, як у національному, так і міжнародному масштабі.

Пропоновані в дослідженні підходи принципово змінюють погляди щодо ведення виставкової діяльності і можуть бути використані у формуванні економічної моделі визначення та оцінки ефективності виставки за критеріями, що впливають із результатів організованого заходу. Усе це позначається на плані підготовки та влаштування, оптимальному часовому трафіку проведення виставкових заходів. Не менший інтерес становить й інформаційний імпульс, що визначається заходами “до”, “після” та “під час” безпосередньої їх організації, використовуваними інструментами та збільшення інформаційної потужності за рахунок застосування передових засобів масової комунікації та інформаційно-комунікаційних технологій.

Тому важливими є правильна оцінка ефективності виставкової діяльності, методика розрахунку та компенсації збитків від перенесення або скасування виставкових заходів через імовірні формажорні обставини. Вважаємо, що оцінка ефективності виставкового заходу може бути розглянута з урахуванням певних складових (рис. 2). Багатоплановість критеріїв оцінювання ефективності дає підстави стверджувати: єдиної моделі оцінювання ефективності не буває, тому що не існує єдиного і достовірного критерію ефективності у виставковій діяльності. Кожен окремий випадок вимагає індивідуального підходу у виборі стратегії для підвищення ефективності цієї діяльності.

Нами запропоновано базові моделі розрахунку ефективності виставкових заходів і методику оцінки збитків у разі їх перенесення або скасування. Не менш актуальним залишається питання визначення виставкового заходу як “міжнародного”. Для цього запропоновано ключові ознаки, що дозволяють відносити захід до міжнародних виставок та ярмарків (табл. 1).

Усі заходи, що не відповідають наведеним критеріям, не мають право претендувати на подальше існування, а ті, що відповідають, мають усі можливості для розвитку. Варто погодитись із авторами [14], котрі справедливо розглядають спосіб вимірювання ефективності виставки як функцію з урахуванням “відкладеного ефекту”.

На наш погляд, найпоширеніший спосіб вимірювання ефективності як співвідношення результатів і витрат є окремим випадком таких розрахунків. Ефективність виражається, *по-перше*, ширше, а саме: через ступінь взаємозв'язку показників виставкової та зовнішньоекономічної діяльності; *по-друге*, в контексті управління ефективністю, бо вимірювання разом із плануванням, стимулюванням і контролем є елементом управління ефективністю. Ступінь взаємозв'язку, як відомо, визначається через середньоквадратичне відхилення (коефіцієнт кореляції): що він вищий, то сильнішим є вплив фактора на результати зовнішньоекономічної діяльності, то вищою є ефективність. Пропонуємо оцінку виставкової ефективності здійснювати за допомогою функції ефективності, яка є аналогом взаємно-кореляційної функції в інформаційних системах.

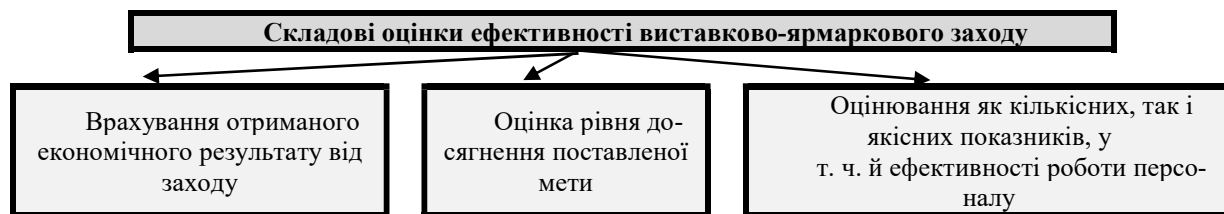


Рис. 2. Складові оцінки ефективності виставково-ярмаркового заходу

Джерело: власна розробка

Таблиця 1

Ознаки віднесення виставкового заходу до статусу міжнародного (критерії та показники)

Критерії	Показники
Скільки іноземних учасників	– 10-20% загальної кількості учасників
Участь провідних фірм галузі	– понад 5% від кількості учасників
Кількість фахівців серед учасників	– понад 5% від загальної кількості відвідувачів
Відображення тенденцій	– представлення останніх розробок та інноваційних рішень, що відображають світові тенденції розвитку
Організація торговельних угод	– прямі продажі під час заходу за зразками
Місія виставкового заходу	– розвиток міжнародної інтеграції
Прийняті обмеження	– обмеження входу введенням перепусток

Джерело: складено з використанням даних [12, 14]

Відмінність ярмарків від виставок полягає в тому, що вони, як правило, припускають безпосереднє здійснення прямих продажів експонентами продукції, що демонструється. Однак слід мати на увазі: на міжнародні заходи здебільшого приходять професійна аудиторія, націлена на пошук і придбання сучасної інноваційної продукції. Тобто методологічні підходи до оцінки міжнародної виставки в переважній більшості ґрунтуються на економічних результатах (показниках): укладені контракти, продажі тощо. Відомою є методика розрахунку ефективності участі у виставці SalesPark Berlin, за якою оцінюють всі види діяльності – від контакту з покупцем до роботи з пресою – у грошовому еквіваленті, а результати виставки, кваліфіковані таким чином, порівнюються з витратами на її проведення [15]. Такий підхід досить цікавий, але видається, що оцінка комунікативної складової в грошовому еквіваленті визначається недостатньо точно, адже не враховує пролонгований ефект, який реалізується в подальшому.

В основу оцінки ефективності від виставкової діяльності мають покладатися комплексні показники, що відображають цільові очікування учасника

виставки. Видається правильним розглядати виставкові комунікації як процес трансформації інформації від виробника до споживача з метою формування позитивного іміджу товару і виробника. Таким чином і оцінка ефективності становитиме комплекс економічних і комунікативних показників. Пропонуються наступні *критерії оцінки ефективності виставкового заходу*:

- укладення договорів (контрактів), реалізація продукції компанії;
- позиціонування і демонстрація найкращих зразків;
- зростання продажів на основі виставкових контактів;
- інформаційний маркетинг, публікації в ЗМІ, каталогові дані;
- розширення громадських зв'язків і комунікацій, вторинний попит на продукцію через опосередковані зв'язки.

Цільові установки оцінки ефективності показані на рис. 3.

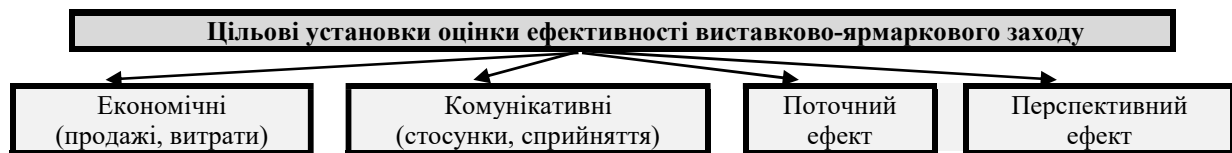


Рис. 3. Цільові установки оцінки ефективності виставково-ярмаркового заходу

Джерело: власна розробка

Таблиця 2

Параметри для оцінювання ефективності міжнародного виставкового заходу

№ з/п	Параметри оцінювання	Коефіцієнт участі	Примітка
Економічні (кількісні) показники			
1	Укладено договорів та угод	к-сть	під час заходу
2	Сума укладених угод	тис. грн	-
3	Загальна площа виставкових площ	м ²	-
4	Кількість учасників	тис.	
Комунікативні (стосунки, сприйняття) показники			
5	Участь у презентаційних заходах	к-сть	під час заходу
6	Кількість публікацій у ЗМІ	к-сть	6 міс. після заходу
7	Представлення в каталогах і на стендах заходу	к-сть	під час заходу
Поточний ефект			
8	Загальні витрати на участь у заході	тис. грн	-
9	Отриманий економічний ефект	тис. грн	12 міс. після заходу
Перспективний ефект			
10	Правочини та договори, укладені після заходу	тис. грн	протягом 6 міс. після заходу
11	Вторинний попит унаслідок інформації на ринку	тис. грн	протягом 12 міс. після заходу

Джерело: складено автором

Пропонована нами методика оцінки виставкової ефективності ґрунтується на функції ефективності, яка є аналогом взаємно-кореляційної функції в системах:

$$F_{\text{эф.}} = \frac{1}{T} \int_0^T [x(t) - m_x] * [y(t + \Delta\tau) - m_y] dt, \quad (1)$$

де $F_{\text{эф.}}$ – функції ефективності виставок;

T – загальний період часу дослідження (міс.);

$x(t)$ – зміна фактора виставкової діяльності в часі (фактор, який чинить керуючий вплив на підсумки міжнародної виставкової діяльності, виражений через систему ключових показників);

$y(t + \Delta\tau)$ – зміна функції підсумкових показників міжнародної виставкової діяльності в часі;

m_x, m_y – математичні очікування відповідного фактора і функції відгуку;

dt – тимчасове вікно, що реалізує принцип “відкладеного ефекту” (міс.), тобто середньоквадратичне відхилення розраховують із урахуванням зсуву функції відгуку (y) у часі.

На підставі проведеного аналізу складена таблиця ключових параметрів для оцінювання ефективності міжнародних виставкових заходів, які дають змогу в повному обсязі комплексно розглянути їх ефективність і дати рекомендації щодо подальшого розвитку при збереженні необхідного рівня витрат (табл. 2).

Запропонований у дослідженні метод оцінювання ефективності виставково-ярмаркових заходів ґрунтується на отриманні як економічних результатів (контракти, продажі), так і показників сприйняття та впливу, що обліковуються складніше і мають нерідко суб’єктивний характер. Не менш важливу роль відіграє і соціальний характер просування затребуваних суспільством продуктів і послуг, і їх активне просування як на вітчизняному, так і на міжнародному ринку.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Розвиток у нашій країні потужної виставково-ярмаркової діяльності у повноцінний час повинен бути найважливішим напрямком діяльності держави і бізнесу. Необхідно вдосконалювати інфраструктуру проведення великих міжнародних виставок, конгресів, форумів, ярмарків. Усе це повинно стимулювати розвиток економіки країни, сприяти створенню нових робочих місць.

За оцінками експертів, Україна є перспективною країною і здатна конкурувати з найбільшими виставковими майданчиками світу [16, 17]. Унікальні природно-кліматичні та культурно-історичні особливості вносять неповторний національний колорит в організацію великих міжнародних заходів. Подальше зростання виставкової індустрії України розглядається тільки в результаті підвищення ефективності проведення міжнародних виставок і конгресів.

Зроблений у цьому дослідженні аналіз свідчить про недостатнє використання можливостей країни для розвитку інвент-індустрії. Одними з ключових негативних чинників є недосконалість матеріально-технічної бази, низька автоматизація рутинних операцій у сфері взаємодії з клієнтом, забезпечення

його ефективної участі у виставках і форумах і, на жаль, теперішній військово-політичний стан.

ЛІТЕРАТУРА

1. Болдін О. С. Організаційно-правовий механізм державного регулювання виставково-ярмаркової діяльності в Україні. *Держава та регіони*. 2010. Вип. 4. С. 49-52.
2. Ткаченко Т. І. Виставковий бізнес : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 244 с.
3. Про затвердження Рекомендацій з питань проведення виставок і ярмарків в Україні та організації національних експозицій України на міжнародних виставках і ярмарках за кордоном з частковим фінансуванням витрат за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, які спрямовуються на виставково-ярмаркову діяльність. Наказ Міністерства економіки України № 546 від 04.06.2009 р. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0546665-09#Text>.
4. Дупляк Т. П. Організаційно-правові засади державного регулювання виставкової діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4308>.
5. Кирилко Н. М. Теоретичні аспекти організації виставкової діяльності підприємства-експонента: еволюція наукових підходів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 481-488.
6. Huseynova A., Mazanova O. Multifactorial model of a complex evaluation of an innovative potential of the subjects on the basis of the theory of fuzzy sets. *Conference: VII international scientific conference. Dortmund. Germany. August 2023*. URL: https://www.researchgate.net/publication/373071913_.
7. Gopalakrishna S., Lilien G. L. A Three-Stage Model of Industrial Trade Show Performance. *Marketing Science*. 1995. 14(1):22-42. DOI: 10.1287/mksc.14.1.22.
8. Seringhaus R., Rosson Ph. J. International trade fairs and foreign market involvement: Review and research directions. *International Business Review*. 1994. Vol. 3. Issue 3. Pp. 311-329. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90008-6).
9. Economic and social impact of cultural and creative sectors: Note for Italy G20 Presidency Culture Working Group. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers. *OECD*. 2021. 24 p. <https://doi.org/10.1787/4d4e760f-en>.
10. Prokopyshyn-Rashkevych L. Business tourism as a prospective direction of tourism activity in Ukraine. *Journal of Lviv Polytechnic National University Series of Economics and Management Issues*. 2021. 5(1):86-95. DOI: 10.23939/semi2021.01.086.
11. ВДНГ. Національний комплекс “Експоцентр України”. URL: <https://vdng.ua/>.
12. UFI. The Global Association of the Exhibition Industry. URL: <https://www.ufi.org/>.

13. Hattendorf K., Druartb Ch. The Outcomes of UFI Global Exhibiton Barometer: Comparing Between 28th And 30th Editon. *International Journal of Business Events and Legacies*. 2023, 2-1, 38-44. DOI: <https://doi.org/10.63007/PGID9323> | ISSN: 3036-034X.

14. Shamborovskyi G., Shelukhin M., Allayarov Sh., Khaustova Y., Breus S. Efficiency of functioning and development of exhibition activity in international entrepreneurship. *Academy of Entrepreneurship Journal*. 2020. Vol. 26, Special Issue 4. Pp. 1-7.

15. Mehta F. How to measure the level of participation of any event or engagement program? Are there any tools or methods? *ResearchGate*. Question. Asked 6 July 2016. URL: https://www.researchgate.net/post/How_to_measure_the_level_of_participation_of_any_event_or_engagement_program_Are_there_any_tools_or_methods.

16. Movchan V., Pindyuk O. Ukraine's future competitiveness. Directions for structural shifts in foreign trade and investment. Gütersloh, Germany. *Bertelsmann Stiftung*. 2024. 68 p. DOI: 10.11586/2024052.

17. Izmaylov Ya., Sheludiakova N., Buravtsova O. Directions of strengthening of competitive positions of Ukraine in the international market of tourist services. *Polonia University Scientific Journal*. 2018. 30(5):60-67. DOI: 10.23856/3005.

REFERENCES

1. Boldin, O. S. (2010), Orhanizatsiino-pravovyi mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання vystavkovo-yarmarkovoi diialnosti v Ukraini. *Derzhava ta rehiony*, vyp. 4, s. 49-52.

2. Tkachenko, T. I. (2016), Vystavkovyi biznes: monohrafiia, Kyivs'kyi natsional'nyi torhovel'no-ekonomichnyi universytet, Kyiv, 244 s.

3. Pro zatverdzhennia Rekomendatsii z pytan' provedennia vystavok i yarmarkiv v Ukraini ta orhanizatsii natsional'nykh ekspozitsii Ukraini na mizhnarodnykh vystavkakh i yarmarkakh za kordonom z chastkovym finansuvanniam vytrat za rakhunok koshtiv derzhavnoho ta mistsevykh biudzhektiv, yaki spriamovuiutsia na vystavkovo-yarmarkovu diialnist'. Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy № 546 vid 04.06.2009 r. *Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0546665-09#Text>.

4. Dupliak, T. P. (2015), Orhanizatsiino-pravovi zasady derzhavnoho rehuliuвання vystavkovo diialnosti v Ukraini. *Efektivna ekonomika*, № 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4308>.

5. Kyrylko, N. M. (2017), Teoretychni aspekty orhanizatsii vystavkovo diialnosti pidpriemstva-ekspozenta: evoliutsiia naukovykh pidkhodiv. *Ekonomika i suspilstvo*, vyp. 13, s. 481-488.

6. Huseynova A. and Mazanova O. (2023), Multifactorial model of a complex evaluation of an innovative potential of the subjects on the basis of the theory of fuzzy sets. *Conference: VII international*

scientific conference. Dortmund. Germany. August 2023, available at: <https://www.researchgate.net/publication/373071913>.

7. Gopalakrishna S. and Lilien, G. L. (1995), A Three-Stage Model of Industrial Trade Show Performance. *Marketing Science*, vol. 14(1), pp. 22-42. DOI: 10.1287/mksc.14.1.22.

8. Seringhaus R. and Rosson, Ph. J. (1994), International trade fairs and foreign market involvement: Review and research directions. *International Business Review*, vol. 3, issue 3, pp. 311-329. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90008-6).

9. Economic and social impact of cultural and creative sectors: Note for Italy G20 Presidency Culture Working Group. *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*. OECD. 2021. 24 p. <https://doi.org/10.1787/4d4e760f-en>.

10. Prokopyshyn-Rashkevych L. (2021), Business tourism as a prospective direction of tourism activity in Ukraine. *Journal of Lviv Polytechnic National University Series of Economics and Management Issues*, 5(1), pp. 86-95. DOI: 10.23939/semi2021.01.086.

11. VDNH. Natsional'nyi kompleks "Ekspotsentr Ukrainy", available at: <https://vdng.ua/>.

12. UFI. The Global Association of the Exhibition Industry, available at: <https://www.ufi.org/>.

13. Hattendorf K. and Druartb Ch. (2023), The Outcomes of UFI Global Exhibiton Barometer: Comparing Between 28th And 30th Editon. *International Journal of Business Events and Legacies*, 2-1, pp. 38-44. DOI: <https://doi.org/10.63007/PGID9323>.

14. Shamborovskyi G., Shelukhin M., Allayarov Sh., Khaustova Y. and Breus S. (2020), Efficiency of functioning and development of exhibition activity in international entrepreneurship. *Academy of Entrepreneurship Journal*, vol. 26, Special Issue 4, pp. 1-7.

15. Mehta F. How to measure the level of participation of any event or engagement program? Are there any tools or methods? *ResearchGate*. Question. Asked 6 July 2016, available at: https://www.researchgate.net/post/How_to_measure_the_level_of_participation_of_any_event_or_engagement_program_Are_there_any_tools_or_methods.

16. Movchan V. and Pindyuk O. (2024), Ukraine's future competitiveness. Directions for structural shifts in foreign trade and investment. *Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh, Germany. 68 p. DOI: 10.11586/2024052.

17. Izmaylov Ya., Sheludiakova N. and Buravtsova O. (2018), Directions of strengthening of competitive positions of Ukraine in the international market of tourist services. *Polonia University Scientific Journal*, 30(5), pp. 60-67. DOI: 10.23856/3005.

Стаття надійшла до редакції 28 липня 2025 року

УДК : 334.012.63/.64 : 355(477)

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

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

ГРАНТИ ЯК МЕХАНІЗМ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Анотація. У статті розкрито особливості функціонування грантового фінансування в Україні як одного з інструментів підтримки та розвитку підприємницької діяльності в умовах повномасштабної війни та структурної трансформації національної економіки. У дослідженні проаналізовано наукові підходи до визначення сутності грантів як інструменту підтримки підприємництва та оцінено сучасний стан грантового фінансування підприємницьких ініціатив в Україні; визначено його основні джерела, напрями й обсяги. Наведено історію успіху суб'єктів малого та середнього бізнесу щодо залучення грантів та ефективності їх використання. На основі аналізу теоретичних підходів, законодавчої бази, програмних документів та практичного досвіду українських підприємців систематизовано ключові форми грантової підтримки, визначено найбільш активні донорські структури, типові напрями фінансування, а також умови надання ресурсів у межах державних і міжнародних програм. Продemonстровано, що грантову підтримку українські підприємці отримують від програм Єврокомісії, ООН, GIZ, ПРООН, МОМ, урядової ініціативи "єРобота", Українського ветеранського фонду, Українського фонду стартапів, Українського соціального венчурного фонду, Ukraine-Moldova American Enterprise Fund та ін. У процесі дослідження виявлено основні бар'єри, що обмежують ефективне залучення грантів суб'єктами підприємництва в Україні. До таких бар'єрів належать: фрагментарність нормативного регулювання, інформаційна нерівність, низький рівень грантової грамотності серед підприємців, складність адміністративних процедур, недостатній інституційний супровід вразливих груп населення (зокрема, ВПО, ветеранів, жінок-підприємців), а також недовіра до прозорості розподілу фінансових ресурсів. У статті запропоновано комплекс рекомендацій, які охоплюють потребу в цифровізації процедур подання заявок, створення єдиної платформи грантової інформації, запровадження освітніх програм і центрів підтримки заявників, спрощення регуляторних вимог та впровадження механізмів публічного контролю. Представлені результати можуть бути використані у процесі вдосконалення державної політики підтримки підприємництва, проектування програм економічного відновлення, а також у діяльності органів влади, донорських інституцій та бізнес-асоціацій.

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

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

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

GRANTS AS A MECHANISM FOR ACTIVATING THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

Abstract. The article reveals the features of the functioning of grant financing in Ukraine as one of the tools for supporting and developing entrepreneurial activity in the conditions of a full-scale war and structural transformation of the national economy. The study analyzes scientific approaches to determining the essence of grants as a tool for

supporting entrepreneurship and assesses the current state of grant financing of entrepreneurial initiatives in Ukraine; identifies its main sources, areas and volumes. The success stories of small and medium-sized businesses in attracting grants and the effectiveness of their use are presented. Based on the analysis of theoretical approaches, legislative framework, program documents and practical experience of Ukrainian entrepreneurs, key forms of grant support are systematized, the most active donor structures, typical areas of financing, as well as the conditions for providing resources within state and international programs are identified. It is demonstrated that Ukrainian entrepreneurs receive grant support from programs of the European Commission, the UN, GIZ, UNDP, IOM, the government initiative "eRobota", the Ukrainian Veterans Fund, the Ukrainian Startup Fund, the Ukrainian Social Venture Fund, the Ukraine-Moldova American Enterprise Fund, etc. The research identified the main barriers that limit the effective attraction of grants by business entities in Ukraine. These barriers include: fragmentation of regulatory regulation, information inequality, low level of grant literacy among entrepreneurs, complexity of administrative procedures, insufficient institutional support for vulnerable groups of the population (in particular, veterans, women entrepreneurs), as well as distrust in the transparency of the distribution of financial resources. The article proposes a set of recommendations that cover the need to digitize application procedures, create a single grant information platform, introduce educational programs and applicant support centers, simplify regulatory requirements, and introduce public control mechanisms. The presented results can be used in the process of improving state policy to support entrepreneurship, designing economic recovery programs, as well as in the activities of government bodies, donor institutions, and business associations.

Keywords: grants for business, "Vlasna sprava", state grants, grant support for entrepreneurship, grant opportunities for business, grants for microbusiness, government grants, grants of the "eRobota" program, business financing.

JEL Classification: M21, M48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-20>

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України спричинила глибоку економічну кризу, яка проявляється у руйнуванні виробничої інфраструктури, порушенні логістичних ланцюгів, зменшенні ділової активності та суттєвому скороченні обсягів внутрішнього і зовнішнього інвестування. Значний відтік робочої сили за кордон та вимушене переміщення підприємств у більш безпечні регіони створюють додаткові виклики для збереження й розвитку підприємництва як рушійної сили економіки.

У цих умовах особливого значення набуває підтримка підприємницької діяльності з боку держави, міжнародних партнерів і донорських організацій. Одним із інструментів такої підтримки виступають гранти – безповоротна фінансова допомога, яка може бути спрямована на започаткування бізнесу, розширення діяльності, впровадження інновацій, цифрову трансформацію та соціально значущі проекти [3, 10].

Однак ефективність використання грантового механізму в Україні часто ускладнюється рядом перепон та бар'єрів [9, 13]. Це вимагає наукового аналізу як наявних механізмів грантового фінансування, так і шляхів підвищення їх результативності в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням грантової підтримки українського бізнесу в умовах війни присвятили свої дослідження зовсім не значна кількість науковців, зокрема це Верескун В. В., Ільченко К. С., Павлюк С. І., Стещенко О. Д., Мозговий Є. В. та ряд інших [3, 8, 9, 10, 13].

Стещенко О. Д., Мозговий Є. В., охарактеризувавши грантові програми в Україні, дійшли висновку, що такі програми – це можливість розвитку та вдосконалення українського бізнесу [13].

Верескун М. В., Ільченко К. С., Павлюк С. І. зазначали: гранти сприяють інноваційності, фінансовій стабільності та конкурентоспроможності підприємств, що є ключовим для відновлення економіки. Науковці також виявили низку бар'єрів, які обмежують ефективність грантових програм [3].

Попри увагу ряду авторів до теми грантів недостатньо дослідженими залишаються аспекти грантового фінансування як механізму активізації розвитку підприємництва в Україні в умовах війни.

Постановка завдання. Мета дослідження – виявити особливості функціонування грантового фінансування в Україні та оцінити його потенціал як ефективного механізму активізації розвитку підприємницької діяльності в умовах війни та трансформації національної економіки.

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

1. Проаналізувати наукові підходи до визначення сутності грантів як інструменту підтримки підприємництва.
2. Оцінити сучасний стан грантового фінансування підприємницьких ініціатив в Україні та визначити його основні джерела, напрями й обсяги.
3. Дослідити практичний досвід українських суб'єктів малого та середнього бізнесу щодо залучення грантів та ефективності їх використання.
4. Виявити ключові бар'єри й проблеми, що обмежують доступ підприємців в Україні до грантових ресурсів.

5. Розробити обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення державної політики й інституційних механізмів у сфері грантової підтримки підприємництва в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах трансформації економіки України, зокрема внаслідок війни, гранти поступово перетворюються на один із ключових інструментів цільового фінансування підприємницьких ініціатив. Проте наукова література й нормативно-правова база демонструють значну варіативність у трактуванні сутності поняття “грант”, що ускладнює формування цілісної стратегії використання грантової підтримки як механізму стимулювання підприємництва.

У сучасних наукових дослідженнях систематизовано широкий спектр підходів до визначення грантів:

1. Лексикографічні підходи (Oxford, Cambridge, Merriam-Webster, тлумачний словник) розглядають грант як грошову допомогу на безповоротній основі з визначеною метою.

2. Законодавчі трактування України фіксують гранти як фінансові ресурси, що надаються на безоплатній і безповоротній основі для реалізації проєктів у різних сферах: науки, культури, книговидання, бізнесу.

3. Наукові підходи пропонують розширені дефініції, зокрема:

– Гранти як інструмент соціального інвестування.

– Гранти як форма підтримки не лише фінансова, а й експертна (консультації, менторинг, аудит).

– Гранти як ресурс із високим потенціалом впливу на інноваційність, сталість і розвиток бізнесу [10].

Варто зазначити, що у наукових роботах наведено класифікацію підходів до визначення поняття грантів за трьома ключовими позиціями:

1. З позиції грантоотримувача (мікро-, малий, середній бізнес).

2. З позиції грантодавця (держави, фонди, МФО, транскордонні програми).

3. З позиції форми/виду допомоги (грошові кошти, послуги, обладнання, експертна підтримка) [8, 10].

Таким чином, грант у контексті української економіки можна визначити як багатофункціональний інструмент розвитку підприємництва, що може проявлятися як у грошовій, так і в натуральній формі, а також у формі консалтингу та технічної підтримки з боку грантодавців.

Варто наголосити, що початок грантового фінансування в Україні припадає на роки здобуття незалежності. Впродовж 30 років цей інструмент підтримки бізнесу помітно інтенсифікувався. Але найбільша кількість грантових програм для підприємництва в Україні спостерігається з 2022 року, коли росія розпочала повномасштабне вторгнення [2].

Серед провідних джерел фінансування грантових ініціатив в Україні можна виокремити:

– **міжнародні організації та донори;** до них належать: програми Єврокомісії, ООН, GIZ, ПРООН, MOM тощо;

– **національні програми,** зокрема урядова програма “єРобота”, Український ветеранський фонд, Український фонд стартапів;

– **регіональні фонди, як-от** Ukraine-Moldova American Enterprise Fund;

– **програми соціального підприємництва,** що охоплюють соціально вразливі категорії населення, ветеранів, ВПО, Український соціальний венчурний фонд [8].

Як демонструє дослідження сучасних донорських програм, напрями використання грантового фінансування включають:

– розвиток підприємництва у сфері мікро-, малого, середнього та великого бізнесу;

– стимулювання інновацій, цифровізації, експортної орієнтації;

– реалізацію соціально значущих ініціатив та релокацію бізнесів;

– підтримку освітнього, екологічного, креативного підприємництва;

– інституційний розвиток бізнес-компаній через консалтинг, коучинг та тренінгову підтримку [2, 8].

Аналіз актуальних програм на сайті Центру розвитку “ЧАС ЗМІН” дозволив нам зробити висновок, що всі гранти для підприємництва за обсягом фінансування можна розділити на:

– Мікро- (від 1 000 до 5 000 дол. США).

– Малі (від 5 000 до 10 000 дол. США).

– Середні (від 10 000 до 200 000 дол. США).

– Великі (від 200 000 дол. США) [2].

Отже, можна наголосити: визначальною рисою сучасного етапу грантового фінансування бізнесу є **розмаїття форм підтримки**, динамічність та багаторівневість.

Це зумовлює той факт, що українські підприємці все активніше користуються грантовими інструментами для відкриття та розвитку бізнесу. Отже, для ілюстрації практичного досвіду суб’єктів мікро-, малого та середнього бізнесу щодо залучення грантів та демонстрації ефективності такого фінансування здійснимо огляд деяких актуальних грантових програм на підтримку підприємців у часовому проміжку з 2022 року по 2025-й та історій успіху конкретних підприємців.

Найбільшою за кількістю наданих грантів є державна програма “єРобота” за напрямком “Власна справа”. Ініціатива передбачає надання мікрогрантів до 500 тис. грн для започаткування або розвитку власної справи. Згідно з офіційними даними за період із липня 2022 року по березень 2025 року в її межах було видано 22488 грантів на суму 5.3 млрд грн. Як наслідок реалізації програми створено або перебуває на етапі створення понад 46 000 нових робочих місць [4, 12].

У межах ініціативи Ігор Єфименко, підприємець із Харкова, отримав 250 тис. грн для розширення сервісу вантажівок, зокрема на обслуговування кондиціонерів. Грант дозволив придбати необхідне обладнання та створити нове робоче місце [1]. Андрій Красюков з Добропілля використав мікрогрант для створення виробничих майстерень із виготовлення екструдованих кормів для сільськогосподарської худоби. Грант дозволив придбати гранулятор та подрібнювач соломи, а також створити два нових робочих місця [11].

Популярними серед українців є й ініціативи, в яких поєднуються грошова допомога з навчанням. До прикладу, Ірина Антончик, власниця садового центру “АгроХобі”, отримала грант у розмірі 3 000 доларів США в межах освітньо-грантової програми “Початок”. Кошти були використані для облаштування додаткового цеху та частково – на виробничу лінію [6].

Міжнародні організації також активно підтримують українських підприємців. Масштабною була підтримка USAID. Наприклад, Проєкт “Економічна підтримка України” надавав гранти для розвитку бізнесу, зокрема для жінок, які постраждали від війни. У межах ініціативи “Розширення економічних прав та психосоціальна реабілітація жінок” було запропоновано гранти для розвитку власної справи [14].

Міжнародна програма Erasmus for Young Entrepreneurs також активно підтримує молодих підприємців. До прикладу, Валентина Сmacher скористалася програмою, отримавши грант для поїздки до Польщі з метою вивчення досвіду ведення бізнесу. Отримані знання дозволили їй відкрити новий напрямок консалтингової діяльності та укласти міжнародні партнерства [7].

Український Жіночий Фонд у співпраці з UN Women реалізував проєкт “Економічні можливості для жінок, які постраждали від війни”, в межах якого 46 жіночих бізнесів отримали грантову підтримку. Це сприяло запуску нових підприємств та розширенню існуючих [5].

Такі приклади свідчать про ефективність грантових програм у підтримці та розвитку підприємництва в Україні. Гранти дозволяють підприємцям реалізовувати інноваційні ідеї, створювати робочі місця та сприяти економічному зростанню, особливо в умовах війни.

Попри те, що грантовими інструментами на підтримку бізнесу в Україні користується дедалі більша кількість підприємців, значна частина представників бізнес-спільноти продовжує залишатися поза межами системи грантового фінансування. Це зумовлено низкою об’єктивних і суб’єктивних чинників, які створюють бар’єри на шляху до ефективного залучення ресурсів. Варто окреслити основні:

1. Інституційні та нормативні бар’єри

Однією з основних проблем залишається фрагментарність та нестабільність нормативно-правового регулювання у сфері грантової діяльності. Відсутність уніфікованих правил щодо обліку, оподаткування та звітності за грантовими коштами часто ускладнює співпрацю бізнесу з

державними та міжнародними донорами. В умовах війни ці виклики ще більше загострюються.

2. Інформаційна нерівність

Недостатня поінформованість про наявні програми підтримки є серйозною перешкодою. Багато підприємців не знають, де шукати актуальні грантові конкурси, як правильно оформити заявки або підготувати бізнес-план. Дослідження засвідчують, що понад 60% потенційних заявників ніколи не брали участі у грантових конкурсах саме через відсутність релевантної інформації.

3. Низький рівень грантової компетентності

Частина підприємців не володіє базовими навичками грантрайтингу, що включає написання проєктних заявок, обґрунтування бюджету, оцінку ризиків та розробку логіко-структурної матриці проєкту. Відсутність спеціалізованих навчальних програм на регіональному рівні поглиблює цю проблему.

4. Бюрократичні та процедурні складнощі

Процеси подання документів, проходження конкурсного відбору та реалізації проєкту часто супроводжуються надмірною документацією, неузгодженими вимогами та затягуванням термінів ухвалення рішень. Це особливо відчутно в межах державних програм, де процедура може бути більш складною, ніж у міжнародних донорів.

5. Нерівний доступ для представників уразливих груп

Мікро- та малі підприємства, що засновані представниками ВПО, ветеранами, жінками-підприємцями, часто не володіють достатніми грошовими ресурсами для забезпечення власного внеску до проєкту, а також іноді потребують інституційного розвитку.

6. Недовіра до механізмів розподілу

Існує стійке упередження щодо прозорості розподілу державних грантів. Частина підприємців вважає, що розподіл коштів може відбуватися за принципом “своїм-усе”, що знижує мотивацію брати участь у програмах [3, 9, 13].

Враховуючи викладене, підвищення ефективності залучення українськими підприємцями грантових ресурсів вимагає системних змін. Необхідно забезпечити нормативне спрощення, покращити інформаційну політику, розширити доступ до грантових освітніх програм і забезпечити прозорість у процедурі розподілу фінансування. На основі проведеного дослідження грантових інструментів для бізнесу ми розробили низку рекомендацій щодо вдосконалення державної політики й інституційних механізмів у сфері грантової підтримки підприємства в Україні.

1. Інституційні та нормативні бар’єри

Для зменшення регуляторного тиску на підприємців, що залучають грантове фінансування, доцільно запровадити єдину нормативно-правову рамку щодо обліку, оподаткування та звітності за грантами. Необхідно розробити стандартні адміністративні процедури, передбачити податкові пільги, а також створити інституцію з координації грантової політики на державному рівні.

2. Інформаційна нерівність

Рекомендується створити інтегровану електронну платформу з централізованою базою даних про всі діючі грантові програми (державні, міжнародні, корпоративні), що міститиме фільтри за галузями, регіонами, розмірами фінансування. Супровід цієї платформи має включати проведення регулярних онлайн-вебінарів, інфоднів та публічних оголошень на базі ЦНАПів, торгово-промислових палат, бізнес-асоціацій.

3. Низький рівень грантової компетентності

Потрібно запровадити комплексну систему підготовки підприємців до участі в грантових програмах: освітні модулі у межах програм бізнес-освіти, короткострокові курси у співпраці з міжнародними донорами, кейс-збірники успішних проєктів. Варто створити регіональні “центри підготовки до грантів”, що забезпечуватимуть підтримку у написанні заявок, розробці бюджету та стратегії сталості проєкту.

4. Бюрократичні та процедурні складнощі

Слід оцифрувати всі процедури подачі та розгляду грантових заявок – із використанням електронного підпису, шаблонів документів та онлайн-реєстрації. Необхідне впровадження принципу “єдиного вікна” для всіх державних грантових ініціатив та скорочення кількості довідок і супровідної документації до мінімального рівня. Важливо забезпечити автоматичне збереження історії заявника для участі у наступних конкурсах.

5. Нерівний доступ для вразливих груп

Рекомендовано передбачити спеціальні умови для грантових програм, орієнтованих на ВПО, ветеранів, жінок, молодь, осіб із інвалідністю: зниження вимог до власного внеску, можливість подачі попередньої заявки у спрощеній формі, впровадження інституційного менторингу, квотування доступу до фінансування. Необхідне розширення окремих інкубаційних програм для цих категорій із поєднанням навчання, мікрофінансування та правової підтримки.

6. Недовіра до механізмів розподілу грантових ресурсів

Доцільно забезпечити прозорість і підзвітність усіх етапів конкурсного відбору. Це можливо шляхом: формування незалежних комісій із залученням представників громадського сектору, бізнесу, науки та міжнародних партнерів; публікації результатів із поясненням критеріїв оцінки; запровадження механізмів апеляцій; створення відкритого реєстру переможців із деталізацією обсягів фінансування; а також стимулювання зовнішнього аудиту та регулярного звітування грантоотримувачів.

У результаті проведеного дослідження було виявлено, що грантове фінансування вже зараз відіграє дедалі важливішу роль у стимулюванні підприємницької активності в Україні. Водночас доступ підприємців до грантів обмежується низкою бар’єрів. Запропоновані рекомендації можуть стати основою для вдосконалення державної політики у сфері підтримки бізнесу. Грантове фінансування

має перспективу зайняти місце основного інструменту активації підприємництва в Україні за умови подолання основних бар’єрів та перепон.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження засвідчило зростаюче значення грантового фінансування як чинника активізації підприємницької діяльності в Україні, особливо в умовах війни та економічної нестабільності. Разом із тим, виявлено низку системних перешкод, що ускладнюють доступ суб’єктів бізнесу до грантових ресурсів: недосконалість нормативного регулювання, обмеженість інформаційного забезпечення, низький рівень проєктної підготовки, складні адміністративні процедури, соціальна нерівність та недовіра до процесів розподілу фінансування. Запропоновані заходи – вдосконалення нормативно-правової бази, освітня підтримка, прозорість відбору й адресна допомога вразливим групам – можуть слугувати основою для модернізації державної політики у цій сфері. Таким чином, постає потреба у цілісному стратегічному підході до формування грантової інфраструктури як інструменту відновлення та сталого розвитку підприємництва в Україні. Це може бути у фокусі уваги наших подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Яковенко В. 100 млн грн отримали харків’яни на свою справу: історія успіху одного з них. *Об’єктив*. 02.08.2024. URL: <https://www.objectiv.tv/uk/objectively/2024/08/02/100-mln-grn-otrimali-harkiv-yani-na-svoyu-spravu-istoriya-uspihu-odnogo-z-nih/?utm>.
2. Центр розвитку “ЧАС ЗМІН”. URL: <https://chaszmin.com.ua>.
3. Верескун М. В., Ільченко К. С., Павлюк С. І. Грантове фінансування як інструмент розвитку підприємництва в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. 20 с. URL: <https://aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/395>.
4. eРобота: 12 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через гранти. *Міністерство економіки України*. 12.03.2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=Robota>.
5. Історії успіху українських підприємців, які залучили грантову підтримку. *Український Жіночий Фонд*. 22 с. URL: <https://uwf.org.ua/istoriyi-uspihu-ukrayinskyh-pidpriyemycz-yaki-zaluchyly-grantovu-pidtrymku/>.
6. Історії успіху фіналісток Grand Pitch Day освітньо-грантової програми “Початок”. *Дія.Бізнес*. 04.06.2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/istorii-uspihu-finalistok-grand-pitch-day-osvitno-hrantovoi-prohramy-pochatok?>
7. Історія успіху: Як сформувати діловий нетворкінг, де навчитися веденню бізнесу в країнах ЄС, зокрема у Польщі? *Платформа Granty.org.ua*. URL: <https://granty.org.ua/istoriya-uspihu-yak-sformuvaty-dilovyj-networking-de-navchytysya-vedennyu-biznesu-v-krayinah-yes-zokrema-u-polshhi.html?>

8. Кобеля-Звір М. Я., Звір Ю. В. Основні підходи до класифікації грантів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 102-107. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1448>.

9. Кобеля-Звір М. Я. Грантові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу в умовах війни в Україні: переваги та труднощі. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 73. С. 79-85. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1394>.

10. Кобеля-Звір М. Я. Основні підходи до визначення поняття гранту. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 16-21. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/57>.

11. Отримання гранту – це можливість для втілення нових бізнес-ідей: історія успіху підприємця з Добропілля. *Донецька обласна державна адміністрація*. 22 липня 2024 року. URL: <https://dn.gov.ua/news/otrimannya-grantu-ce-mozhlyvist-dlya-vtillennya-novih-biznes-idej-istoriya-uspihu-pidpriyemcy-a-z-dobropillya>?

12. “єРобота”. URL: <https://erobota.diaa.gov.ua/>.

13. Стешенко О. Д., Мозговий Є. В. Грантове фінансування як запорука стабільності бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/34>.

14. Як психологічна підтримка допомагає жінкам збільшувати доходи. *USAID*. 20 травня 2024. URL: <https://era-ukraine.org.ua/yak-psykholohichna-pidtrymka-dopomahaie-zhinkam-zbilshuvaty-dokhody/>.

REFERENCES

1. Yakovenko V. 100 mln hrn otrymaly kharkiv'yany na svoiu spravu: istoriia uspihu odnogo z nykh. *Ob'iektiv*, 02 August 2024, available at: <https://www.objectiv.tv/uk/objectively/2024/08/02/100-mln-grn-otrimali-harkiv-yani-na-svoyu-spravu-istoriya-uspihu-odnogo-z-nih/?utm>.

2. Tsentrazvytku “CHAS ZMIN”, available at: <https://chaszmin.com.ua>.

3. Vereskun, M. V., Ilchenko, K. S. And Pavliuk, S. I. (2025), Hrantove finansuvannia yak instrument rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 9, 20 s., available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/395>.

4. *ieRobota*: 12 mlrd hrn investovala derzhava v rozvytok maloho i serednoho biznesu cherez hranty. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*, 12 March 2025, available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=Robota>.

5. Istorii uspihu ukrainskykh pidpriyemts, yaki zaluchyly hrantovu pidtrymku. *Ukrainskyi Zhynochyi Fond*, 22 s., available at:

<https://uwf.org.ua/istoriyi-uspihu-ukrayinskykh-pidpriyemcz-yaki-zaluchyly-grantovu-pidtrymku/>.

6. Istorii uspihu finalistok Grand Pitch Day osvitho-hrantovoi prohramy “Pochatok”. *Diaa.Biznes*, 04 June 2024, available at: <https://business.diaa.gov.ua/history-of-success/istorii-uspihu-finalistok-grand-pitch-day-osvitho-hrantovoi-prohramy-pochatok?>.

7. Istorii uspihu: Yak sformuvaty diloviy networkinh, de navchytysia vedenniu biznesu v krainakh YeS, zokrema u Polshchi? Platforma *Granty.org.ua*, available at: <https://granty.org.ua/istoriya-uspihu-yak-sformuvaty-dilovyj-networking-de-navchytysia-vedenniu-biznesu-v-krayinah-yes-zokrema-u-polshhi.html?>.

8. Kobelia-Zvir, M. Ya. And Zvir, Yu. V. (2023), Osnovni pidkhody do klasyfikatsii hrantiv. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 74, s. 102-107, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1448>.

9. Kobelia-Zvir, M. Ya. (2023), Hrantovi mozhlyvosti dlia rozvytku maloho ta serednoho biznesu v umovakh viiny v Ukraini: perevahy ta trudnoshchi. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 73, s. 79-85, available at: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1394>.

10. Kobelia-Zvir, M. Ya. (2023), Osnovni pidkhody do vyznachennia poniattia hrantu. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 2, s. 16-21, available at: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/57>.

11. Otrymannia hrantu – tse mozhlyvist dlia vtillennia novykh biznes-idei: istoriia uspihu pidpriyemtsia z Dobropillia. *Donetska oblasna derzhavna administratsiia*, 22 July 2024, available at: <https://dn.gov.ua/news/otrimannya-grantu-ce-mozhlyvist-dlya-vtillennya-novih-biznes-idej-istoriya-uspihu-pidpriyemcy-a-z-dobropillya>?

12. “ieRobota”, available at: <https://erobota.diaa.gov.ua/>.

13. Steshenko, O. D. And Mozhovyi, Ye. V. (2024), Hrantove finansuvannia yak zaporuka stabilnosti biznesu. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, no. 8, available at: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/34>.

14. Yak psykholohichna pidtrymka dopomahaie zhinkam zbilshuvaty dokhody. *USAID*, 20 May 2024, available at: <https://era-ukraine.org.ua/yak-psykholohichna-pidtrymka-dopomahaie-zhinkam-zbilshuvaty-dokhody/>.

Стаття надійшла до редакції 02 червня 2025 року

Татаринцева Ю. Л.,

yulia.tataryntseva@khpi.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2910-9280,

к.е.н., доц., доцент кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”, м. Харків

УПРАВЛІННЯ ВРАЖЕННЯМИ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ НА ОСНОВІ МАПИ ЕМОЦІЙ В ЕКОНОМІЦІ ВРАЖЕНЬ¹

Анотація. Управління цифровим маркетингом в умовах високої турбулентності ринку та зміни патернів споживання набуло особливого значення як інструмент забезпечення залучення аудиторії та збереження доходів бізнесу. У статті відображено теоретичне підґрунтя розробки Мапи емоцій для цифрового маркетингу як інструмента управління емоційним фоном контенту, визначено ключові елементи формування вражень у цифровому маркетингу та роль емоцій у залученні аудиторії. Обґрунтовано рефлексивний підхід до оцінювання емоційних реакцій користувачів, що ґрунтується на характеристиці емоцій за валентністю, силою активації та їхньою роллю у формуванні вражень, що дозволяє маркетинговим командам приймати обґрунтовані рішення щодо контент-стратегій. У роботі побудовано Мапу емоцій для цифрового маркетингу, яка систематизує спектр емоцій, що можуть виникати у користувачів під час взаємодії з цифровим контентом, із зазначенням сили впливу та валентності. Розроблено інтегральний показник – середньозважену валентність контенту, що дозволяє кількісно оцінити загальний емоційний фон цифрового контенту. Запропоновано методичні рекомендації з практичного використання Мапи емоцій у цифровому маркетингу, що передбачають рефлексивне визначення переліку емоцій, розрахунок середньозваженої валентності контенту та інтерпретацію її значень для ухвалення рішень щодо модифікації цифрового контенту. Запропоновано шкалу інтерпретації показника середньозваженої валентності, що дозволяє визначати бажаність емоційного фону та приймати рішення щодо підвищення емоційного залучення користувачів. Встановлено, що використання Мапи емоцій у цифровому маркетингу сприяє формуванню стійкої емоційної взаємодії користувачів із брендом, уникненню небажаного негативного емоційного фону та створенню контенту з ефектом емоційного резонансу для цільової аудиторії з метою підвищення ефективності комунікацій та стабільності доходів бізнесу.

Ключові слова: управління цифровим маркетингом, економіка вражень, цифровий контент, валентність емоцій, сила емоцій, залучення користувачів, маркетингова комунікація, рефлексивний підхід.

Tataryntseva Yu.L.,

yulia.tataryntseva@khpi.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2910-9280,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”, Kharkiv

MANAGING IMPRESSIONS IN DIGITAL MARKETING BASED ON AN EMOTION MAP IN THE EXPERIENCE ECONOMY

Abstract. Managing digital marketing amid high market turbulence and changing consumption patterns has become particularly important as a tool to engage audiences and maintain business revenue. This article substantiates the theoretical foundation for developing an Emotion Map for digital marketing as a tool to manage the emotional tone of content, identifies key elements in impression formation in digital marketing, and highlights the role of emotions in audience engagement. A reflexive approach to evaluating users' emotional reactions is revealed, based on characterizing emotions by valence, activation strength, and their role in impression formation, allowing marketing teams to make informed decisions regarding content strategies. The study develops an Emotion Map for digital marketing that systematizes the range of emotions users may experience when interacting with content, indicating the strength of influence and valence. An integral indicator – the weighted average valence of content – is developed to quantitatively assess the overall emotional tone of materials. Methodological recommendations for the practical use of the Emotion Map in digital marketing are proposed, including reflexive identification of emotions, calculation of weighted average valence, and interpretation of its values to guide decisions on content modification. An interpretation scale for the weighted valence indicator is provided, enabling the assessment of the desirability of the emotional tone and supporting decisions to enhance users' emotional engagement. It is determined that using the Emotion Map in digital marketing promotes

¹ Дослідження проведено в межах проєкту Літньої школи цифрової гуманітаристики (м. Львів, 2025 р.), організованої УКУ.

sustainable emotional interaction between users and brands, avoids undesirable negative emotional tones, and creates content with emotional resonance effects for the target audience to improve communication effectiveness and business revenue stability.

Keywords: digital marketing management, economy of experience, digital content, emotional valence, emotional intensity, user engagement, marketing communication, reflexive approach.

JEL Classification: M31, M37, L86

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-21>

Постановка проблеми. У цифровому маркетингу лише сильні емоції здатні формувати враження, які стають основою економіки вражень та впливають на поведінку користувача, лояльність і готовність до покупки. Водночас більшість маркетингових і дизайнерських команд не мають системного підходу до планування та вимірювання емоцій, що залишає процес створення вражень на рівні випадкових інтуїтивних рішень. Для вирішення цієї проблеми доцільно використовувати мапу емоцій як інструмент оцінки потенційних емоцій, що здатні виникати під час взаємодії користувача з контентом, орієнтуючись саме на ті емоції, що досягають порогу сили для формування враження.

Сучасні підходи до аналізу емоцій у цифровому середовищі можна поділити на пряме спостереження, коли емоції користувача фіксуються безпосередньо (опитування, аналіз міміки, фізіологічні показники), та рефлексивне спостереження, коли дизайнер чи маркетолог оцінює, які емоції потенційно здатен викликати контент.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях цифрового маркетингу та економіки вражень значна увага приділяється ролі емоцій як чиннику формування лояльності споживачів та стійких поведінкових моделей [1; 2]. У роботі [3] обґрунтовується інтеграція емоційного маркетингу в бізнес-модель підприємств, що функціонують у контексті економіки вражень, підкреслюючи значення системного управління емоційною взаємодією для забезпечення конкурентоспроможності. В дослідженні [4] зосереджуються на визначенні атрактивності підприємств для формування раціональних вражень стейкхолдерів, доводячи, що саме контрольоване створення вражень дозволяє посилити залучення цільових аудиторій. У монографії [5] системно розглядається управління цифровим маркетингом в економіці вражень, акцентуючи увагу на необхідності використання інструментів моніторингу емоцій користувачів для адаптивного налаштування контенту. Водночас, попри значну увагу до емоцій у цифровому маркетингу, наукова полеміка розгортається навколо питання, які саме емоції слід вважати ключовими для формування вражень. Деякі дослідники стверджують, що будь-яка емоція є корисною для залучення користувача [6], однак інші, зокрема у межах когнітивно-емоційних теорій [7; 8], наполягають, що лише сильні емоції, які досягають порогу інтенсивності, здатні залишати враження та впливати на поведінку.

Важливою основою для створення мапи емоцій є фундаментальні дослідження валентності емоцій. Роботи [9, 10] демонструють, що вимірювання емоцій у просторі “валентність-активація” дозволяє визначати як якісний (негативні, позитивні), так і кількісний (сила) вплив емоцій на користувачів. У дослідженнях [11, 12] підкреслюється важливість диференціації базових емоцій для візуального аналізу їх кластерів у взаємодії користувачів із цифровим середовищем. У сфері цифрового маркетингу прикладні дослідження показують, що використання візуалізації емоцій сприяє прийняттю маркетингових рішень та адаптації контенту [13]. Наукова полеміка стосується і способів вимірювання емоцій: прихильники біометричних методів наполягають на перевагах прямих спостережень [14], тоді як дослідники дизайнерського мислення акцентують на значенні рефлексивного спостереження для прогнозування реакцій користувачів [15]. Таким чином, наявний стан досліджень демонструє потребу у створенні мапи емоцій, що дозволить систематизувати сильні емоції, релевантні економіці вражень, для планування та управління цифровим контентом.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування управління враженнями в цифровому маркетингу на основі мапи емоцій в економіці вражень.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Теоретичні основи формування вражень у цифровому маркетингу. У сучасних умовах цифрового маркетингу одним із ключових завдань є формування яскравих та запам'ятовуваних вражень користувачів, що визначається в межах концепції економіки вражень [1; 2]. Згідно з [1] враження – це економічна цінність, створена через емоційне залучення, що формує тривалі зв'язки між брендом і споживачем. Дослідження [2] підтверджують: емоційний досвід є основою успішних маркетингових стратегій. У роботі [3] підкреслюється, що емоції мають ключове значення у стратегічному управлінні підприємством, інтегруючись у бізнес-модель через економіку вражень. Важливо зазначити: саме сильні емоції, які долають певний поріг інтенсивності, сприяють формуванню вражень, здатних впливати на поведінку користувача, у той час як слабкі або нейтральні емоції часто залишаються непоміченими і не генерують значущих реакцій [4].

Теоретичний фундамент вимірювання емоцій базується на моделі валентності та активації,

запропонованій у джерелі [5] та розвинутій у дослідженні [6]. Валентність характеризує емоції як позитивні або негативні, а активація визначає рівень їх інтенсивності. Такі параметри є необхідними для систематизації емоційних реакцій і їх візуалізації. Підходи [7, 8] доповнюють цей концепт кластеризацією емоцій за типами. Важливо відокремлювати пряме спостереження емоцій – реєстрацію реакцій користувача за допомогою біометричних та поведінкових індикаторів [9], від рефлексивного спостереження, коли дизайнер чи маркетолог інтерпретує потенційні емоції користувача, оцінюючи їх на етапі проектування цифрового продукту [10]. Рефлексивний підхід лежить в основі розробки мапи емоцій як інструменту для прогнозування й управління сильними емоційними враженнями. В таблиці 1 систематизовано елементи, що є основою для розробки мапи емоцій.

2. Побудови карти емоцій. У межах цього дослідження застосовується рефлексивний підхід до оцінювання емоцій, які потенційно може викликати цифровий контент. Даний підхід базується на експертній інтерпретації дизайнерів та маркетологів, що, спираючись на теоретичні моделі

валентності та інтенсивності емоцій [5, 8], оцінюють, які саме емоції здатні виникати у користувачів при взаємодії з конкретним контентом. Така методика дозволяє обійти практичні обмеження, пов'язані з прямим опитуванням чи вимірюванням кожного користувача, що є ресурсоемним і часозатратним процесом.

Застосування рефлексивного підходу дає змогу запропонувати маркетологам інструмент для проєктивної оцінки емоційного потенціалу цифрового контенту ще на етапі його розробки, що є надзвичайно важливим для управління враженнями та оптимізації маркетингових стратегій. Візуалізація відбувається у вигляді двовимірної карти, де горизонтальна вісь відображає валентність – спектр від негативних до позитивних емоцій, а вертикальна – інтенсивність емоційної реакції, що дозволяє виокремити ті емоції, які формують сильні, запам'ятовувані враження. Для подальшої роботи використовується систематизована таблиця з описом емоцій, їх валентністю, рівнем активації та потенційною роллю у формуванні вражень (табл. 2).

Таблиця 1

Ключові елементи формування вражень у цифровому маркетингу

Елемент	Опис	Джерела
Економіка вражень	Створення цінності через емоційний досвід користувача	[1], [2]
Сильні емоції	Емоції, що долають поріг інтенсивності та формують враження	[3], [4]
Валентність	Позитивна або негативна спрямованість емоції	[5], [6]
Активація	Рівень емоційної сили чи збудження	[5], [7]
Кластеризація емоцій	Групування емоцій за схожістю для аналізу	[7], [8]
Рефлексивне спостереження	Оцінка потенційних емоцій дизайнером чи маркетологом	[10]

Таблиця 2

Характеристика емоцій за валентністю, активацією та роллю у формуванні вражень

№	Емоція	Валент-ність (-100/+100)	Сила (0-100)	Формус враження (1/0)	Група	Тематика
1	2	3	4	5	6	7
1	Страх	-80	90	1	Негатив сильний	Криза, FOMO, новини
2	Гнів	-75	88	1	Негатив сильний	Конфлікт, скандали
3	Відраза	-70	85	1	Негатив сильний	Шок-контент
4	Шок	-60	95	1	Негатив сильний	Новини, розслідування
5	Сум	-55	80	1	Негатив сильний	Соціальні теми
6	Тривога	-50	78	1	Негатив сильний	Фінанси, здоров'я
7	Сором	-45	70	1	Негатив	Культура, норми
8	Вина	-40	68	1	Негатив	Соціальна відповідальність
9	Розчарування	-38	65	1	Негатив	Невдачі, реклама
10	Роздратування	-30	50	0	Негатив слабкий	Клікбейт, непотрібні сповіщення
11	Скепсис	-25	40	0	Негатив слабкий	Новини, аналітика
12	Легка тривога	-20	35	0	Негатив слабкий	Тригерні кампанії
13	Сумнів	-15	30	0	Негатив слабкий	Вибір товарів
14	Нудьга	0	5	0	Нейтральна	Нецікавий контент

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
15	Спокій	0	10	0	Нейтральна	Медитації, релакс
16	Задоволення	20	30	0	Позитив слабкий	Продуктовий контент
17	Інтерес	25	50	1	Позитив	Освіта, хобі
18	Легка симпатія	30	35	0	Позитив слабкий	Брендинг
19	Довіра	35	45	1	Позитив	Комунікації
20	Співчуття	40	55	1	Позитив	Соціальні кампанії
21	Надія	45	60	1	Позитив	Розвиток
22	Оптимізм	50	65	1	Позитив	Рекламні меседжі
23	Захоплення	80	95	1	Позитив сильний	Вау-ефект, кейси
24	Натхнення	75	90	1	Позитив сильний	Мотивація
25	Радість	70	88	1	Позитив сильний	Розваги, соціальні акції
26	Любов	85	85	1	Позитив сильний	Історії
27	Веселість	60	80	1	Позитив сильний	Гумор
28	Гумор	65	82	1	Позитив сильний	Меми, комунікація
29	Ентузіазм	68	78	1	Позитив сильний	Івенти
30	Вдячність	55	70	1	Позитив	Соціальні історії, подяка користувачам
31	Ейфорія	90	98	1	Позитив сильний	Рідкісні моменти
32	Схвилюваність	72	85	1	Позитив сильний	Анонси
33	Безтурботність	40	50	1	Позитив	Відпочинок
34	Співрадість	65	75	1	Позитив сильний	Соціальні акції
35	Задоволення естетикою	58	70	1	Позитив	Візуальний контент
36	Повага	45	55	1	Позитив	Кейси, інтерв'ю
37	Гордість	60	68	1	Позитив	Історії успіху
36	Здивування	50	80	1	Позитив	Несподівані факти
39	Інтрига	20	75	1	Негатив/ Позитив	Тизери, анонси
40	Ностальгія	30	65	1	Позитив	Ретроконент
41	Самотність	-50	60	1	Негатив	Соціальні теми
42	Паніка	-85	95	1	Негатив сильний	Криза, новини
43	Тріумф	85	90	1	Позитив сильний	Досягнення
44	Заспокоєння	25	40	0	Позитив	Медитації, здоров'я

Таблиця 2 містить аналіз 44 емоцій із наступними ключовими параметрами:

- емоція – конкретне емоційне явище, яке аналізується;

- валентність (-100 до +100) – науково обґрунтована шкала оцінки емоції від максимально негативної (-100) до максимально позитивної (+100) [12];

- сила (0-100) – інтенсивність емоції, що визначає її вплив на враження. Формує враження (1/0) – бінарний індикатор, чи призводить емоція до сильних вражень (1 – так, 0 – ні). Сила емоції визначена дослідницькою групою на основі середньої оцінки 50 експертів, контент-аналізу і валідації реальними даними залучення, що дозволяє використовувати її як практичний індикатор у цифровому маркетингу;

- група – класифікація емоцій за валентністю та інтенсивністю (наприклад, “Негатив сильний”,

“Позитив слабкий”) визначена дослідницькою групою дослідження на основі двовимірної моделі емоцій та даних про поведінку користувачів у цифровому середовищі, з урахуванням практичних кейсів залученості аудиторії, що робить класифікацію придатною для управління емоційним фоном у цифровому маркетингу;

- тематика – типи цифрового контенту або текст, у яких емоція найчастіше проявляється (наприклад, кризи, гумор, новини).

Така структурована база даних є фундаментом для подальшої інтеграції у візуальні платформи, як от Flourish, де у майбутньому планується додати інтерактивні елементи та тематичні фільтри. Візуалізація емоцій у цифровому маркетингу представлена на рис. 1.

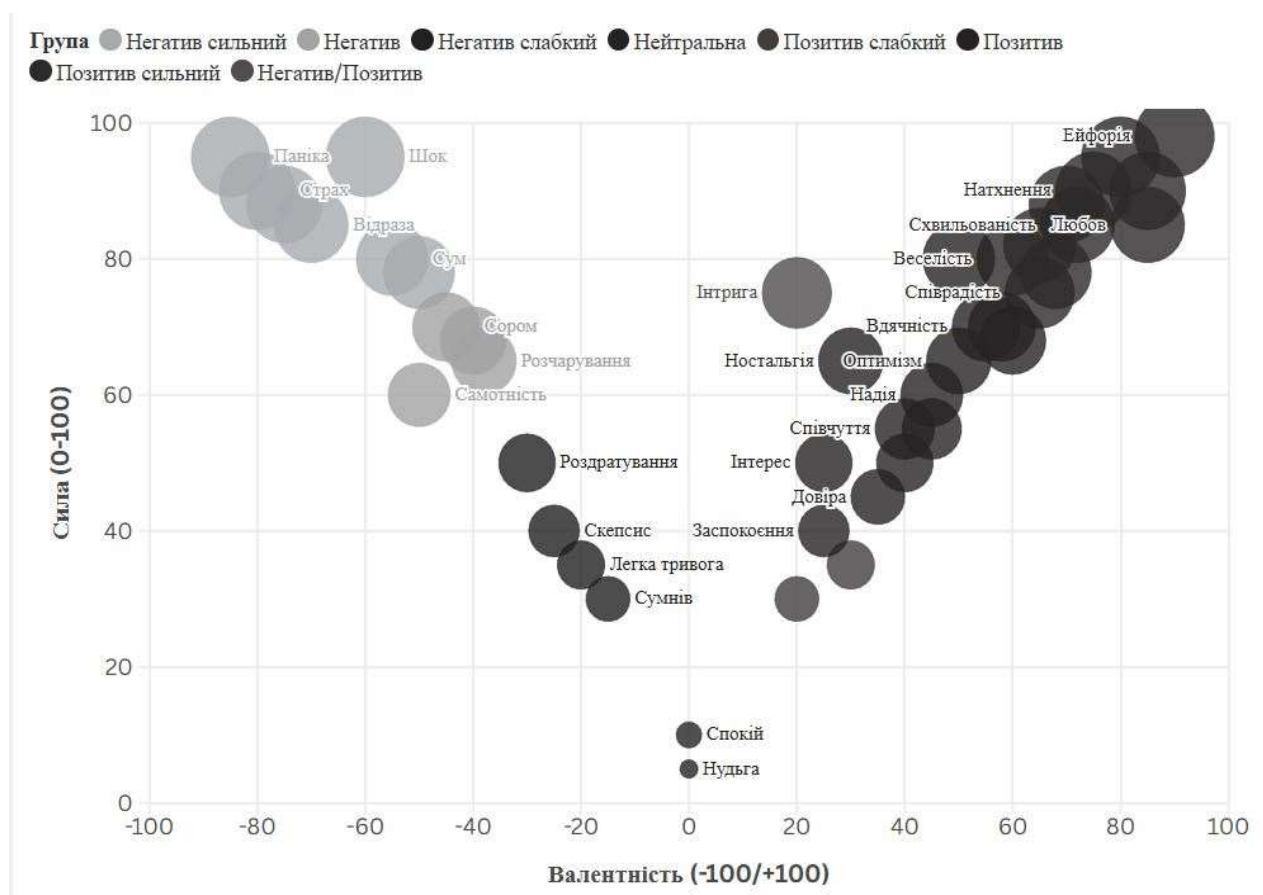


Рис. 1. Мапа емоцій у цифровому маркетингу

Джерело: побудовано автором у програмному середовищі Flourish

Мапа емоцій структурована за ключовими параметрами – валентністю (негативні, нейтральні, позитивні) та інтенсивністю емоційної реакції. Представлена систематизація дозволяє цифровим маркетологам аналізувати емоційний спектр і робити рефлексивні висновки про потенційний вплив контенту на аудиторію. Емоції поділяються на групи:

- сильні негативні (страх, гнів, відраза, шок, сум, заздрість);
- сильні позитивні (захоплення, радість, натхнення, піднесення, любов);
- нейтральні слабкі (нудьга, спокій, апатія), які не формують враження;
- слабкі негативні (роздратування, легка тривога);
- слабкі позитивні (задоволення, легка симпатія).

Особливу увагу приділено сильним емоціям, які є ключовими тригерами вражень: шок, захоплення, страх, натхнення, гнів, сильна радість. Для зручності аналізу емоції систематизовано за двома осями: X – вісь відображає валентність – від негативних через нейтральні до позитивних; Y – вісь показує силу або інтенсивність емоційної реакції.

Аналіз свідчить, що сильні емоції незалежно від валентності є головними чинниками формування імпресій. Водночас негативні емоції швидше поширюються в мережах, проте вимагають

контролю. Позитивні емоції довше утримують лояльність аудиторії, тоді як нейтральні емоції мають практично нульовий вплив на формування вражень.

Хоча ми й наголошуємо на необхідності опори на “суперемоції”, однак виникає проблема, якщо маркетологи використовують ШІ, генеруючи контент із максимальними емоційними тригерами. Такий підхід генерує одноманітний “AI slop” – цифровий шлак, який швидко викликає звикання, втрачає здатність вражати та не утримує увагу аудиторії.

3. Методичні рекомендації щодо використання мапи емоцій. У “Квантовій економіці” Індсет А. [16] зазначає: “Ми живемо не у світі речей, а у світі можливих станів”. Це спостереження безпосередньо перегукується з роботою маркетолога, що працює з Мапою емоцій: користувач, переглядаючи контент, перебуває не у фіксованому емоційному стані, а у суперпозиції емоційних очікувань і реакцій, які можуть матеріалізуватися залежно від сили, валентності та контексту контенту. Використовуючи Мапу емоцій, маркетолог “зводить стан суперпозиції” до конкретного результату, рефлексивно визначаючи, яку сукупність емоцій ймовіріше відчує користувач, та коригуючи контент задля формування бажаного емоційного вектора.

Інтерпретація значень середньозваженої валентності контенту

Діапазон валентності	Інтерпретація
-100...-30	Небажаний сильний негативний емоційний фон. Варто змінити контент або його тональність.
-29...-10	Слабкий негатив. Допустимий для контенту, що викликає дискусію чи тригерну реакцію.
-9...+9	Нейтральний емоційний відгук. Може бути недостатнім для ефективного залучення.
+10...+30	Слабко позитивний емоційний фон.
+31...+70	Бажаний сильний позитивний емоційний фон, що формує враження.
+71...+100	Вау-ефект, максимальна залученість. Рекомендовано для запусків, піару, просування.

Для практичного використання Мапи маркетолог рефлексивно визначає перелік емоцій, що потенційно виникають під час взаємодії з конкретним контентом, із зазначенням сили їх впливу та валентності. Далі розраховується середньозважена валентність контенту за формулою:

$$V_c = \frac{\sum_{i=1}^n (V_i \times S_i \times W_i)}{\sum_{i=1}^n (S_i \times W_i)},$$

де V_c – середньозважена валентність контенту;

V_i – валентність емоції i (від -100 до +100);

S_i – сила емоції i (від 0 до 100);

W_i – коефіцієнт корекції для негативних емоцій.

Щоб уникнути помилкової рівноцінності “прекрасного” та “огидного” контенту, у цій системі негативні валентності матимуть **знижуючий коефіцієнт ваги, W_i** :

$$W_i = \begin{cases} 0,7, & \text{якщо } V_i < 0 \\ 1, & \text{якщо } V_i \geq 0 \end{cases}$$

W_i дозволяє зберігати силу емоції для уваги (бо сильні негативні емоції привертають увагу), проте коректно зменшує їхню вагу в загальному сприйнятті як корисного для бренду емоційного фону. Отримане значення можна інтерпретувати за шкалою (табл. 3).

Таким чином, використання мапи емоцій у цифровому маркетингу дозволяє: кількісно оцінювати емоційний профіль контенту перед публікацією; адаптувати креативи для досягнення більш ефективного залучення та запам’ятовування; використовувати рефлексивну практику як інструмент “квантового мислення”, де акт вимірювання емоцій стає частиною процесу творення ефективного цифрового продукту. Це відповідає вимозі “економіки уваги” та підходу Індсета, згідно з яким майбутнє за тим, хто навчається управляти нематеріальними параметрами взаємодії у цифровій реальності.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Визначено: теоретичним підґрунтям розробки мапи емоцій є сучасні концепції управління цифровим маркетингом, поведінкової економіки та квантової економіки, що дозволяє враховувати емоційний фон контенту як значущий фактор залучення та формування сприйняття користувачів. Побудовано мапу емоцій із виділенням 44 емоцій та основних елементів (валентність, сила, формування враження, група,

тематика). Запропоновано інтегральний показник середньозваженої валентності контенту, який дозволяє здійснювати кількісну оцінку емоційного фону контенту і є придатним для моніторингу емоційного впливу. Обґрунтовано та запропоновано методичні рекомендації щодо практичного використання мапи емоцій у діяльності маркетологів для оцінки, оптимізації та цілеспрямованої зміни емоційного фону контенту відповідно до стратегічних цілей комунікації, що підвищує ефективність цифрового маркетингу. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей прогнозування впливу емоційного фону контенту на конверсію та лояльність аудиторії з використанням машинного навчання для персоналізованого управління враженнями в цифровому маркетингу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Pine B. J., Gilmore J. H. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 4. P. 97-105.
2. Schmitt B. Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*. 1999. Vol. 15, No. 1-3. P. 53-67.
3. Райко Д. В. Стратегічне управління підприємством у контексті економіки вражень: інтеграція емоційного маркетингу в бізнес-модель. *Бізнес Інформ*. 2024. №8. С. 459-465. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-459-465>
4. Ястремська О., Кончик Д. Визначення атрактивності підприємств для формування раціональних вражень стейкхолдерів в умовах економіки вражень. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3. No. 4. P. 26-41. <http://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.04>
5. Татаринцева Ю. Л. Управління цифровим маркетингом в економіці вражень: теорія і практика : монографія. Харків : НТУ “ХПІ”, 2024. 322 с.
6. Cova B., Cova V. Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and its Impact on the Conduct of Marketing. *European Journal of Marketing*. 2002. Vol. 36, Nos. 5/6. P. 595-620.
7. Lazarus R. S. Emotion and Adaptation. Oxford University Press, 1991.
8. Frijda N. H. The Emotions. Cambridge University Press, 1986. 544 p.

9. Russell J. A. A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1980. Vol. 39, No. 6. P. 1161-1178.

10. Watson D., Tellegen A. Toward a Consensual Structure of Mood. *Psychological Bulletin*. 1985. Vol. 98, No. 2. P. 219-235.

11. Tan Y. An Analysis of Emotional Marketing Mechanisms Strategies and Consumer Responses. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2024. No. 135. P. 1-6. <http://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.18636>.

12. Plutchik R., Kellerman H. A. *Emotion: Theory, Research, and Experience*, Vol. 1: Theories of Emotion. New York : Academic Press, 1980. Pp. 3-33.

13. Roddy M., Garrido S. Emotional analytics in digital marketing: a systematic review. *Journal of Interactive Marketing*. 2023. Vol. 62. P. 29-45.

14. Zhang L., Xia B., Wang Y., Zhang W., Han Y. A fine-grained approach for eeg-based emotion recognition using clustering and hybrid deep neural networks. *Electronics*. 2023, 12, 4717. <http://doi.org/10.3390/electronics12234717>.

15. Brown T. Design Thinking. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 6. P. 84-92.

16. Індсет А. Квантова економіка. К. : ArtHuss, 2021. 256 с.

REFERENCES

1. Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (1998), Welcome to the Experience Economy, *Harvard Business Review*, vol. 76, No. 4, pp. 97-105.

2. Schmitt B. (1999), Experiential Marketing, *Journal of Marketing Management*, vol. 15, No. 1-3, pp. 53-67.

3. Raiko, D. V. (2024), Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom u konteksti ekonomiky vrazhen: intehratsiia emotsiinoho marketynhu v biznes-model, *Biznes Inform*, №8, s. 459-465. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-459-465>.

4. Yastremska O. and Konchuk D. (2024), Vyznachennia atraktyvnosti pidpriemstv dlia formuvannia ratsionalnykh vrazhen steikkholderiv v umovakh ekonomiky vrazhen, *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 3,

No. 4, pp. 26-41. <http://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.04>.

5. Tataryntseva, Yu. L. (2024), Upravlinnia tsyfrovym marketynhom v ekonomitsi vrazhen: teoriia i praktyka : monohrafiia, NTU“KhPI”, Kharkiv, 322 s.

6. Cova B. and Cova V. (2002), Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and its Impact on the Conduct of Marketing, *European Journal of Marketing*, vol. 36, Nos. 5/6, pp. 595-620.

7. Lazarus, R. S. (1991), *Emotion and Adaptation*, Oxford University Press.

8. Frijda, N. H. (1986), *The Emotions*, Cambridge University Press, 544 p.

9. Russell, J. A. (1980), A Circumplex Model of Affect, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 39, No. 6, pp. 1161-1178.

10. Watson D. and Tellegen A. (1985), Toward a Consensual Structure of Mood, *Psychological Bulletin*, vol. 98, No. 2, pp. 219-235.

11. Tan Y. (2024), An Analysis of Emotional Marketing Mechanisms Strategies and Consumer Responses, *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, No. 135, pp. 1-6. <http://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.18636>.

12. Plutchik R. and Kellerman, H. A. (1980), *Emotion: Theory, Research, and Experience*, vol. 1: Theories of Emotion, Academic Press, New York, pp. 3-33.

13. Roddy M. and Garrido S. (2023), Emotional analytics in digital marketing: a systematic review, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 62, pp. 29-45.

14. Zhang L., Xia B., Wang Y., Zhang W. and Han Y. (2023), A fine-grained approach for eeg-based emotion recognition using clustering and hybrid deep neural networks, *Electronics*, 12, 4717. <http://doi.org/10.3390/electronics12234717>.

15. Brown T. (2008), Design Thinking, *Harvard Business Review*, vol. 86, No. 6, pp. 84-92.

16. Індсет А. (2021), Квантова економіка, ArtHuss, К., 256 с.

Стаття надійшла до редакції 12 червня 2025 року

УДК 657.47:658.8:658.818

Попович М. П.,
popovych91@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2915-0398,
Researcher ID: F-6218-2019,
асистент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СИСТЕМА ОБЛІКУ МАРКЕТИНГОВИХ ВИТРАТ: МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження методичних та організаційних аспектів побудови ефективної системи обліку маркетингових витрат в умовах сучасного підприємництва. Визначено, що маркетингова діяльність, будучи ключовою складовою стратегії розвитку підприємства, потребує точного та своєчасного облікового супроводу, який забезпечить формування релевантної інформації для управління витратами та оцінки результативності маркетингових заходів. Обґрунтовано необхідність чіткого методичного підходу до класифікації маркетингових витрат із урахуванням їхнього характеру, впливу на дохідність підприємства та ролі в стратегічному плануванні. Окреслено проблеми і суперечності чинної облікової практики, серед яких: фрагментарність нормативно-правового забезпечення, невизначеність у трактуванні деяких видів витрат, відсутність єдиного підходу до облікової політики в частині маркетингових витрат. Запропоновано вдосконалену модель обліку маркетингових витрат, яка включає деталізовану систему аналітичного обліку із застосуванням відповідних субрахунків, центрів відповідальності та елементів управлінського обліку. Розроблено пропозиції щодо організації документообігу та внутрішньої звітності, які дозволяють підвищити прозорість та контрольованість витрат, пов'язаних із маркетинговою діяльністю. Окрему увагу приділено інтеграції даних фінансового та управлінського обліку для цілей аналізу ефективності маркетингових стратегій, а також адаптації системи обліку до цифрових інструментів автоматизації та бізнес-аналітики. У результаті дослідження сформовано рекомендації щодо побудови облікової системи, що відповідає принципам економічної доцільності, повноти, своєчасності та прозорості, а також сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у сфері маркетингу.

Ключові слова: маркетингові витрати, методика обліку, організація обліку, аналітичний облік, управлінський облік, внутрішня звітність, ефективність маркетингових заходів, облікова політика підприємства.

Popovych M. P.,
popovych91@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2915-0398,
Researcher ID: F-6218-2019,
Teaching Assistant of the Department of Accounting, Control, Analysis and Taxation, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MARKETING COST ACCOUNTING SYSTEM: METHODOLOGICAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS

Abstract. The article presents a comprehensive study of the methodological and organizational aspects of building an effective accounting system for marketing expenses in the context of modern business practices. It is emphasized that marketing activities, as a core component of enterprise development strategy, require accurate and timely accounting support to ensure the formation of relevant information for cost management and evaluation of marketing performance. The necessity of a clear methodological approach to the classification of marketing costs is substantiated, taking into account their nature, impact on enterprise profitability, and role in strategic planning. The study highlights current challenges and inconsistencies in accounting practice, including fragmented regulatory support, ambiguous interpretations of certain types of costs, and the lack of a unified approach to accounting policies related to marketing expenditures. An improved model for marketing cost accounting is proposed, incorporating a detailed analytical accounting system using appropriate subaccounts, responsibility centers, and elements of management accounting. The article also develops recommendations for organizing document flow and internal reporting to increase transparency and controllability of marketing-related expenditures. Special attention is given to the integration of financial and managerial accounting data for the purpose of evaluating marketing strategies and adapting accounting systems to digital automation tools and business analytics. The findings contribute to the development of an accounting framework that adheres to the principles of economic feasibility, completeness, timeliness, and transparency, ultimately supporting informed managerial decision-making in the field of marketing.

Key words: marketing expenses, accounting methodology, accounting organization, analytical accounting, managerial accounting, internal reporting, marketing performance, accounting policy.

JEL Classification: M31, M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-22>

Постановка проблеми. В умовах посилення конкуренції, зростання інформаційного навантаження на споживача та необхідності підвищення ринкової активності підприємств маркетинг перетворюється на стратегічно важливу сферу діяльності, що безпосередньо впливає на фінансові результати. Водночас маркетингові витрати залишаються однією з найменш стандартизованих і систематизованих категорій у бухгалтерському обліку, що ускладнює їх достовірне відображення, аналіз і контроль. Наявні методичні підходи до їх обліку часто не відповідають потребам управління, не враховують специфіку маркетингових активностей і не забезпечують належного рівня деталізації для ефективного аналізу рентабельності таких витрат.

Недостатня інтеграція даних фінансового та управлінського обліку щодо маркетингової діяльності призводить до втрати релевантної інформації на етапі прийняття стратегічних рішень. Крім того, відсутність єдиного підходу до класифікації маркетингових витрат ускладнює побудову системи внутрішньої звітності та контроль за ефективністю витрачання ресурсів. Це зумовлює необхідність формування комплексної методики та організаційного механізму обліку маркетингових витрат, яка б відповідала сучасним умовам господарювання та сприяла підвищенню ефективності управління маркетинговими процесами на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання обліку витрат, зокрема пов'язаних із маркетинговою діяльністю, висвітлено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Серед українських науковців варто відзначити дослідження Ф. Ф. Бутинця, в яких запропоновано систематизацію витрат за видами діяльності та окреслено загальні принципи організації обліку на підприємстві [3]. О. М. Давидов у своїх працях підкреслює необхідність адаптації облікової інформації до потреб внутрішнього управління та ролі управлінського обліку у прийнятті стратегічних рішень [6]. І. І. Чумаченко акцентує увагу на важливості аналітичного обліку витрат на збут і рекламу як інструменту контролю маркетингової ефективності [9].

Зарубіжні дослідники, зокрема Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Хілтон, Р. Н. Ентоні, розглядають маркетингові витрати в межах концепцій activity-based costing, бюджетування та системи відповідальності [10, 11]. В їхніх працях маркетингові витрати трактуються не лише як витрати періоду, а й як інвестиції у формування майбутніх економічних вигод, що потребує відповідного аналітичного підходу до обліку.

Попри існуючі напрацювання, слід відзначити, що більшість наукових джерел розглядають маркетингові витрати у загальному контексті комерційної діяльності без достатньої уваги до їхньої специфіки, внутрішньої структури та взаємозв'язку з фінансовими результатами. Недостатньо розробленими залишаються питання побудови уніфікованої системи субрахунків для обліку маркетингових

витрат, інтеграції обліку з KPI-маркетингу, а також створення внутрішньої звітності, яка дозволяє здійснювати оперативний аналіз ефективності витрат. Це створює передумови для подальших досліджень у напрямку гармонізації фінансового та управлінського обліку маркетингових активностей.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи обліку маркетингових витрат підприємства шляхом уточнення методичних підходів та організаційних механізмів їх відображення в обліковій системі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах маркетинг стає не лише інструментом просування товарів і послуг, а й важливим елементом формування стратегії підприємства. Це, у свою чергу, актуалізує необхідність належного облікового супроводу маркетингової діяльності, який би відповідав інформаційним потребам менеджменту, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

На першому етапі дослідження було здійснено аналіз економічної сутності маркетингових витрат. Вони охоплюють витрати на рекламу, просування, участь у виставках, створення бренду, дослідження ринку, digital-кампанії та інші заходи, спрямовані на формування попиту й утримання клієнтів. Незважаючи на стратегічну значущість таких витрат, на практиці вони нерідко обліковуються формально, у складі загальних адміністративних або збутових витрат, без відповідного аналітичного розподілу.

З метою вдосконалення класифікації маркетингових витрат у межах облікової системи запропоновано структурувати їх за такими ознаками:

- за напрямками діяльності (реклама, PR, дослідження ринку, стимулювання збуту, цифровий маркетинг);
- за періодом впливу (поточні, капіталізовані, стратегічні);
- за формою реалізації (власні заходи, аутсорсингові послуги, змішані форми);
- за об'єктом впливу (на споживача, на партнера, на імідж підприємства).

З метою ефективної систематизації та обліку маркетингових витрат вони можуть бути поділені на різні категорії. Це дозволяє підприємствам не тільки забезпечити точність обліку, а й оцінити ефективність кожного напрямку витрат. Таблиця 1 відображає основні категорії маркетингових витрат.

Наступним етапом дослідження стало виявлення прогалин в організації обліку маркетингових витрат. Аналіз практики підприємств показав: у більшості випадків облік не дозволяє виявити ефективність окремих заходів або напрямів маркетингу, оскільки дані не деталізуються в розрізі конкретних цілей чи відповідальних підрозділів. Такий стан речей обмежує можливості для стратегічного управління витратами.

Класифікація маркетингових витрат

Категорія витрат	Приклад витрат	Опис
Реклама	ТВ-реклама, радіореклама, зовнішня реклама	Витрати на просування бренду через різні канали
PR (зв'язки з громадськістю)	Організація прес-конференцій, PR-кампанії	Підвищення іміджу компанії через медіа
Дослідження ринку	Опитування, фокус-групи, аналіз конкурентів	Витрати на збори та обробку інформації про ринок
Стимулювання збуту	Знижки, бонуси, подарунки	Заохочення покупців до придбання товарів чи послуг
Цифровий маркетинг	SEO, SMM, контекстна реклама, email-маркетинг	Просування через цифрові канали

У зв'язку з цим запропоновано вдосконалити методику аналітичного обліку маркетингових витрат, що передбачає:

- введення субрахунків до рахунку 93 “Витрати на збут”, або альтернативно – окремого рахунку в системі управлінського обліку;
- застосування центрів відповідальності (маркетинговий відділ, digital-відділ, PR-служба тощо);
- використання аналітичних карток або програмного забезпечення для фіксації витрат у розрізі проєктів, заходів, рекламних кампаній;
- запровадження внутрішньої звітності, орієнтованої на оцінку результативності маркетингових заходів (ROI, CPL, CAC тощо).

Також досліджено питання автоматизації облікових процесів у сфері маркетингу. Використання ERP-систем (наприклад, BAS ERP, SAP) із модулями аналітичного обліку маркетингових витрат дає змогу інтегрувати фінансові й нефінансові показники в єдину інформаційну базу. Це сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень і формує підґрунтя для глибшого аналізу ефективності кожного маркетингового інструменту.

Окремо підкреслено необхідність розробки внутрішніх регламентів і положень облікової політики підприємства, які б чітко визначали:

- порядок документального оформлення маркетингових витрат;
- відповідальних осіб за формування звітності;
- періодичність контролю та аналізу показників;
- критерії віднесення витрат до поточних чи капіталізованих.

Таким чином, реалізація запропонованих методичних і організаційних змін дозволить створити ефективну систему обліку маркетингових витрат, яка не лише відповідатиме вимогам фінансової звітності, а й стане інструментом стратегічного управління в умовах конкурентного середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження стало очевидним, що система обліку маркетингових витрат на багатьох підприємствах не відповідає вимогам сучасного управління. Незважаючи на велику роль маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності

компаній, витрати на маркетинг часто обліковуються загальною, що ускладнює оцінку їх ефективності. Для виправлення цієї ситуації було запропоновано вдосконалити методику аналітичного обліку, що дозволяє здійснювати детальний аналіз витрат за різними категоріями та напрямками. Використання сучасних інформаційних технологій, зокрема ERP-систем, дає можливість інтегрувати дані про витрати в єдину систему, що значно покращує оперативність управлінських рішень.

Одним із важливих аспектів є необхідність розробки чітких внутрішніх регламентів обліку маркетингових витрат, що сприятиме прозорості процесів та забезпечить єдині стандарти для документального оформлення витрат. Окрім того, система обліку повинна бути гнучкою і відповідати стратегічним цілям підприємства, що дозволяє більш ефективно управляти маркетинговими витратами в умовах мінливого ринку.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі пов'язані з удосконаленням інтеграції обліку маркетингових витрат із загальною фінансовою системою підприємства, що дозволить створити єдину інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Окрім того, важливо продовжувати дослідження впливу новітніх цифрових технологій на ефективність маркетингових витрат та розробку нових підходів до їх оптимізації. Оскільки роль цифрового маркетингу зростає, дослідження ефективності таких витрат стане важливим кроком для адаптації компаній до сучасних умов.

Загалом розвиток системи обліку маркетингових витрат є ключовим чинником для підвищення ефективності маркетингових кампаній, що, в свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, забезпечує зростання його конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Алексеева А. В., Васильева В. Г. Удосконалення обліку витрат на виробництво та формування собівартості продукції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23. С. 5-9.

2. Барнс Д. Маркетингові витрати: Стратегії обліку та оцінки ефективності. Київ : Вид-во “Економіка”, 2017. 220 с.

3. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік : навч. посіб. Житомир : ПП “Рута”, 2020. 560 с.

4. Витрати на маркетинг: бухгалтерський та податковий облік. URL: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/3306><http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/3306>.

5. Гудкова Н. В., Мельник Т. М. Маркетингові стратегії та управлінський облік. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. 315 с.

6. Давидов О. М. Організація управлінського обліку на підприємствах : монографія. К. : КНЕУ, 2019. 312 с.

7. Коваленко І. І., Петренко О. А. Облік і аналіз маркетингових витрат в умовах ринкової економіки. Дніпро : Дніпропетровський національний університет, 2019. 200 с.

8. Чернишова Л. І. Особливості формування системи управління витратами вітчизняних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3. С. 61-65.

9. Чумаченко І. І. Облік витрат на маркетингову діяльність підприємства. *Економічний вісник*. 2021. № 4(38). С. 85-91.

10. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 16th ed. Pearson, 2017. 912 p.

11. Anthony R. N., Govindarajan V. *Management Control Systems*. 13th ed. McGraw-Hill, 2013. 768 p.

REFERENCES

1. Alekseeva, A. V. and Vasylieva, V. H. (2019), Udoskonalennia obliku vytrat na vyrobnytstvo ta formuvannia sobivartosti produktsii. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vyp. 23, s. 5-9.

2. Barns D. (2017), *Marketynhovi vytraty: Stratehii obliku ta otsinky efektyvnosti*. Ekonomika, Kyiv, 220 s.

3. Butynets, F. F. (2020), *Bukhhalterskyi upravlinskyi oblik: navch. posib*. Ruta, Zhytomyr, 560 s.

4. Vytraty na marketynh: bukhalterskyi ta podatkovyi oblik. available at: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/3306>.

5. Hudkova, N. V. and Melnyk, T. M. (2015), *Marketynhovi stratehii ta upravlinskyi oblik*. KhNU im. V. N. Karazina, Kharkiv, 315 s.

6. Davydov, O. M. (2019), *Orhanizatsiia upravlinskoho obliku na pidpriemstvakh: monohrafiia*. KNEU, Kyiv, 312 s.

7. Kovalenko, I. I. and Petrenko, O. A. (2019), *Oblik i analiz marketynhovykh vytrat v umovakh rynkovoi ekonomiky*. Dnipropetrovskyi natsionalnyi universytet, Dnipro, 200 s.

8. Chernyshova, L. I. (2014), Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia vytratamy vitchyznianskykh pidpriemstv. *Innovatsiina ekonomika*, № 3, s. 61-65.

9. Chumachenko, I. I. (2021), *Oblik vytrat na marketynhovu diialnist pidpriemstva*. *Ekonomichnyi visnyk*, № 4(38), s. 85-91.

10. Horngren, C. T., Datar, S. M. and Rajan M. (2017), *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson, 912 p.

11. Anthony, R. N. and Govindarajan V. (2013), *Management Control Systems*. McGraw-Hill, 768 p.

Стаття надійшла до редакції 12 липня 2025 року

УДК: 336.338:35

Вовк М. С.,

mvovk@e-u.edu.ua, ORCID ID: 0009-0006-5366-4697,

здобувач кафедри економіки, фінансів та обліку, ПВНЗ “Європейський університет”, м. Київ

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СУЧАСНИХ ПОГЛЯДІВ НА ПОНЯТТЯ “ФІСКАЛЬНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ”

Анотація. Визначено місце державної підтримки в процесі реалізації фінансових ініціатив та важелів впливу на підприємницьку діяльність. На сформованій концептуальній основі, що визначає основні догми та постулати формування фінансової підтримки підприємництва, обґрунтовано заходи щодо реалізації фінансової підтримки підприємництва. Подано комплексне розуміння дефініції “фінансова підтримка бізнесу”, яке виходить із трьох самостійних понять (“фінансове стимулювання”, “фінансова політика”, “фінансове регулювання”). У процесі дослідження виділено три концептуальні основи розуміння сутності та форм реалізації фінансової підтримки підприємництва: з позиції фінансової політики держави фінансова підтримка підприємництва передбачає діяльність держави, спрямовану на визначення основних напрямків фінансової підтримки підприємництва та джерел їх фінансування; з точки зору державного фінансового регулювання фінансова підтримка визначається як система заходів опосередкованого державного впливу на підтримку бізнесу через фінансові інструменти та форми, що реалізуються в межах визначеної фінансової політики та чинного нормативно-правового законодавства; з точки зору фінансового стимулювання фінансова підтримка передбачає порядок практичного використання фінансових механізмів, інструментів, важелів підтримки підприємництва та оцінку результатів реалізованих заходів для конкретних суб’єктів господарювання та економіки країни в цілому. Доведено, що комплексне розуміння фінансової підтримки бізнесу передбачає її трактування з позиції економічної природи та форми прояву. Узагальнено характеристики, які проявляються у процесі перенесення основних завдань податкової політики та заходів фінансового регулювання на рівень реалізації в діяльності суб’єктів господарювання через спеціальні заходи фінансового стимулювання.

Ключові слова: концепція, фінансова підтримка, фінансова політика, фінансове регулювання, податкове регулювання, фінансове стимулювання.

Vovk M. S.,

mvovk@e-u.edu.ua, ORCID ID: 0009-0006-5366-4697,

Postgraduate, Department of Economics, Finance and Accounting, Higher Educational Institution “European University”, Kyiv

CONCEPTUALIZATION OF MODERN VIEWS ON THE CONCEPT “FISCAL SUPPORT OF BUSINESS”

Abstract. The scientific publication explores modern views on fiscal support for business. The place of state support in the process of implementing fiscal initiatives and levers of influence on business activities has been determined. Measures for implementing fiscal support for business have been substantiated based on the formed conceptual basis that defines the main dogmas and postulates of the formation of fiscal support for business. A comprehensive understanding of the definitions of "fiscal support for business" has been presented, which comes from three independent concepts ("fiscal stimulation", "fiscal policy", "fiscal regulation"). In the process of research, three conceptual bases for understanding the nature and forms of implementing financial business support has been identified: from the position of the state's fiscal policy, fiscal support for business involves the activity of the state aimed at determining the basic directions of fiscal support for business and sources of their financing; from the perspective of state fiscal regulation, fiscal support is defined as a system of measures of indirect state influence on business support through fiscal instruments and forms implemented within the framework of a defined fiscal policy and current regulatory and legal legislation; from the perspective of fiscal stimulation, fiscal support involves the procedure for the practical use of fiscal mechanisms, instruments, levers of business support and the assessment of the results of the implemented measures for specific economic entities and the country's economy as a whole. It has been proven that a comprehensive understanding of fiscal support for business involves its interpretation from the perspective of its economic nature and form of manifestation. The characteristics that are manifested in the process of transferring the main tasks of tax policy and fiscal regulation measures to the level of implementation in the activities of business entities through special fiscal stimulus measures have been summarized.

Keywords: concept, fiscal support, fiscal policy, fiscal regulation, tax regulation, fiscal stimulus.

JEL Classification: G28, H32, H39

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-23>

Постановка проблеми. Фіскальна підтримка бізнесу має неабиякий вплив на розвиток національних економік, адже виступає особливим стимулятором розвитку підприємницького сектору. З однієї сторони, вона є важливою складовою механізму державного регулювання, а з іншої, – елементом фінансово-економічної системи держави. Реалізація фіскальної підтримки на практиці здійснюється через спеціальні механізми та інструменти фіскального стимулювання економічних суб'єктів, напрями якого визначаються фіскальною політикою. Для обґрунтування практичних заходів реалізації фіскальних стимулів для вітчизняного бізнесу має бути сформований відповідний концептуальний базис, що визначає основні догми та постулати формування фіскальної підтримки бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-прикладні надбання у царині розуміння природи та ролі фіскальної підтримки бізнесу є сьогодні предметом наукового пошуку як у вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Зокрема, питання фіскальної політики держави, її ролі в системі державного регулювання представили у своїх працях О. Дем'янюк, А. Крисоватій, Ю. Турянський, С. Соломенко, І. Якушко; обґрунтування заходів фіскального регулювання зробили Л. Барабаш, М. Ваврін, А. Кізима, О. Клепанчук, А. Луценко, Т. Мединська, Є. Подаков; практику формування та реалізації фіскального стимулювання відобразили у роботах І. Ангелко, З. Варналій, А. Гречко, О. Панасюк та ін. Враховуючи відкритість дослідженої проблематики та активне обговорення в наукових колах, виникає необхідність у подальшому вивченні поняття “фіскальна підтримка бізнесу” з метою формування його концептуального базису.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні концептуальних постулатів фіскальної підтримки бізнесу, які розкривають сутність і особливості її формування та реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція – “це система взаємопов'язаних і логічно побудованих поглядів (здумів, ідей) відносно будь-якого явища або процесу (об'єкта дослідження), які впливають один із одного, спрямованих на вирішення проблем і завдань щодо досягнення цілей (результату від використання концепції) шляхом дотримання принципів, застосування відповідних інструментів (способів, методів, планів), що мають наукове і практичне значення” [1, с. 94-95].

Відсутність єдиного підходу до трактування поняття “фіскальна підтримка” обумовлено тим, що у науково-практичних публікаціях часто стикаємося з конотаціями дефініції “фіскальна підтримка” з поняттями “фіскальне стимулювання”, “фіскальна політика”, “фіскальне регулювання” чи “податкове регулювання”. Зазначене вимагає комплексного дослідження встановлених категорій та виокремлення поняття “фіскальна підтримка бізнесу” у самостійну фінансову категорію на основі формування концептуального базису досліджуваної дефініції у сучасній фінансовій науці.

Зазвичай у теоретичній площині складно провести чітке розмежування поняття “фіскальна

підтримка бізнесу” з означеними дефініціями, адже вони дуже схожі за своєю природою, а їх змістовне наповнення не має чітко визначеної межі. Втім, їх слід конкретизувати у контексті здійсненого дослідження задля визначення спільних, специфічних та похідних ознак, що визначають площину їх взаємного функціонування.

Розуміння фіскальної підтримки найбільш широко розглядається у сучасній науковій літературі саме у контексті заходів державної фіскальної політики і часто інтерпретується з цим поняттям [3, 7-9, 11]. Категорію “фіскальна політика” зазвичай у наукових колах розглядають як складну систему взаємопов'язаних елементів, які використовує держава для впливу на економічну поведінку суб'єктів господарювання через фіскальний інструментарій. Її первинне призначення полягало у пом'якшенні наслідків криз, сьогодні це важливий інструмент системи державного регулювання, що відіграє важливу роль у забезпеченні економічного піднесення держави на основі формування відповідного економічного простору для економічних суб'єктів.

Особливості фіскальної політики представлені специфічними рисами, які визначають її спрямованість на підтримку бізнесу: невід'ємний елемент системи державного регулювання економіки; складова загальної економічної політики, яка здійснює вплив на стимулювання економічного розвитку держави та бізнесу за допомогою комплексу фіскальних інструментів та важелів; ефективність реалізації фіскальної політики визначається взаємовідносинами держави, суспільства та бізнесу; результат впровадження заходів податкової та бюджетної політики вимірюється рівнем соціально-економічного розвитку держави; стимулюючий чинник розвитку фінансової системи держави; динамічна система, що постійно змінюється з урахуванням суспільних потреб та потреб економічних суб'єктів [10].

Представлені підходи підтверджують розуміння того, що реалізація фіскальної політики вимагає акумулювання у централізованих фондах держави значних фінансових ресурсів, зокрема через механізми оподаткування для виконання покладених на державу функцій, у т.ч. і підтримку економічних суб'єктів [6, с. 191].

Звідси випливає двоїстий характер фіскальної політики. У загальному розумінні фіскальна політика як інструмент підтримки бізнесу обумовлює виникнення об'єктивної суперечності: одночасне зменшення податкового навантаження для бізнесу та намагання уряду забезпечити високі соціальні гарантії за рахунок державних коштів. Полем виникнення цих суперечностей між бюджетною та податковою політикою є обмеженість бюджетних ресурсів та різні підходи до їх формування та використання, що визначені соціально-економічною політикою держави на поточний період та перспективу. У певний період часу держава має в наявності “...певний оптимум розміру бюджету, котрий визначає ефективність з позиції його, як макроекономічного регулятора, нижче розміру якого фіскалізація бюджетної політики неминуха...” [4, с. 123].

Очевидним є те, що зниження податкового навантаження у довгостроковій перспективі сприяє збільшенню ділової та інвестиційної активності бізнесу, підвищує його конкурентоспроможність і, як результат, – забезпечує зростання обсягів ВВП та, відповідно, податкових надходжень до бюджету. Однак у короткостроковій перспективі уряд не в змозі одночасно забезпечити підвищення рівня життя, соціальних гарантій та максимізувати податкові надходження при реалізації політики зниження податкового навантаження.

З позиції фінансової політики, якій відводиться ключова роль у підтримці та стимулюванні підприємництва, О. Дем'янюк фінансову підтримку трактує "...як важливий інструмент держави для пом'якшення впливу економічних криз не лише на економіку, а й підприємницький сектор через впровадження різних фінансових заходів підтримки бізнесу, що охоплює широкий спектр дій: від прямої фінансової допомоги та податкових пільг до кредитних програм і інвестицій у інфраструктуру та технології..." [2, с. 173]. Науковець стверджує: фінансові заходи підтримки допомагають вижити у кризовий період та передбачити подальші умови власного функціонування, зосереджуючи увагу саме на малому бізнесі [2, с. 173-175].

Ефективність заходів фінансової підтримки, що визначаються фінансовою політикою держави, прямо залежить від швидкості та вчасності їх впровадження на рівні держави (О. Дем'янюк [2, с. 173]), прозорості механізмів фінансової підтримки бізнесу, а також контролю за їх впливом на економіку держави (О. Молдаван [12, с. 11]), дієвості використовуваних інструментів (Л. Барабаш [3, с. 24]). У цьому контексті фахівці та практики у сфері державних фінансів роблять акцент на управлінських та регулюючих заходах з боку держави і розглядають фінансову підтримку з позиції визначених форм та методів фінансового та податкового регулювання, якому не властива самостійність по відношенню до макроекономічної політики. Саме тому будь-яка зміна у фінансовій політиці супроводжується відповідною реакцією фінансового регулювання.

Слід відзначити, що досягти економічного пожвавлення в державі через підтримку економічних суб'єктів можливо при умові, якщо регуляторні заходи є адекватними стану та внутрішнім особливостям об'єкта регулювання, в нашому випадку це безпосередньо діяльність суб'єктів бізнесу. З цього приводу слушно відзначає Г. Чеченіна: "...Лише в разі адекватності й максимального стимулятивного характеру податкове регулювання стане органічною й невід'ємною складовою частиною загальної державної політики розвитку підприємницької діяльності" [4, с. 125]. Тому держава використовує фінансове регулювання для впливу на соціально-економічні процеси, зокрема на сукупний попит та суб'єктів, які визначають його рівень.

Формою прояву фінансового регулювання може бути цілісна система регуляторних заходів заохочувального, штрафного та обмежувального характеру. Ефективність запроваджених фінансових

регуляторних заходів залежить від вибору інструментів та механізмів реалізації, а їх вплив на об'єкт регулювання визначає стан та перспективи економічного зростання, процеси ціноутворення, рівень зайнятості та суспільного добробуту.

Заслужують уваги наукові дослідження І. В. Ангелко, де представлено базові фінансові аспекти державного регулювання підприємницької діяльності, коли акцентується увага на зв'язку саме з регулятивною функцією податків. Науковець зазначає: саме державне регулювання впливає на рішення суб'єкта господарювання щодо вибору виду та форми підприємницької діяльності, системи оподаткування, а відтак цей вибір визначає майбутню фінансову ефективність та стан наповненості як місцевих, так і загальнодержавного бюджетів. В основі фінансових аспектів державного регулювання підприємницької діяльності покладено сплату податків, зборів та інших обов'язкових платежів. Резюмуючи дослідження, слід наголосити, що автор плавно переходить від державного регулювання до фінансової політики стимулювання підприємницької діяльності, головним завданням котрої визначає "...розроблення і реалізацію такої системи податкового стимулювання підприємницької діяльності, яка б дала змогу суб'єктам підприємництва активно розвиватися..." [11, с. 38].

У процесі дослідження виявлено: у наукових колах із позиції використання інструментарію фінансову підтримку розглядають як систему фінансового стимулювання, що включає перелік спеціальних податкових та бюджетних механізмів, якими держава впливає на діяльність суб'єктів господарювання.

Механізми фінансового стимулювання визначаються формальними та макросоціальними факторами. Формальна група включає: технології корегування податкової бази, систему оподаткування, податкові пільги тощо. Ефективність впливу формальних чинників визначається відповідністю їх макросоціальним факторам, які залежать від стану економіки в цілому. На переконання З. Варналія та О. Панасюк, фінансове стимулювання виступає "основним механізмом забезпечення побудови міцного підприємницького сектору, яке має бути зосереджене на забезпеченні зниження податкового тиску, що дозволить збільшити обсяги виробництва, підняти заробітну плату робітникам, чи знизити ціну товару" [5, с. 11]. До базових елементів автори відносять ряд інструментів, зокрема: податковий кредит, відміну податку на реінвестування, інвестиційну податкову знижку, зменшення ставок податків, міжнародні податкові угоди, створення СЕЗ із спеціальним режимом оподаткування тощо [5, с. 11-12].

У цілому таке комплексне розуміння природи поняття "фінансова підтримка бізнесу" вказує на її багатогранний характер і формує уявлення про притаманні їй характерні ознаки. Слід зауважити, що вони мають похідний характер від досліджуваних категорій ("фінансова політика", "фінансове регулювання" та "фінансове стимулювання")

і визначаються через нормативно-правове закріплення напрямів фіскальної політики та механізмів їх реалізації.

Підсумовуючи, варто відзначити характеристики, що проявляються у процесі перенесення основних завдань податкової політики та заходів фіскального регулювання у площину реалізації у діяльності суб'єктів господарювання через спеціальні заходи фіскальної підтримки. Зокрема, на ефективність фіскальної підтримки та результативність реалізованих заходів впливає: узгодженість інтересів податкової та бюджетної складових фіскальної політики; наявність змістовно-цілового характеру підтримки при визначенні структури державних видатків та впровадженні змін у системі оподаткування; узгодженість загальноекономічних та соціальних інтересів держави з визначеними напрямками фіскальної підтримки, зокрема у частині забезпечення коротко- (досягнення піднесення національної економіки, максимізація рівня зайнятості і підвищення добробуту населення, стабілізація цін) та довгострокових цілей (повнота наповнення державного бюджету, забезпечення збалансованості між

доходами та видатками, створення умов для стимулювання інвестиційної діяльності, розвиток кон'юнктури ринку тощо) [9, с. 10-11].

Зазначене потребує виваженої системи фіскального регулювання та узгодження інтересів між податковою та бюджетною політикою у процесі визначення напрямів підтримки та джерел їх покриття. Відповідно, сучасна фінансова наука розглядає питання ролі фіскальної політики з позиції регулювання економіки, що підтверджує важливість її значення, з одного боку, і еволюційне формування теоретичного підґрунтя залежно від макромоделі регулювання, – з іншого. Це підтверджує, що фіскальна політика виступає одним із інструментів реалізації державного фіскального регулювання та визначає механізми фіскального стимулювання бізнесу. Доповненням до цього є те, що перераховані заходи, які визначають напрями фіскальної підтримки бізнесу, реалізуються через нормативно-правові, програмні документи, котрі здійснюють регулювання господарської діяльності бізнесу та створюють умови для його відтворення.

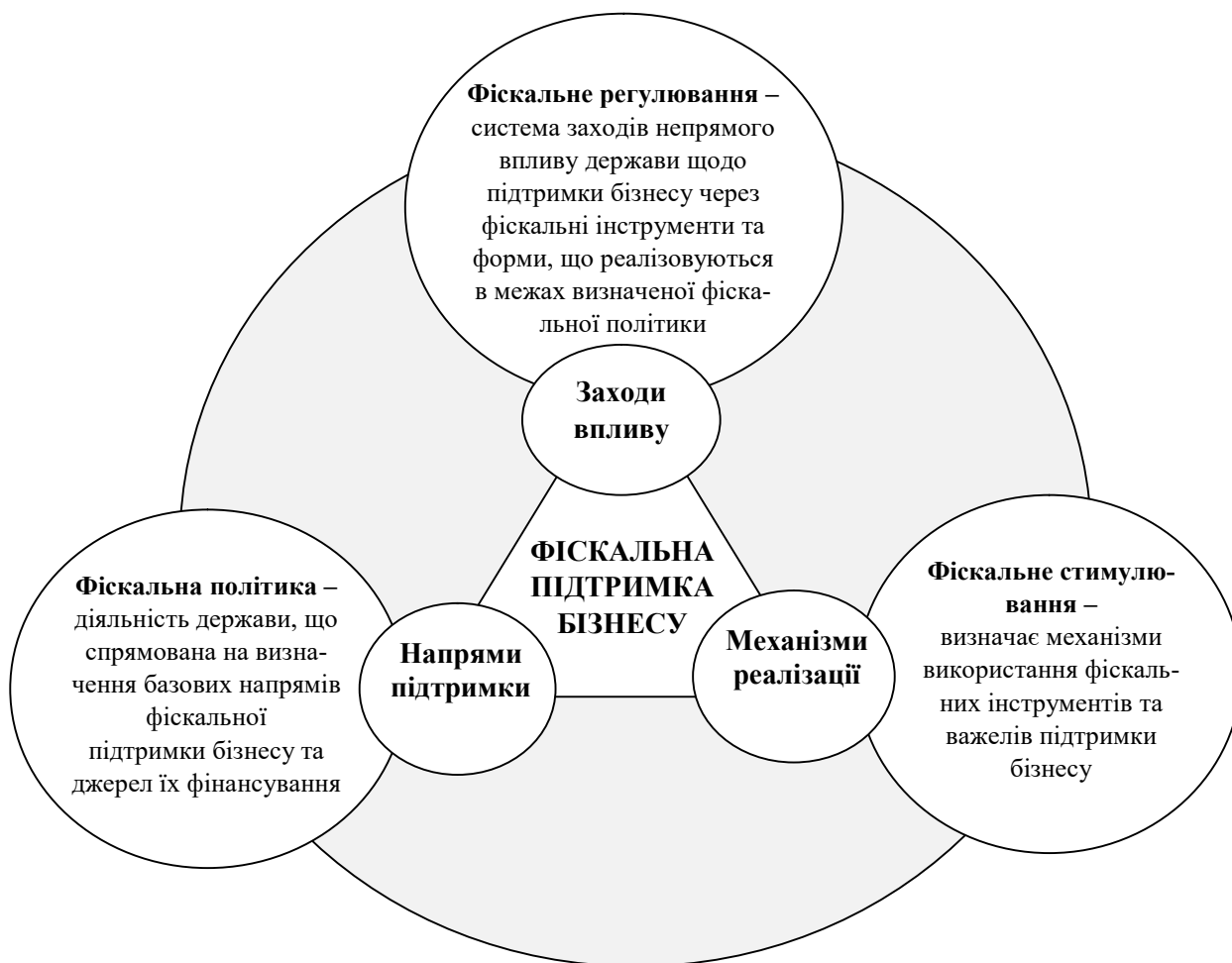


Рис. 1. Концептуалізація сучасних поглядів на поняття “фіскальна підтримка бізнесу”

Джерело: розроблено автором.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Резюмуючи викладене вище, слід наголосити, що у сучасній економічній науці дефініція “фіскальна підтримка бізнесу” зазнала особливого розвитку, що сприяло формуванню понятійно-категоріальної трилогії розуміння категорії. У науковому дослідженні акцент зроблено на вивченні змістових категорій, котрі визначаються сучасними напрямками, заходами та механізмами використання інструментарію фіскальної підтримки і визначають сучасний концептуальний базис аналізованої категорії (рис. 1).

У процесі вивчення виокремлено три концептуальні базиси до розуміння природи та форм реалізації фінансової підтримки бізнесу:

- з позиції фіскальної політики держави фіскальна підтримка бізнесу передбачає діяльність держави, що спрямована на визначення базових напрямів фіскальної підтримки бізнесу та джерел їх фінансування;

- з позиції державного фіскального регулювання фіскальна підтримка визначається системою заходів непрямого впливу держави щодо підтримки бізнесу через фіскальні інструменти та форми, що реалізуються в межах визначеної фіскальної політики та чинного нормативно-правового законодавства;

- з позиції фіскального стимулювання фіскальна підтримка передбачає порядок практичного використання фіскальних механізмів, інструментів, важелів підтримки бізнесу та оцінку результатів впроваджених заходів для конкретних економічних суб'єктів та економіки країни у цілому.

Узагальнюючи дослідження, слід відзначити, що комплексне розуміння фіскальної підтримки бізнесу передбачає її трактування з позиції економічної природи та форми прояву. Зокрема, з позиції економічного змісту її слід розуміти як визначену державою модель бюджетно-податкових відносин, що сформувалася в результаті раціонального формування фінансових ресурсів із урахуванням державних потреб та фіскального потенціалу, особливостей їх використання як домінанти сприяння соціально-економічному розвитку бізнесу та економіки держави. Водночас формою прояву фіскальної підтримки бізнесу є конкретні дії та рішення держави щодо напрямів використання фінансових ресурсів та зміни джерел формування доходів бюджетів. Зазначені дії та інструменти практичної реалізації фіскальних заходів підтримки бізнесу виступатимуть предметом подальших наукових досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. John Maynard Keynes. The General Theory of Employment, Interest, and Money. Springer, 1978. 404 p.
2. Дем'янюк О. Виклики для фіскальної політики у підтримці малого бізнесу під час економічних криз: міжнародний аспект. *Світ фінансів*. 2024. Вип. № 3 (80). С. 173-182.
3. Барабаш Л. В. Аспекти податкового регулювання в Україні. *Цифрова трансформація*

фінансової системи України та країн V-4 в умовах євроінтеграції. Digital transformation of the financial system of Ukraine and v4 countries in the context of european integration : збірник тез III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дубляни, 26 квітня 2023 р.). Частина III. Дубляни : ЛНУП, 2023. С. 23-26.

4. Чеченіна Г. М. Податкова політика держави в галузі підприємницької діяльності фізичних осіб. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 3 (29). С. 123-126.

5. Варналій З., Панасюк О. Стан, проблеми та перспективи податкового стимулювання суб'єктів підприємництва в умовах дії податкового кодексу України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 148. С. 11-15.

6. Александрюк Т. Ю., Баранник Л. Б., Дулік Т. О. Фіскальна політика: теоретичні аксіоми та прикладні антитези. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 36(1). С. 188-200.

7. Турянський Ю. І. Використання інструментів фіскальної політики. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27, № 7. С. 138-142.

8. Соломенко С. М. Бюджет повної зайнятості та фіскальна політика. *Фінанси України*. 2008. № 4. С. 3-12.

9. Крисоватий А. І. Оподаткування і ринок: умови та можливості поєднання : монографія. Тернопіль : Вид-во Карп'юка, 2000. 246 с.

10. Якушко І. В. Фіскальна політика: сутність та особливості впливу на розвиток національної економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-04>.

11. Ангелко І. В. Фіскальні аспекти державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Ефективність державного управління*. 2022. №73. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/507>.

12. Молдован О. О. Реформування системи фіскальної підтримки малого підприємництва в Україні в контексті світового досвіду. *Вісник економічної науки України*. 2014. №1. С. 73-77.

REFERENCES

1. John Maynard Keynes (1978), The General Theory of Employment, Interest, and Money. Springer, 404 p.
2. Demianiuk O. (2024), Vyklyky dlia fiskalnoi polityky u pidtrymtsi maloho biznesu pid chas ekonomichnykh kryz: mizhnarodnyi aspekt. *Svit finansiv*, vyp. 3(80), s. 173-182.
3. Barabash, L. V. (2023), Aspekty podatkovoho rehulivannia v Ukraini. *Tsyfrova transformatsiia finansovoi systemy Ukrainy ta krain V-4 v umovakh yevrointehratsii. Digital transformation of the financial system of Ukraine and v4 countries in the context of european integration* : zbirnyk tez III mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (Dubliany, 26 kvitnia 2023 r.), chastyna III. LNUP, Dubliany, s. 23-26.

4. Chechenina, H. M. (2012), Podatkova polityka derzhavy v haluzi pidpriemnytskoi diialnosti fizychnykh osib. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 3(29), s. 123-126.
5. Varnalii Z. and Panasiuk O. (2013), Stan, problemy ta perspektyvy podatkovoho stymuliuvannia subiektiv pidpriemnytstva v umovakh dii Podatkovoho kodeksu Ukrainy. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vyp. 148, s. 11-15.
6. Aleksandriuk, T. Yu., Barannyk, L. B. and Dulik, T. O. (2018), Fiskalna polityka: teoretychni aksiomy ta prykladni antytezy. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, vyp. 36(1), s. 188-200.
7. Turianskyi, Yu. I. (2017), Vykorystannia instrumentiv fiskalnoi polityky. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, t. 27, no. 7, s. 138-142.
8. Solomenko, S. M. (2008), Biudzhet povnoi zainiatosti ta fiskalna polityka. *Finansy Ukrainy*, no. 4, s. 3-12.
9. Krysovati, A. I. (2000), Opodatkuvannia i rynek: umovy ta mozhlyvosti poiednannia : monohrafiia. Vyd-vo Karpiuka, Ternopil, 246 s.
10. Yakushko, I. V. (2022), Fiskalna polityka: sutnist ta osoblyvosti vplyvu na rozvytok natsionalnoi ekonomiky. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, no. 6, available at: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-04>.
11. Ahelko, I. V. (2022), Fiskalni aspekty derzhavnoho rehuliuвання pidpriemnytskoi diialnosti v Ukraini. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, no. 73, available at: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/507>.
12. Moldovan, O. O. (2014), Reformuvannia systemy fiskalnoi pidtrymky maloho pidpriemnytstva v Ukraini v konteksti svitovoho dosvidu. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1, s. 73-77.

Стаття надійшла до редакції 03 червня 2025 року

УДК 338.48.622

Лега О. С.,
olehleha@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-7636-8747,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ АВТОМОБІЛЬНОГО ПАЛЬНОГО ДЛЯ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. Паливно-енергетичні ресурси є базовим елементом для функціонування транспорту, аграрного сектору, промисловості та оборонної сфери, порушення стабільності цього ринку створює ризики для макроекономічної рівноваги, державної безпеки та соціальної стійкості. У 2022-2024 роках внутрішній ринок автомобільного пального України зазнав суттєвих трансформацій унаслідок поєднання економічної нестабільності, руйнування інфраструктури, інфляції, зростання цін на енергоносії та геополітичної напруги. Внаслідок втрати потужностей Кременчуцького НПЗ та значного зростання імпортозалежності ринок перетворився на критичний елемент енергетичної безпеки. У статті досліджуються зміни у поведінці споживачів та стратегічні адаптації з боку домогосподарств і бізнесу: зниження використання приватного транспорту, зростання популярності електромобілів, переобладнання авто на LPG, а також активніше використання громадського транспорту. Значну роль у цих змінах відіграє цифровізація - застосування мобільних додатків для моніторингу цін, онлайн-платформ для планування витрат та участі у програмах лояльності. Особливу увагу приділено аналізу впливу державної політики, зокрема програм підтримки електротранспорту та ініціатив зі скорочення викидів CO₂. У дослідженні використано економетричні, статистичні та соціологічні методи, що дозволяють виявити регіональні й соціально-економічні відмінності в поведінкових стратегіях. Результати вказують на формування нової парадигми споживання пального, базованої на принципах ощадливості, екологічної відповідальності та технологічної грамотності. Децентралізація енергосистеми, зростання внутрішнього газовидобутку та синхронізація з енергосистемою ЄС формують основу для довгострокової енергетичної стійкості. Напрацьовані висновки можуть бути використані для формування державної політики та адаптаційних стратегій бізнесу в умовах високої волатильності.

Ключові слова: ринок пального, енергетична безпека, транспорт, декарбонізація, біопаливо, електромобільність.

Leha O. S.,
olehleha@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-7636-8747,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

THE ROLE OF THE DOMESTIC AUTOMOTIVE FUEL MARKET FOR THE NATIONAL ECONOMY SYSTEM

Abstract. Fuel and energy resources are a basic element for the functioning of transport, the agricultural sector, production, and the defense sector since disruption of the stability of this market creates risks for macroeconomic balance, state security and social stability. Between 2022 and 2024, Ukraine's domestic automotive fuel market underwent significant transformations driven by economic instability, infrastructure destruction, inflationary dynamics, rising energy prices, and prolonged geopolitical tensions. The destruction of the Kremenchuk oil refinery, the country's only large-capacity processing facility, resulted in critical import dependency, positioning the fuel sector at the core of national energy and security challenges. This article investigates consumer behavior shifts and adaptive responses among households and businesses, including reduced private vehicle usage, gradual transitions toward electric mobility, and conversions to LPG. Particular attention is paid to the impact of digitalization, including the use of mobile applications for expenditure tracking, participation in loyalty programs, and engagement with online platforms. The study also examines the role of state and municipal initiatives aimed at expanding electric vehicle infrastructure, introducing biofuel quotas, and promoting decentralized energy generation. The research methodology incorporates econometric modeling, statistical analysis, and sociological approaches, enabling the identification of regionally and socioeconomically differentiated demand structures. Additionally, the study outlines potential scenarios for a low-carbon transport transition in the context of EU energy integration policies. Decentralization of the energy system, growth in domestic gas production as well as synchronization with the EU energy system create the basis for long-term energy sustainability. The findings are of both practical and strategic relevance for improving public energy policy and supporting business adaptation strategies in an environment of ongoing uncertainty.

Keywords: fuel market, energy security, transportation, decarbonization, biofuels, electromobility.

JEL Classification: Q41; Q48; L95; L81; M21
DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-24>

Постановка проблеми. Сучасний внутрішній ринок автомобільного пального України функціонує в умовах системної багатокомпонентної кризи, що охоплює енергетичну, логістичну, економічну та безпекову сфери. Після повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році енергетична інфраструктура зазнала масштабних руйнувань, зокрема було знищено Кременчуцький НПЗ – єдиний нафтопереробний завод великої потужності в країні. У результаті цього Україна стала майже повністю залежною від імпорту нафтопродуктів, що перетворює внутрішній ринок пального на критичну вразливість національного господарства.

Оскільки паливно-енергетичні ресурси є базовим елементом для функціонування транспорту, аграрного сектору, промисловості та оборонної сфери, порушення стабільності цього ринку створює ризики для макроекономічної рівноваги, державної безпеки та соціальної стійкості. У цьому контексті постає потреба не лише у тактичних заходах реагування (шляхом диверсифікації імпорту чи пошуку нових логістичних рішень), але й у стратегічному переосмисленні структури та функцій внутрішнього ринку пального.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення ключових факторів трансформації паливного ринку України у 2022-2024 роках, аналіз адаптаційних механізмів споживачів і суб'єктів підприємництва в умовах енергетичних та геополітичних викликів, а також формування аналітичних висновків, що можуть бути використані для вдосконалення державної політики та розробки бізнес-стратегій у сфері енергетичної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя дослідження спирається на комплекс праць у сфері енергетичної економіки, сталого розвитку та логістики. Зокрема, Коновалова Л. В. (2020) [1] вказує на домінування імпортозалежної моделі функціонування ринку пального в Україні та слабкість регуляторного контролю. Мартиненко М. В. (2023) [2] обґрунтовує необхідність розвитку національного виробництва біопального як складової стратегії енергетичної безпеки. IEA (2023) [3] у своєму звіті “Ukraine Energy Policy Review” підкреслює, що нафтопродуктова інфраструктура України потребує повної перебудови з урахуванням принципів енергоефективності та декарбонізації.

У межах політики зближення з Європейським Союзом в Україні має бути реалізовано імплементацію директив RED II (2018/2001/ЄС) та RED III (2023/2413/ЄС), які зобов'язують країни-члени досягти частки відновлюваних джерел у транспортному секторі на рівні щонайменше 14-29% до 2030 року [6].

Важливі також методологічні підходи до оцінки ефективності енергоносіїв, зокрема аналіз життєвого циклу (LCA), що використовується OECD та Low Carbon Ukraine [5] для вимірювання екологічного сліду різних видів пального.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історично паливно-енергетичний сектор України формувався в умовах радянської централізованої

системи, де ключові потужності нафтопереробки, логістики та транспортування були інтегровані у союзну економіку. Здобуття незалежності у 1991 році та подальша приватизація активів призвели до фрагментації інфраструктури та втрати стратегічного контролю над нафтогазовим ланцюгом. У 2000-2010-х роках Україна мала 6 нафтопереробних заводів, але більшість із них припинили діяльність через технічну деградацію, недостатні обсяги сировини та політичну нестабільність. До 2022 року залишався в експлуатації лише Кременчуцький НПЗ, знищений у перші місяці повномасштабної війни.

У контексті інтеграційного сценарію існують також суттєві ризики. Серед них – ймовірність збереження високої волатильності світових цін на енергоносії, технологічна залежність від імпорту електромобільної техніки, повільний розвиток нормативної бази, а також ризики військового загострення. Ці фактори можуть уповільнити реалізацію навіть за наявності політичної волі. Тому доцільним є формування механізму адаптивного реагування (наприклад, кризового “паливного буфера”), що включає стратегічні запаси, диверсифікацію постачальників та гнучку тарифну політику.

В умовах України модель ДПП має потенціал стати рушієм відновлення енергетичної інфраструктури, зокрема через створення спільних платформ із розробки зарядної мережі для електромобілів, модернізації логістичних хабів із використанням альтернативного пального та розвитку біоенергетичних кластерів. Проте нині відсутні прозорі механізми залучення приватного капіталу, чіткі гарантії повернення інвестицій та юридична база для довгострокових контрактів.

Варто відзначити, що в Румунії державна підтримка зосереджена на грантових програмах модернізації автопарку та локальному виробництві біоетанолу. Різні країни (Україна, Румунія, Польща, Литва) реалізували механізми державно-приватного партнерства (ДПП), що охоплюють як фінансування досліджень і розробок (R&D), так і спільне управління інфраструктурними проектами.

Порівняльний аналіз досвіду країн Центрально-Східної Європи засвідчує, що ключовими факторами успіху трансформації паливно-енергетичних ринків стали політична стабільність, наявність стратегічного бачення декарбонізації та активне залучення приватного капіталу. Наприклад, Польща запровадила систему обов'язкових квот на біопаливо з поступовим зростанням частки у паливних сумішах, а також надала податкові пільги для операторів електрозарядної інфраструктури. У Литві впроваджено систему “зелених сертифікатів”, що стимулює інвестиції у відновлювані джерела для транспорту.

З метою виявлення ключових макроекономічних і структурних детермінант внутрішньої ціни на паливо в Україні у період 2022-2024 років було побудовано лінійну регресійну модель. Як залежну змінну обрано середню місячну роздрібну ціну бензину А-95 (у грн/л). У ролі незалежних змінних використано: частку імпорту в загальному

постачанні пального, обмінний курс гривні до долара США, світову ціну нафти марки Brent, а також dummy-змінну, що фіксує місяці активних атак на енергетичну інфраструктуру.

Формалізована модель має вигляд:

$$FuelPrice_t = \beta_0 + \beta_1 \cdot ImportShare_t + \beta_2 \cdot ExchangeRate_t + \beta_3 \cdot BrentPrice_t + \beta_4 \cdot AttackDummy_t + \varepsilon_t$$

Модель оцінено методом найменших квадратів (OLS) за вибіркою з 30 місячних спостережень. Підсумкові результати подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Результати регресійного аналізу факторів ціни на бензин А-95 в Україні (2022-2024)

Пояснююча змінна	Коефіцієнт (β)	Стандартна помилка	t-статистика	p-значення
Постійна (Constant)	17.832	1.084	16.45	<0.001
Частка імпорту (%)	0.231	0.062	3.73	0.001
Курс USD/UAH	0.478	0.091	5.25	<0.001
Brent (\$/барель)	0.112	0.041	2.73	0.011
Dummy атак	1.517	0.362	4.19	<0.001

Примітка. $R^2 = 0.871$, скориговане $R^2 = 0.855$, $N = 30$, рівень значущості: $p < 0.05$.

Таблиця 2

Сценарії розвитку транспортного сектору (на основі LCU, 2023)

Показник	Сценарій А (інерційний)	Сценарій В (адаптивний)	Сценарій С (інтеграційний)
Частка біопального (%)	3,5	8,0	15,0
Частка електротранспорту (%)	4,0	12,0	20,0
Зниження викидів CO ₂ до 2030	10%	21%	35%

Примітка: Прогноз за інтеграційним сценарієм С згідно з RED III та національними енергетичними цілями.

Отримані результати дозволяють зробити низку висновків. По-перше, спостерігається чіткий вплив девальвації гривні на зростання вартості пального, що зумовлено імпортною структурою ринку. По-друге, обстріли інфраструктури мають істотний шоківий ефект, підвищуючи ціни в середньому на 1.5 грн/л у відповідні періоди. По-третє, чутливість до світової ціни Brent підтверджує тісну інтеграцію України у глобальні енергетичні ланцюги. Такі результати підтверджують гіпотези Н₁–Н₄ та можуть бути використані для розробки сценаріїв моніторингу паливної інфляції.

Це кардинально змінило структуру внутрішнього ринку пального, перетворивши Україну на одного з найбільших імпортерів дизпального та бензину в Європі. За даними Міністерства енергетики України та Держстату, у 2023 році понад 82% обсягів моторного пального імпортувалося, з них понад 70% – з країн Європейського Союзу (Польща, Литва, Румунія, Словаччина). Такий рівень імпортозалежності обумовлює не лише економічні, але й безпекові ризики, зокрема у випадках блокування транскордонної логістики або цінових коливань на світових ринках.

Внутрішній ринок пального відіграє критичну роль у підтриманні мобільності не лише транспортної системи, а й усього ланцюга створення доданої вартості в економіці. Пальне забезпечує логістичну діяльність у сільському господарстві, обслуговування ланцюгів постачання в харчовій, переробній та металургійній галузях, а також є основним

ресурсом для функціонування сил оборони та безпеки. У такий спосіб енергетичний ринок виступає інтегрованим фактором економічної безпеки, соціальної стабільності й національної стійкості.

Враховуючи стратегічний курс України на членство в ЄС, актуалізується питання гармонізації національної паливної політики з директивами Європейського Союзу – зокрема, RED II (2018/2001/ЄС) та оновленою RED III (2023/2413/ЄС). Відповідно до цих документів до 2030 року держави-члени мають досягти мінімального рівня використання енергії з відновлюваних джерел у транспортному секторі (не менше 14%, а в окремих випадках – до 29%). Для України це означає потребу в перегляді структури споживання, стимулюванні використання біопального, розвитку інфраструктури зарядних станцій для електромобілів та адаптації нормативно-правової бази до європейських стандартів.

Поточний рівень інтеграції біопального в транспортну систему України залишається низьким. Основні бар'єри включають високий рівень витрат на виробництво, відсутність сертифікації згідно з критеріями сталості ЄС, а також відсутність обов'язкових квот на біопаливо у паливних сумішах. Крім того, внутрішній ринок не має механізмів державної підтримки, аналогічних до програм, що діють у Польщі, Литві чи Німеччині (наприклад, Feed-in Tariffs або Green Premiums).

Таблиця 3

Порівняння частки біопального в транспорті країн ЄС та України (2023)

Країна	Частка біопального у споживанні (%)
Німеччина	12.5
Польща	9.3
Франція	8.7
Литва	7.8
Україна	3.2

Джерело: [6]

Таблиця 4

LCA-порівняння викидів основних видів пального (CO₂-eq, г/МДж)

Вид пального	Викиди CO ₂ -eq	Джерело
Дизель (фосильний)	92-95	IEA, 2024
Біодизель (ріпак)	38-42	RED II Annex V
Біостанол (зерно)	35-45	OECD, 2024
Електро з ВДЕ	10-20	Low Carbon Ukraine, 2023

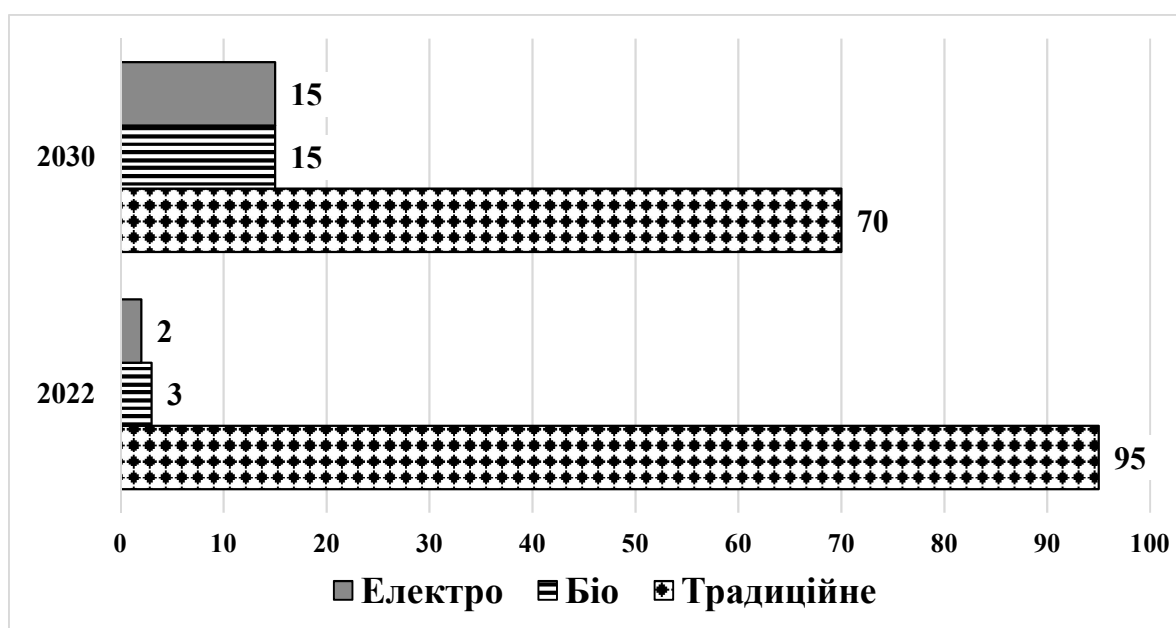


Рис. 1. Структура ринку пального в Україні: 2022 → 2030, (%)

Окреме значення має екологічна ефективність. Використання методології LCA (Life Cycle Assessment) демонструє значну перевагу біо- та електричних джерел енергії над традиційними фосильними паливами в контексті викидів CO₂ та парникових газів. Наприклад, дизельне паливо має вуглецевий слід на рівні 92-95 г CO₂-eq/МДж, тоді як біодизель з ріпаку – 38-42 г/МДж, а електроенергія з ВДЕ – менше ніж 20 г/МДж.

З урахуванням наведених даних можна виокремити три базові сценарії розвитку ринку пального до 2030 року – інерційний, адаптивний та інтеграційний. У межах найамбітнішого, інтеграційного, сценарію (С) Україна здатна досягти скорочення викидів транспорту до 35% завдяки поєднанню електрифікації та використання сертифікованого біопального.

Таким чином, внутрішній ринок автомобільного пального України сьогодні є не лише логістичним чи енергетичним ресурсом, але й ареною

стратегічного вибору. Перехід від фосильного монодомінування до гібридної, багатокомпонентної паливної системи з акцентом на екологічну відповідальність, внутрішню стійкість і нормативну інтеграцію з ЄС є єдиною можливою траєкторією розвитку в умовах сучасних викликів.

Внутрішній ринок пального України функціонує у тісному взаємозв'язку з міжнародними політичними процесами. Після 2022 року ключову роль у забезпеченні країни паливом почали відігравати сусідні держави – Польща, Литва, Румунія, Угорщина. Вони стали стратегічними партнерами у формуванні так званих “енергетичних коридорів” для постачання нафтопродуктів. Ця співпраця одночасно зміцнює зв'язки України з ЄС та знижує вплив традиційних постачальників із Росії та Білорусі.

Паливо у сучасних умовах набуває статусу не лише економічного ресурсу, а й інструменту геополітики. Історичний досвід показує, що енергетичні поставки неодноразово використовувалися

сусідніми державами як механізм політичного тиску. Саме тому диверсифікація постачань і розвиток власних потужностей є основою енергетичної та національної безпеки України.

Одним із перспективних напрямів для країни є впровадження технологічних інновацій у сфері пального. В умовах руйнування великих НПЗ зростає роль міні-нафтопереробних заводів, здатних оперативно забезпечувати регіони базовими видами пального. Це дозволяє зменшити логістичні витрати та знизити ризики від військових атак.

Важливе місце посідає розвиток біопалива та біометану. Україна має значний аграрний потенціал, що відкриває можливості для виробництва біоетанолу та біодизелю на основі ріпаку, кукурудзи та соняшнику. Використання аграрних відходів для виробництва біогазу сприятиме формуванню замкнених енергетичних циклів у сільськогосподарських регіонах.

Перспективним напрямом є й воднева енергетика. Пілотні проекти у країнах ЄС доводять, що водень може стати альтернативою дизельному пальному у важкому транспорті. Україна, маючи розвинений потенціал у відновлюваній енергетиці, здатна інтегруватися в європейський “водневий коридор”, що виявиться стратегічним кроком до енергетичної незалежності.

Ринок пального відіграє важливу роль у формуванні дохідної частини державного бюджету. Податки та акцизи на паливо складають значну частку надходжень, які використовуються для фінансування соціальних програм та оборонних витрат. Проте надмірна залежність від імпорту робить ці надходження вразливими до зовнішніх шоків.

Залучення інвестицій у паливно-енергетичний сектор можливе через механізми державно-приватного партнерства. У країнах ЄС успішно працюють програми “зелених” облігацій, за допомогою яких фінансується розвиток інфраструктури електромобільності та виробництво біопалива. Для України впровадження подібних механізмів означало б створення прозорих умов для інвесторів і скорочення дефіциту бюджету.

Особливе значення має підтримка з боку міжнародних фінансових організацій (ЄБРР, Світовий банк, ЄІБ). Їхні кредити та гранти здатні прискорити модернізацію інфраструктури, зробити ринок більш стійким та орієнтованим на європейські стандарти.

Українське законодавство у сфері енергетики поступово гармонізується з нормами ЄС. Особливе значення мають положення директиви RED II, яка встановлює мінімальні квоти використання біопалива та вимагає скорочення викидів парникових газів у транспорті. Виконання цих вимог потребує створення системи сертифікації біопалива, розвитку ринку гарантій походження та вдосконалення контролю за якістю пального.

Важливим викликом є й боротьба з тіньовим сегментом ринку. За оцінками експертів, обсяги нелегального обігу пального в Україні сягають до 15% від загального споживання. Це не лише зменшує надходження до бюджету, а й підживляє

конкурентоспроможність легальних операторів. Отже, посилення регуляторного контролю, цифровізація обліку й інтеграція в європейські системи моніторингу є невід’ємною частиною розвитку ринку.

Високі ціни на пальне безпосередньо впливають на рівень життя населення. Зростання витрат на транспорт обмежує мобільність домогосподарств, особливо у сільській місцевості. Це посилює соціальну нерівність і знижує доступність працевлаштування в містах.

З іншого боку, поява альтернативних рішень – LPG, електромобілі, каршеринг – створює нову культуру споживання. Все більше громадян схильні до ощадливого використання енергоресурсів, що відповідає глобальним тенденціям енергетичного переходу.

У довгостроковій перспективі енергетична незалежність у сфері пального стає не лише економічною, а й соціальною категорією. Вона визначає рівень довіри населення до держави, здатність країни захищати своїх громадян у кризових умовах та інтегруватися в європейський простір.

У 2024 році Україна зіткнулася з масштабною енергетичною кризою, спричиненою руйнуванням понад 65% генеруючих потужностей унаслідок воєнних дій. У пікові періоди дефіцит сягав понад 6 GW, що призвело до регулярних відключень електроенергії у великих містах. Це прискорило перехід до децентралізованих джерел живлення – сонячних електростанцій, мобільних генераторів, систем накопичення енергії та мікромереж.

Водночас завершення процесу синхронізації з європейською енергомережею ENTSO-E надало Україні змогу стабільно імпортувати до 1,7 GW електроенергії з країн ЄС. В умовах перебоїв із генерацією це стало критично важливим чинником стабілізації енергопостачання.

Особливо стрімко розвиваються відновлювані джерела енергії. Вітрова електростанція “Тилігул” забезпечує 114 MW, з планами розширення до 500 MW. За результатами міжнародних досліджень, потенціал дахових сонячних електростанцій в Україні оцінюється у 238 GW, що здатні генерувати понад 290 TWh на рік.

Ще одним позитивним сигналом стало збільшення внутрішнього видобутку природного газу: державні компанії “Нафтогаз” і “Укрнафта” у 2024 році наростили обсяги на понад 6%, що дозволило зменшити залежність від імпорту та зміцнити резерви для проходження зими.

Такі зрушення свідчать про формування нової моделі енергетичної безпеки України, що базується на децентралізації, інфраструктурній стійкості, залученні інвестицій та гармонізації з енергетичною політикою Європейського Союзу.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Внутрішній ринок автомобільного пального України в умовах війни, енергетичних потрясінь та структурної трансформації набув значення не лише як інфраструктурний компонент, але як індикатор національної економічної стійкості. Його стабільне функціонування

забезпечує мобільність населення, обороноздатність, аграрне та промислове виробництво, що визначає його критичну роль у макроекономічній політиці.

На підставі проведеного аналізу можна виокремити такі ключові висновки:

- Знищення внутрішніх переробних потужностей зумовило рекордну імпортозалежність пального, що створює як цінові, так і логістичні ризики.
- Поведінка споживачів еволюціонує в напрямі ощадливого споживання, переходу до альтернативних джерел енергії, зростає значення цифрових сервісів у прийнятті рішень.
- Розвиток інфраструктури для електромобілів та впровадження біопалива залишаються нерозкритим резервом для зменшення вуглецевого сліду.
- Децентралізація енергосистеми, зростання внутрішнього газовидобутку та синхронізація з енергосистемою ЄС формують основу для довгострокової енергетичної стійкості.
- Потреба в перегляді нормативної бази та імплементації європейських директив (RED II, RED III, AFIR) є визначальною умовою інтеграції до єдиного енергетичного простору ЄС.

Подальші дослідження доцільно зосередити на моделюванні сценаріїв переходу до вуглецево-нейтрального транспорту, аналізі ефективності державно-приватного партнерства у сфері відновлюваної енергетики, а також порівняльному аналізі адаптаційних стратегій інших країн Центрально-Східної Європи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Коновалова Л. В. Ринок нафтопродуктів України: тенденції та перспективи розвитку. 2020. *Економіка і держава*. № 4. С. 82-88.
2. Мартиненко М. В. Регуляторні аспекти функціонування ринку пального України. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 45-50.
3. Ukraine Energy Policy Review 2023. Paris : International Energy Agency, 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/ukraine-energy-policy-review-2023>.
4. Energy Sector Reforms in Ukraine. OECD Publishing. OECD, 2024. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/energy-sector-reform>.
5. Decarbonising Ukraine's Transport Sector: Roadmap 2030. Berlin/Kyiv. Low Carbon Ukraine, 2023. URL: <https://www.lowcarbonukraine.com/publications>.
6. Directive (EU) 2023/2413 (RED III). Official Journal of the European Union. *European Union*. 2023. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023L2413>.
7. Енергетичний баланс України за 2023 рік. Київ : Державна служба статистики України, 2024. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Empowering Ukraine Through a Decentralised Electricity System. International Energy

Agency. Paris : IEA, 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/empowering-ukraine-through-a-decentralised-electricity-system>.

9. ДТЕК ініціювала проєкт “30 до 2030 року”: що він передбачає. *ЕкоПолітика*. 25 травня 2022. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/dtek-inicijuvala-proiekt-30-do-2030-roku-shho-vin-peredbachaie>.

10. Дахові сонячні електростанції в Україні. *Avenston*. 16.05.2022. <https://avenston.com/articles/roof-pv/>.

11. Polityuk P. Ukraine's Naftogaz and Ukrnafta increase gas output by 6% from January. *Reuters*. November 14, 2024. URL: <https://www.reuters.com/business/energy/ukraines-naftogaz-ukrnafta-increase-gas-output-by-6-january-2024-11-14>.

12. Prengaman P. Ukraine has seen success in building clean energy, which is harder for Russia to destroy. *The Associated Press*. November 20, 2024. URL: <https://apnews.com/article/ukraine-clean-renewable-energy-russian-bombing-distributed-1f226213742cc057f9f65208167e6f38>.

13. Giulia Cretti, Julia Soldatiuk-Westerveld, Giovanni D'Amico et al. Integrating Ukraine's Energy Sector into the EU. Forging Ties that Will Hold in the Future. *Clingendael*. September 2024. 12 p. URL: https://www.clingendael.org/sites/default/files/2024-09/EU-Ukraine_Energy_Cooperation.pdf.

14. Olesia Safronova, Volodymyr Verbyanyi, Krishna Karra et al. Ukraine Rebuilds Its Energy Grid With Lessons From the Frontline. *BloombergNEF*. May 23, 2025. URL: <https://about.bnef.com>.

15. Ukraine. Annual Implementation Report: 1 November 2023. Energy Community Secretariat. 13 p. URL: https://energy-community.external.syracus.net/dam/jcr:1731cc05-e414-47a8-95f8-4fb793fe0abd/EnC%20IR%202023%20Ukraine_kor2.pdf.

REFERENCES

1. Konovalova, L. V. (2020), Rynok naftoproduktiv Ukrainy: tendentsii ta perspektyvy rozvytku. *Ekonomika i derzhava*, №4, s. 82-88.
2. Martynenko, M. V. (2023), Rehuliatorni aspekty funktsionuvannia rynku pal'noho Ukrainy. *Biznes Inform*, №11, s. 45-50.
3. Ukraine Energy Policy Review 2023. Paris : International Energy Agency, 2023, available at: <https://www.iea.org/reports/ukraine-energy-policy-review-2023>.
4. Energy Sector Reforms in Ukraine. OECD Publishing. OECD, 2024, available at: <https://www.oecd.org/ukraine/energy-sector-reform>.
5. Decarbonising Ukraine's Transport Sector: Roadmap 2030. Berlin/Kyiv. Low Carbon Ukraine, 2023, available at: <https://www.lowcarbonukraine.com/publications>.
6. Directive (EU) 2023/2413 (RED III). Official Journal of the European Union. *European Union*. 2023, available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023L2413>.

7. Enerhetychnyj balans Ukrainy za 2023 rik. Kyiv : Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2024, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Empowering Ukraine Through a Decentralised Electricity System. International Energy Agency. Paris : IEA, 2024, available at: <https://www.iea.org/reports/empowering-ukraine-through-a-decentralised-electricity-system>.
9. DTEK initsiiuvala projekt “30 do 2030 roku”: shcho vin peredbachaie. *EkoPolityka*, 25 travnia 2022, available at: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/dtek-inicijuvala-proiekt-30-do-2030-roku-shho-vin-peredbachaie>.
10. Dakhovi soniachni elektrostantsii v Ukraini. *Avenston*, 16.05.2022, available at: <https://avenston.com/articles/roof-pv/>.
11. Polityuk P. Ukraine's Naftogaz and Ukrnafta increase gas output by 6% from January. *Reuters*, November 14, 2024, available at: <https://www.reuters.com/business/energy/ukraines-naftogaz-ukrnafta-increase-gas-output-by-6-january-2024-11-14>.
12. Prengaman P. Ukraine has seen success in building clean energy, which is harder for Russia to destroy. *The Associated Press*, November 20, 2024, available at: <https://apnews.com/article/ukraine-clean-renewable-energy-russian-bombing-distributed-1f226213742cc057f9f65208167e6f38>.
13. Giulia Cretti, Julia Soldatiuk-Westerveld, Giovanni D’Amico and others Integrating Ukraine’s Energy Sector into the EU. Forging Ties that Will Hold in the Future. *Clingendael*, September 2024, 12 p., available at: https://www.clingendael.org/sites/default/files/2024-09/EU-Ukraine_Energy_Cooperation.pdf.
14. Olesia Safronova, Volodymyr Verbyanyi, Krishna Karra and others Ukraine Rebuilds Its Energy Grid With Lessons From the Frontline. *BloombergNEF*, May 23, 2025, available at: <https://about.bnef.com>.
15. Ukraine. Annual Implementation Report: 1 November 2023. *Energy Community Secretariat*, 13 p., available at: https://energy-community.external.syracus.net/dam/jcr:1731cc05-e414-47a8-95f8-4fb793fe0abd/EnC%20IR%202023%20Ukraine_kor2.pdf.

Стаття надійшла до редакції 12 липня 2025 року

УДК 331.556.4

Заяць Р. М.,
romik2011@email.ua, ORCID ID: 0009-0006-4434-0295,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

АСПЕКТИ ПОСИЛЕННЯ МІГРАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. У статті у фокусі уваги перебувають питання розвитку міграційних процесів в Україні в умовах повномасштабної війни та їх впливу на аспекти економічного і соціального поступу України. Метою дослідження стало напрацювання методико-прикладних рішень із забезпечення міграційної безпеки України в сучасних умовах. У статті здійснено комплексне дослідження міграційних процесів в Україні, зумовлених воєнними діями та масштабними соціально-економічними трансформаціями. Показано, що війна призвела до безпрецедентного зростання зовнішньої та внутрішньої міграції: понад 6 млн громадян перебувають за кордоном у статусі біженців чи тимчасово переміщених осіб, тоді як понад 3,5 млн осіб залишаються внутрішньо переміщеними. Визначено, що основними країнами прийому українських мігрантів стали Польща, Німеччина, Чехія та інші держави Європейського Союзу. Проаналізовано, що масштаби цих процесів призводять до суттєвих дисбалансів на ринку праці, зниження продуктивності економіки та посилення загроз довгостроковому розвитку держави. З'ясовано, що ключовими економічними наслідками активізації міграції є втрата трудового потенціалу, зниження внутрішнього попиту, скорочення обсягів виробництва, дефіцит робочої сили у стратегічних галузях, а також посилення ризиків “відтоку мізків”. У соціально-гуманітарному вимірі виявлено поглиблення демографічної кризи, старіння населення, збільшення соціальної вразливості, поглиблення проблем інтеграції внутрішньо переміщених осіб у нові громади та зростання навантаження на систему соціального забезпечення. Обґрунтовано, що міграційні процеси набули значення чинника національної безпеки, а питання міграційної безпеки стали одним із ключових викликів для державної політики України. Виокремлено необхідність контролю за масштабними міграційними потоками, мінімізації негативних наслідків зовнішньої трудової міграції, створення умов для повернення громадян, захисту їхніх прав за кордоном і формування механізмів стимулювання інтеграції вимушених переселенців у соціально-економічний простір країни. Виявлено, що посилення міграційної безпеки України в сучасних умовах вимагає розробки та впровадження нових методико-прикладних рішень, зокрема формування комплексної державної політики у сфері міграції, створення економічних і соціальних стимулів для повернення населення, підтримки зайнятості, забезпечення умов для відновлення та розвитку регіонів, що зазнали найбільших втрат, а також активізації міжнародного співробітництва. Підкреслено, що лише стратегічно виважена політика управління міграційними процесами може перетворити їхній потенціал із критичного виклику на ресурс для відбудови, економічного зростання та сталого розвитку України у воєнний і повоєнний період.

Ключові слова: міграція населення, міграційні процеси, війна, міграційна безпека, соціально-економічний розвиток, міграційна політика, міжнародна міграція, виклики та імперативи, стратегування, регулювання міграції.

Zayats R. M.,
romik2011@email.ua, ORCID ID: 0009-0006-4434-0295,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ASPECTS OF STRENGTHENING MIGRATION SECURITY IN UKRAINE IN CURRENT CONDITIONS

Abstract. The article focuses on the issues of the development of migration processes in Ukraine under the conditions of the full-scale war and their impact on the aspects of Ukraine's economic and social progress. The aim of the research is to elaborate methodological and applied solutions to ensure Ukraine's migration security in the current conditions. The article presents a comprehensive study of migration processes in Ukraine caused by military actions and large-scale socio-economic transformations. It is demonstrated that the war has led to an unprecedented increase in external and internal migration: more than 6 million citizens are abroad as refugees or temporarily displaced persons, while over 3.5 million people remain internally displaced. It is determined that the main host countries for Ukrainian migrants are Poland, Germany, the Czech Republic, and other European Union member states. It is analyzed that the scale of these processes results in significant imbalances in the labor market, reduced economic productivity, and increased threats to the long-term development of the state. It has been found that the key economic consequences of the intensification of migration are the loss of labor potential, the decline in domestic demand, the reduction

in production volumes, the shortage of labor in strategically important industries, as well as the increasing risks of a “brain drain.” In the socio-humanitarian dimension, the deepening of the demographic crisis has been revealed, along with population aging, increased social vulnerability, worsening problems of integrating internally displaced persons into new communities, and growing pressure on the social security system. It is substantiated that migration processes have acquired the status of a factor of national security, while the issues of migration security have become one of the key challenges for Ukraine’s state policy. The necessity is emphasized of controlling large-scale migration flows, minimizing the negative consequences of external labor migration, creating conditions for citizens’ return, protecting their rights abroad, and establishing mechanisms to stimulate the integration of internally displaced persons into the socio-economic space of the country. It is proposed that strengthening Ukraine’s migration security under current conditions requires the development and implementation of new methodological and applied solutions, in particular the formation of a comprehensive state migration policy, the creation of economic and social incentives for the return of the population, the support of employment, the provision of conditions for the recovery and development of regions that have suffered the most, as well as the intensification of international cooperation. It is emphasized that only a strategically balanced migration management policy can transform the potential of migration processes from a critical challenge into a resource for reconstruction, economic growth, and sustainable development of Ukraine during wartime and the post-war period.

Keywords: population migration, migration processes, war, migration security, socio-economic development, migration policy, international migration, challenges and imperatives, strategizing, migration regulation.

JEL Classification: F02, F22, O15, R23

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-25>

Постановка проблеми. Війна в Україні спричинила масштабне зростання зовнішніх міграційних потоків, які за своїми обсягами та динамікою не мають аналогів у новітній історії держави. За даними Міжнародної організації з міграції та Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 2025 рік за межами країни перебуває понад 6 млн українців, із яких найбільші групи сконцентровані у Польщі, Німеччині, Чехії та інших країнах Європейського Союзу. Водночас близько 3,5 млн залишаються внутрішньо переміщеними особами, що спричинило суттєвий тиск на інфраструктуру, соціальну сферу та ринки праці окремих регіонів України. Такі процеси відбуваються на тлі масштабних руйнувань житлового фонду, обмежених можливостей зайнятості й відновлення виробництва, що стимулює населення шукати стабільності та безпеки за кордоном.

Наслідки цього явища мають вкрай негативний характер як для економічного розвитку, так і для соціально-гуманітарної сфери. Втрата значної частини працездатного населення означає скорочення внутрішнього попиту, зниження обсягів виробництва, брак кваліфікованої робочої сили у стратегічно важливих галузях економіки. До цього додається ризик так званого “відтоку мізків”, коли країну залишають висококваліфіковані спеціалісти, що суттєво знижує потенціал інноваційного розвитку. У соціально-гуманітарному вимірі ситуація призводить до загострення демографічної кризи, оскільки більшість мігрантів становлять жінки та діти, що зменшує рівень народжуваності й порушує баланс між статеві-віковими групами. Поглиблюються й проблеми інтеграції вимушених переселенців у нові громади, що породжує соціальну напругу, потребу в додаткових бюджетних витратах та створює додаткові виклики для гуманітарної політики держави.

У результаті міграційні процеси стали не лише соціально-економічним викликом, а й фактором національної безпеки, що актуалізувало питання міграційної безпеки. Вона охоплює низку завдань: контроль за масштабним виїздом працездатного населення, формування стимулів для його повернення, зменшення ризиків втрати інтелектуального й трудового капіталу. Важливими є також розробка ефективних механізмів соціально-правового захисту громадян України за кордоном, забезпечення їхньої інтеграції у приймаючі суспільства без втрати національної ідентичності та підтримка зв’язку з Батьківщиною. Додаткову загрозу становить можливість використання міграційних потоків у деструктивних політичних чи інформаційних технологіях, що може стати чинником дестабілізації як внутрішньої ситуації, так і міжнародних позицій України.

За таких умов посилюється необхідність обґрунтування та впровадження нових, більш ефективних методико-прикладних рішень у сфері міграційної політики. Йдеться про створення комплексної системи управління міграцією, яка поєднуватиме економічні стимули для повернення громадян, розвиток внутрішнього ринку праці, формування ефективної програми інтеграції внутрішньо переміщених осіб і розбудову міжнародного партнерства у сфері захисту прав мігрантів. Водночас важливим завданням є розробка науково обґрунтованих концепцій, що враховують сучасні умови війни та повоєнного відновлення. Тільки стратегічно виважений підхід, базований на поєднанні національних інтересів із міжнародними зобов’язаннями, дозволить трансформувати міграційні процеси із загрози на потенційний ресурс для економічного зростання та сталого розвитку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях (як-от – І. Бараняк [1])

розглядаються не лише концептуальні засади, а й інституційні механізми, інструментарій та наслідки реалізації державної міграційної політики для динаміки міграційних процесів у країні та на її окремих територіях. У центрі уваги перебувають можливості зміни країни чи місця проживання і праці, чинники приваблення або відштовхування потенційних мігрантів, включно з умовами, що формуються в Україні внаслідок повномасштабної війни, трансформаціями на ринку праці, зрушеннями у структурі та якості працездатного населення, а також параметрами якості життя та іншими детермінантами. Зазначені аспекти отримали системне висвітлення у широкому колі наукових публікацій О. Махонюка, О. Мульської, Б. Мізюка, В. Зайченка [2, с. 128-133; 10, с. 70-88], В. Геєця [3, с. 7-22], Р. Лупака, Б. Мізюка, В. Зайченка та ін. [9, с. 70-88], О. Рудковського [10, с. 4-8] та ін. науковців.

У науковій літературі значною мірою обґрунтовано та представлено відповіді на питання щодо конкретних заходів і інструментів, які доцільно застосовувати державним та регіональним органам влади з метою обмеження міграційної активності населення. Особлива увага приділяється тим соціально-демографічним групам, що мають визначальне значення для збереження в країні критично необхідних фахівців та утримання молоді як стратегічного ресурсу розвитку. Йдеться про пошукування Е. Лібанової [4, с. 313-328], Б. Семака [5, с. 64-71], Т. Васильціва, Р. Лупака, Н. Юрків [6, с. 90-101; 8, с. 50-58], Н. Оматі [7, с. 1281-1297] та ін.

Водночас, незважаючи на наявність значного масиву наукових досліджень, присвячених проблематиці міграційних процесів та інструментам реалізації міграційної політики, слід підкреслити, що аспекти регулювання міграції в умовах екстремальних викликів, зокрема війни, залишаються недостатньо опрацьованими у науковому дискурсі.

Постановка завдання. Метою статті є напруження методико-прикладних рішень із забезпечення міграційної безпеки України в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення міграційної безпеки України необхідно чітко усвідомлювати основні вектори, за якими буде реалізовуватися відповідна державна політика, адже саме від їхньої збалансованості та узгодженості залежить ефективність управління міграційними процесами. Кожен із цих напрямів вимагає формування системи цілеспрямованих інструментів і засобів регулювання, які мають охоплювати правові, економічні, соціальні та інституційні механізми. Такий підхід дозволить не лише мінімізувати ризики, пов'язані з неконтрольованою міграцією, але й використати людський потенціал міграційних потоків для соціально-економічного розвитку країни, зберігаючи водночас національну безпеку в умовах воєнних викликів.

Так, передовсім ведемо мову про покращення нормативно-методичного забезпечення державної міграційної політики в Україні в умовах критичних викликів і загроз міграційній, а через неї і національній безпеці. Удосконалення нормативно-правового забезпечення міграційної політики є одним із ключових напрямів забезпечення міграційної безпеки України. Сучасні виклики, пов'язані з внутрішньою міграцією та міжнародними міграційними потоками, вимагають перегляду та оновлення законодавчої бази щодо статусу внутрішньо переміщених осіб, трудових мігрантів та біженців. Важливо створити законодавчі механізми, які чітко визначають права, обов'язки та соціальні гарантії цих категорій, забезпечуючи їх захист і інтеграцію в суспільство.

Особлива увага має приділятися контролю за дотриманням прав українських громадян за кордоном, зокрема трудових мігрантів. Це передбачає не лише надання правової підтримки, але й активну взаємодію з міжнародними організаціями та дипломатичними установами, моніторинг умов праці та життя українців за межами країни, а також оперативне реагування на випадки порушення їхніх прав.

Важливою складовою є створення гнучких механізмів повернення мігрантів на батьківщину. Такі механізми повинні враховувати різні соціальні, економічні та безпекові аспекти, забезпечуючи безпечну, ефективну та добровільну реінтеграцію громадян. Це включає розробку програм соціальної адаптації, економічної підтримки та сприяння працевлаштуванню, а також координацію дій між державними органами та громадськими організаціями.

Комплексний підхід до нормативно-правового забезпечення міграційної політики сприятиме не лише захисту прав громадян, а й зміцненню національної безпеки. Ефективна законодавча база дозволить передбачати превентивні заходи у разі кризових ситуацій, адаптувати політику до нових викликів та забезпечувати стабільний контроль за міграційними процесами як всередині країни, так і на міжнародному рівні.

Ефективне управління міграційними процесами потребує чіткої інституційної координації між різними гілками влади та рівнями управління. Зміцнення взаємодії державних органів, таких як Міністерство внутрішніх справ, Державна міграційна служба, Міністерство соціальної політики, Міністерство економіки та Міністерство закордонних справ, дозволить комплексно підходити до проблем внутрішньої та міжнародної міграції. Кожен орган виконує специфічні функції — від забезпечення безпеки і контролю за легальним переміщенням осіб до створення умов соціальної та економічної інтеграції мігрантів.

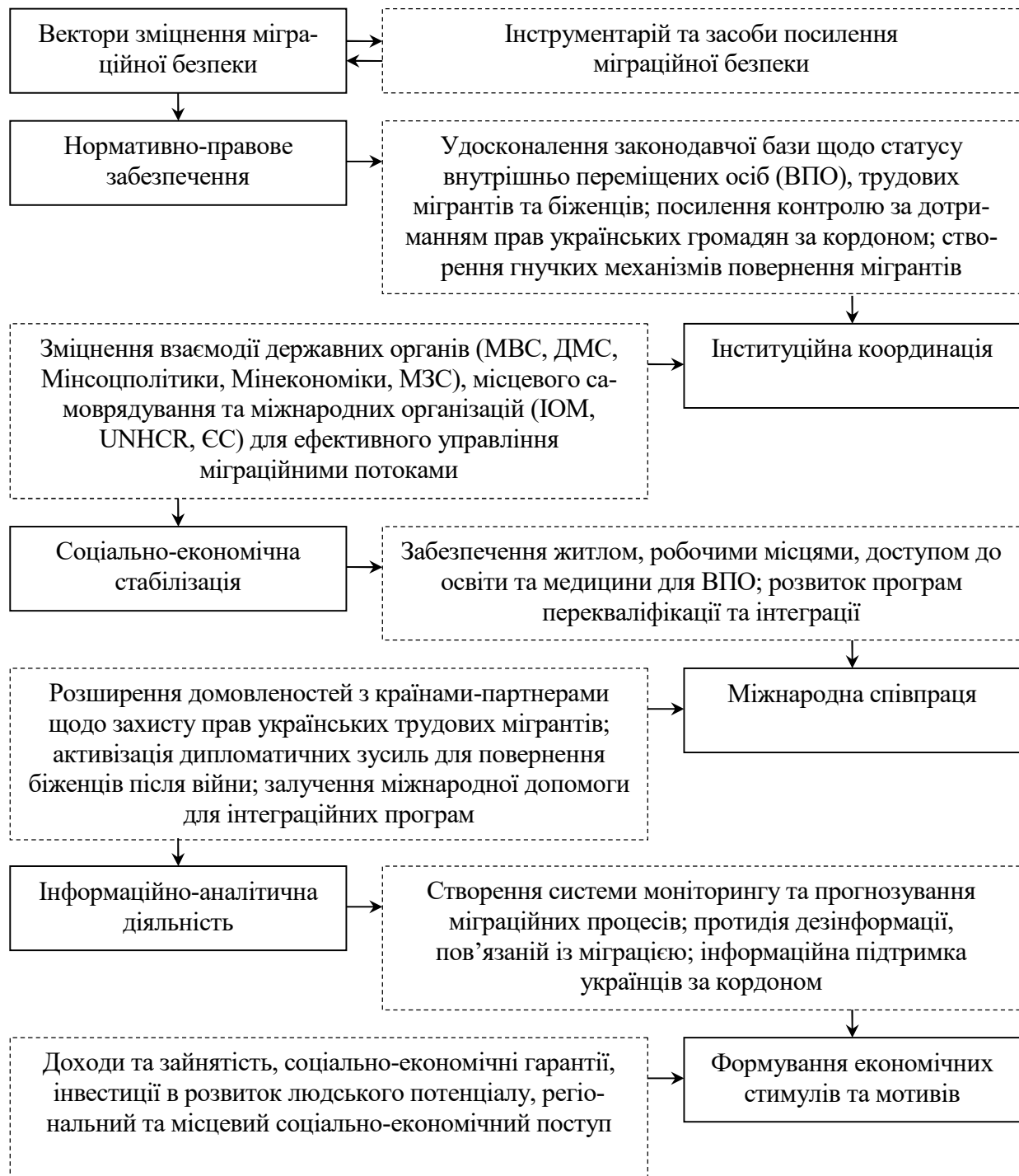


Рис. 1. Пріоритетні напрями та засоби зміцнення міграційної безпеки України в умовах війни та обумовленої нею соціально-економічної й гуманітарної нестабільності

Джерело: авторська розробка

Не менш важливою є співпраця з місцевим самоврядуванням, яке безпосередньо взаємодіє з внутрішньо переміщеними особами та місцевими громадами. Місцеві органи влади відповідають за надання соціальних послуг, організацію житлового забезпечення та працевлаштування, а також за моніторинг інтеграційних процесів. Координація на цьому рівні дозволяє своєчасно реагувати на локальні проблеми, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищувати ефективність реалізації державних програм.

Важливу роль у зміцненні інституційної координації відіграють міжнародні організації, такі як Міжнародна організація з міграції (IOM), Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR) та Європейський Союз. Їхня участь забезпечує доступ до міжнародного досвіду, технічної допомоги, фінансових ресурсів та найкращих практик у сфері управління міграційними потоками. Спільні проекти та програми дозволяють ефективніше впроваджувати стандарти захисту прав мігрантів та біженців і підвищувати професійний рівень українських інституцій.

Комплексна інституційна координація створює основу для стратегічного управління міграційними процесами, забезпечує синхронізацію дій на національному та міжнародному рівнях і підвищує здатність держави оперативно реагувати на нові виклики. Такий підхід дозволяє не лише захищати права громадян та мігрантів, а й зміцнювати національну безпеку та соціально-економічну стабільність країни.

Соціально-економічна стабілізація є критично важливим аспектом забезпечення міграційної безпеки та підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Одним із основних напрямів цієї стабілізації є забезпечення житлом, яке дозволяє створити базові умови для нормального життя та інтеграції у нові громади. Надання житла має враховувати як тимчасові, так і довгострокові потреби ВПО, забезпечуючи доступ до соціально важливих послуг та інфраструктури.

Другим важливим аспектом є працевлаштування. Забезпечення робочих місць для ВПО сприяє не лише їх фінансовій незалежності, а й інтеграції у суспільне та економічне життя. Держава та місцеві органи влади можуть стимулювати цей процес через створення програм працевлаштування, підтримку малого та середнього бізнесу, що залучає ВПО, а також через гранти та субсидії для підприємців, які готові працевлаштовувати внутрішніх мігрантів.

Доступ до освіти та медицини є ще одним ключовим елементом соціально-економічної стабілізації. Освітні програми для дітей та дорослих, включаючи мовну підготовку, професійне навчання та перекваліфікацію, дозволяють ВПО швидше адаптуватися на новому місці, підвищити свій професійний потенціал та конкурентоспроможність на ринку праці. Медичне забезпечення, зокрема доступ до базових медичних послуг, психосоціальна підтримка та профілактичні програми, сприяють підтриманню здоров'я і соціальної стійкості цих груп населення.

Комплексний підхід до соціально-економічної стабілізації ВПО, що поєднує житлове забезпечення, працевлаштування, освіту та медичну підтримку, створює основу для ефективної інтеграції внутрішніх мігрантів у громади. Такі заходи не лише покращують якість життя ВПО, а й сприяють економічному розвитку регіонів та зміцненню соціальної стабільності країни в цілому.

Міжнародна співпраця є одним із ключових елементів забезпечення міграційної безпеки України, особливо у контексті захисту прав українських громадян за кордоном. Розширення домовленостей із країнами-партнерами дозволяє створювати правові та адміністративні механізми, що гарантують трудовим мігрантам належні умови праці, соціальний захист та доступ до послуг. Це передбачає укладення двосторонніх і багатосторонніх угод, які регламентують трудові відносини, захист від експлуатації та забезпечення прав на медичне обслуговування та освіту.

Активізація дипломатичних зусиль має ключове значення для безпечного та організованого

повернення біженців після завершення воєнних дій. Дипломатичні канали дозволяють узгоджувати процедури реінтеграції, координувати дії з міжнародними організаціями та країнами транзиту, а також забезпечувати юридичний та соціальний супровід осіб, які повертаються на батьківщину. Важливим є створення умов для добровільного повернення та адаптації, включаючи житлове забезпечення, працевлаштування та психологічну підтримку.

Залучення міжнародної допомоги сприяє реалізації інтеграційних програм для ВПО, трудових мігрантів та біженців. Це включає фінансову підтримку, технічну допомогу, обмін досвідом та кращими практиками у сфері міграційної політики. Програми за участю міжнародних партнерів дозволяють підвищувати ефективність підготовки кадрів, організації перекваліфікації, навчання та соціальної адаптації громадян, що повертаються, а також сприяють розвитку інфраструктури для прийому та інтеграції мігрантів.

Комплексний підхід до міжнародної співпраці дозволяє Україні забезпечити не лише захист прав своїх громадян за кордоном, а й створити сприятливі умови для безпечного повернення та інтеграції мігрантів. Спільні зусилля з міжнародними партнерами сприяють стабілізації міграційних потоків, зміцненню національної безпеки та підвищенню соціально-економічної стійкості країни.

Інформаційно-аналітична діяльність є ключовим елементом ефективного управління міграційними процесами та забезпечення міграційної безпеки України. Одним із головних напрямів цієї діяльності є створення системи моніторингу та прогнозування міграційних потоків. Така система дозволяє збирати, обробляти та аналізувати дані про внутрішню та міжнародну міграцію, оцінювати ризики та тенденції, що дає змогу державним органам оперативно реагувати на зміни та планувати заходи щодо інтеграції мігрантів та ВПО.

Протидія дезінформації, пов'язаній із міграцією, є не менш важливим завданням. Поширення неправдивої або маніпулятивної інформації може призводити до соціальної напруги, дискримінації мігрантів та порушення їхніх прав. Для запобігання цьому необхідно розробляти достовірні інформаційні матеріали, активно взаємодіяти з медіа та соціальними мережами, а також проводити освітні та просвітницькі кампанії серед населення щодо реальних умов міграції та прав мігрантів.

Інформаційна підтримка українців за кордоном є ще одним важливим напрямом. Вона включає надання достовірної інформації про умови праці та проживання, легальні механізми захисту прав, доступ до консульських послуг та соціальних програм. Такі заходи сприяють підвищенню обізнаності громадян, зміцненню їхньої безпеки та створюють умови для більш ефективної взаємодії з державними та міжнародними інституціями.

Комплексна інформаційно-аналітична діяльність дозволяє не лише оперативно реагувати на виклики, пов'язані з міграцією, а й підвищувати рівень соціальної стабільності та довіри до

державних структур. Використання сучасних аналітичних інструментів, систем моніторингу та ефективних каналів комунікації сприяє створенню прозорої та передбачуваної міграційної політики, що відповідає інтересам громадян та держави.

Формування економічних стимулів та мотивів є важливим напрямом забезпечення міграційної безпеки та стабільного розвитку країни. Одним із ключових аспектів є забезпечення доходів і зайнятості населення. Створення умов для стабільного працевлаштування, гідної оплати праці та соціальної захищеності сприяє зниженню відтоку трудових ресурсів за кордон і стимулює залишатися та працювати в Україні. Особливу увагу слід приділяти розвитку секторів економіки, які створюють робочі місця з високою доданою вартістю, а також підтримці малого та середнього бізнесу як драйверів локальної економіки.

Соціально-економічні гарантії відіграють важливу роль у формуванні мотивації громадян залишатися в країні або повертатися після тимчасової міграції. До них належать пенсійні та медичні програми, страхування, підтримка сімей та соціально вразливих категорій населення. Надання стабільних гарантій підвищує відчуття безпеки, сприяє соціальній стабільності та зменшує ризики економічної нестабільності, що впливають на міграційні рішення громадян.

Інвестиції в розвиток людського потенціалу стають стратегічним інструментом формування довгострокових економічних стимулів. Вони включають професійну освіту, перекваліфікацію, підвищення кваліфікації, розвиток науки та інноваційних програм. Такий підхід забезпечує не лише конкурентоспроможність працівників на внутрішньому та міжнародному ринку праці, а й сприяє залученню висококваліфікованих фахівців до регіонального розвитку та зміцненню економіки країни в цілому.

Регіональний та місцевий соціально-економічний поступ доповнює економічні стимули на рівні держави, створюючи умови для збалансованого розвитку територій. Інвестиції в інфраструктуру, розвиток локальних ринків праці, підтримка підприємництва та стимулювання регіональних інноваційних кластерів сприяють зменшенню диспропорцій між регіонами, підвищенню якості життя та закріпленню населення на місцях. Такий комплексний підхід формує передумови для стійкого економічного розвитку та стабільності міграційних процесів.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Війна в Україні зумовила безпрецедентне зростання зовнішніх і внутрішніх міграційних потоків, що стали одним із ключових чинників трансформації соціально-економічного простору держави. Масштабна втрата працездатного населення, зокрема молоді та висококваліфікованих спеціалістів, посилила ризики економічної стагнації та зниження інноваційного потенціалу, а також спричинила суттєві соціально-гуманітарні дисбаланси.

Наслідками міграційних процесів стали загострення демографічної кризи, старіння нації, підвищення рівня соціальної вразливості та посилення навантаження на систему соціального забезпечення. Це вимагає переосмислення міграційної політики як складової частини національної безпеки, адже міграція перетворилася не лише на соціальний виклик, а й на стратегічний фактор впливу на розвиток країни.

З огляду на це актуалізується необхідність обґрунтування й впровадження нових методико-прикладних рішень, спрямованих на посилення міграційної безпеки України. Йдеться насамперед про створення умов для повернення громадян, мінімізацію відтоку інтелектуального та трудового капіталу, ефективну інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, а також забезпечення міжнародних гарантій прав українців за кордоном.

Отже, лише системний і стратегічно виважений підхід до управління міграційними процесами дозволить мінімізувати їхні негативні наслідки та трансформувати потенціал української міграції у ресурс для повоєнного відновлення, економічного зростання та зміцнення соціальної стабільності держави.

Подальші наукові дослідження в цій сфері актуально зосередити на обґрунтуванні методико-прикладних рішень із формування дієвої системи інформаційно-аналітичного забезпечення державної міграційної політики в Україні в умовах критично гострої, особливо соціально-демографічної, нестабільності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бараняк І. Є. Вимушена міграція населення з України: соціально-демографічний профіль. *Академічні візії*. 2023. № 24. DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10053549>.
2. Махонюк О. В., Мульська О. П. Аналіз діяльності суб'єктів ринку міграційних послуг в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : збірник наукових праць*. 2018. Вип. №5 (133). С. 128-133.
3. Геєць В. М. Економіка України: ключові проблеми і перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2016. № 1. С. 7-22.
4. Libanova E. Labour migration from Ukraine: key features, drivers and impact. *Economics and Sociology*. 2019, 12(1), pp. 313-328. DOI: 10.14254/2071-789X.2019/12-1/19/.
5. Семак Б. Б. Вплив пандемії COVID-19 на маркетинг туристичних DESTИНАЦІЙ. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 2. С. 64-71.
6. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Юрків Н. Я. Інституційне забезпечення розширення фінансових можливостей підприємств промисловості та АПК на регіональному рівні. *Фінанси України*. 2012. № 3. С. 90-101.
7. Omata N. The Complexity of Refugees' Return Decision-Making in a Protracted Exile: Beyond the Home-Coming Model and Durable Solutions. *Journal of Ethnic and Migration Studies*. 2013, 39 (8), 1281-1297.

8. Vasylytsiv T., Lupak R., Kuniyska-Iliash M. Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. № 5 (4). P. 50-58.

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

10. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Rudkovskyi O. V. Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. *Economy and state*. 2019. № 5. P. 4-8.

REFERENCES

1. Baraniak, I. Ye. (2023), Vymushena mihratsiia naselennia z Ukrainy: sotsialno-demohrafichniy profil, *Akademichni vizii*, № 24. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10053549>.

2. Makhoniuk, O. V. and Mulska, O. P. (2018), Analiz diialnosti subiektiv rynku mihratsiinykh posluh v Ukraini, *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy : zbirnyk naukovykh prats*, vyp. №5 (133), s. 128-133.

3. Heiets, V. M. (2016), Ekonomika Ukrainy: kliuchovi problemy i perspektyvy, *Ekonomika i prohozuvannia*, № 1, s. 7-22.

4. Libanova E. (2019), Labour migration from Ukraine: key features, drivers and impact, *Economics and Sociology*, 12(1), pp. 313-328. DOI: 10.14254/2071-789X.2019/12-1/19/.

5. Semak, B. B. (2021), Vplyv pandemii COVID-19 na marketynh turystychnykh destynatsii, *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, № 2, s. 64-71.

6. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L. and Yurkiv, N. Ya. (2012), Instytutsiine zabezpechennia rozshyrennia finansovykh mozhlyvosti pidpriemstv promyslovosti ta APK na rehionalnomu rivni, *Finansy Ukrainy*, № 3, s. 90-101.

7. Omata N. (2013), The Complexity of Refugees' Return Decision-Making in a Protracted Exile: Beyond the Home-Coming Model and Durable Solutions, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 39 (8), 1281-1297.

8. Vasylytsiv T., Lupak R. and Kuniyska-Iliash M. (2019), Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy, *Baltic Journal of Economic Studies*, № 5 (4), p. 50-58.

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

10. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L. and Rudkovskyi, O. V. (2019), Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine, *Economy and state*, № 5, p. 4-8.

Стаття надійшла до редакції 04 серпня 2025 року

УДК: 658.5

Душенко О. А.,
olegdushenko@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-8828-7952,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ЗМІЦНЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Анотація. У статті всебічно розглянуто роль інновацій та цифровізації у зміцненні конкурентних позицій українських торговельних підприємств в умовах військових викликів, глобальної конкуренції та економічної нестабільності. Обґрунтовано, що інновації виступають не лише інструментом модернізації бізнес-процесів, але й стратегічним ресурсом, що визначає стабільність та довгострокову конкурентоспроможність торговельних компаній. Цифровізація вважається ключовим фактором трансформації бізнес-моделей, що відкриває нові можливості для розвитку електронної комерції, омніканальних торговельних форматів та аналітики даних, а також для інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги поставок. У статті аналізується сучасний стан функціонування торговельних підприємств на основі ключових макроекономічних показників (динаміка ВВП, рівень інфляції, тенденції розвитку роздрібної та оптової торгівлі, стан логістичної інфраструктури). Визначено основні проблеми та бар'єри для інноваційного розвитку, зокрема фінансові обмеження та високі премії за ризик для інвесторів, логістичні труднощі, спричинені військовими діями, дефіцит кваліфікованого персоналу через міграційні та мобілізаційні процеси, а також цифровий розрив між великими мережевими операторами та малими компаніями. Показано, що в цих умовах інноваційні лідери прискорюють автоматизацію складів, впровадження CRM та ERP систем, розвиток електронної комерції та інтеграцію омніканальних платформ, тоді як менш потужні гравці відстають у цифровій трансформації. Наукова новизна дослідження полягає у визначенні взаємозв'язку між інноваційними практиками, цифровими технологіями та конкурентними перевагами підприємств роздрібної торгівлі в умовах екзистенційних викликів. Практична значущість полягає в можливості використання результатів дослідження для розробки стратегій розвитку підприємств роздрібної торгівлі, а також у формулюванні рекомендацій щодо державної політики підтримки цифровізації, зміцнення логістичної інфраструктури та стимулювання інвестицій у інновації. Таким чином, інновації та цифровізація розглядаються як ключові передумови підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності українських підприємств роздрібної торгівлі, що визначатиме їхню здатність не лише відновитися після кризи, а й інтегруватися в сучасну світову економіку.

Ключові слова: інновації, цифровізація, конкурентоспроможність, торговельні підприємства, інноваційний розвиток, e-commerce, логістика.

Dushenko O.A.,
olegdushenko@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-8828-7952,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

THE ROLE OF INNOVATION AND DIGITIZATION IN STRENGTHENING THE COMPETITIVE POSITIONS OF UKRAINIAN TRADE ENTERPRISES

Abstract. The article comprehensively examines the role of innovation and digitalization in strengthening the competitive positions of Ukrainian trading enterprises in the face of military challenges, global competition and economic instability. It is substantiated that innovation acts not only as a tool for modernizing business processes, but also as a strategic resource that determines the stability and long-term competitiveness of trading companies. Digitalization is considered a key factor in the transformation of business models, which opens up new opportunities for the development of e-commerce, omnichannel trading formats and data analytics, as well as for the integration of Ukrainian enterprises into global supply chains. The paper analyzes the current state of functioning of trading enterprises based on key macroeconomic indicators (GDP dynamics, inflation rate, trends in the development of retail and wholesale trade, the state of logistics infrastructure). The main problems and barriers to innovative development are identified, including financial constraints and high risk premiums for investors, logistical difficulties caused by military operations, a shortage of qualified personnel due to migration and mobilization processes, as well as a digital divide between large network operators and small companies. It is shown that in these conditions, innovative leaders accelerate warehouse automation, the implementation of CRM and ERP systems, the development of e-commerce and the integration of omnichannel platforms, while less powerful players lag behind in digital transformation.

The scientific novelty of the study lies in determining the relationship between innovative practices, digital technologies and competitive advantages of retail enterprises in the face of existential challenges. The practical significance lies in the possibility of using the results of the study to develop strategies for the development of retail enterprises, as well as in the formulation of recommendations for state policy to support digitalization, strengthen logistics infrastructure and stimulate innovative investments. Thus, innovation and digitalization are considered as key areas for increasing the efficiency, adaptability and competitiveness of Ukrainian retail enterprises, which will determine their ability not only to recover from the crisis, but also to integrate into the modern global economy.

Keywords: innovation, digitalization, competitiveness, trade enterprises, innovative development, e-commerce, omnichannel models, logistics.

JEL Classification: H32, L26, M21, L81, O36

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-26>

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище в Україні характеризується значною невизначеністю, посиленням конкуренції та впливом серйозних викликів, що виникають внаслідок воєнних дій, глобальних криз та швидких технологічних змін. Для підприємств роздрібно́ї торгівлі це не лише створює значні ризики, а й відкриває нові можливості для розвитку. У цьому контексті інновації та цифрова трансформація стають ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності та зміцнення стабільності бізнесу.

Інновації сприяють розвитку унікальних конкурентних переваг, які допомагають вітчизняним компаніям не лише зберігати свої позиції на внутрішньому ринку, а й вийти на міжнародну арену. Водночас впровадження інноваційних рішень супроводжується низкою викликів, зокрема обмеженістю фінансових ресурсів, недостатньою готовністю персоналу до впровадження цифрових змін та низьким рівнем державної підтримки. Це вимагає детального аналізу ролі інновацій та цифровізації у зміцненні конкурентних позицій українських підприємств роздрібно́ї торгівлі, що є головною метою такого дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження методологічних аспектів економічної категорії “конкурентоспроможність”, зокрема прояву її інноваційного контексту у діяльності підприємств, знаходить широке висвітлення у наукових працях зарубіжних учених: Е. Бриньолфссона, Г. Вестермана, М. Портера, К. Крістенсена, Е. Макафі, Ф. Котлера, Й. Шумпетера та інших.

Важливий внесок у розробку проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств торгівлі зробили також українські науковці, серед яких О. Амоша, Т. Васильців, В. Куцик, П. Куцик, Р. Лупак, І. Семенова, Л. Федулова, Т. Городня та інші. Незважаючи на наявні напрацювання, методи оцінки конкурентоспроможності підприємств торгівлі потребують подальшого вдосконалення.

Постановка завдання. Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі ролі інновацій і цифровізації у формуванні та зміцненні конкурентних позицій торговельних підприємств України, а також у визначенні напрямів їх подальшої трансформації в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Дискусія щодо сутності інновацій у торгівлі залишається актуальною. Згідно з баченням Й. Шумпетера інновація – це нове поєднання виробничих факторів, яке змінює структуру ринку та забезпечує появу нових підходів до бізнесу [1].

Сучасні українські дослідники, такі як О. Амоша та Л. Федулова, зазначають, що інновації в торгівлі виходять за рамки суто технологічних змін і охоплюють також організаційні аспекти [2]. В українському науковому дискурсі існує суперечка між прихильниками поступової, інноваційної модернізації та тими, хто виступає за радикальні зміни, що відображає глобальні тенденції пошуку балансу між стабільністю та інноваціями.

К. Крістенсен, у свою чергу, виділяє ризик “проривних інновацій”, які можуть порушити традиційні бізнес-моделі, якщо компанія не готова до швидкої адаптації [3]. Це включає створення нових форматів обслуговування клієнтів, розвиток логістичних систем та маркетингових стратегій [4]. Вчені наголошують: інновації в торгівлі зосереджені на наданні додаткової цінності споживачеві, що стає критерієм успіху в конкурентній боротьбі [5; 17]. Процес цифровізації набуває все більшого значення як рушійна сила модернізації бізнес-моделей підприємств роздрібно́ї торгівлі. Західні дослідники Е. Бриньолфссон, Е. Макафі та Г. Вестерман наголошують, що цифрові технології дозволяють реструктуризувати взаємодію зі споживачами, автоматизувати ключові процеси та впроваджувати багатоканальні стратегії [6]. Водночас українські дослідники Т. Васильців та І. Семенова зазначають, що цифровізація – це системне явище. Вона охоплює аналіз великих наборів даних, управління поставанням та розвиток електронної комерції [7]. Однак існує також перспектива щодо ризику надмірної цифровізації, яка може збільшити залежність компаній від технологічних платформ та загрожувати підривом персоналізованого підходу до клієнтів. Це ставить питання про те, чи є цифрова трансформація безумовним благом, чи вимагає ретельного балансу між ефективністю та орієнтацією на клієнта [18].

Щоб визначити значення цифровізації та інновацій у зміцненні конкурентних позицій вітчизняних підприємств роздрібно́ї торгівлі, варто

проаналізувати тенденції розвитку галузі. Варто зазначити, що після шоку 2022 року торговельний сектор поступово відновлюється. Згідно з оцінками Державної служби статистики реальний ВВП зріс на 6,5% у першому кварталі 2024 року та ще на 3,7% у другому кварталі, а це створило кращі умови для зростання попиту у роздрібній торгівлі на товари та послуги, незважаючи на військові загрози.

Показники обороту в оптовій та роздрібній торгівлі за 2024 рік (без урахування тимчасово окупованих територій) також свідчать про відновлення, хоча й нерівномірне за сегментами [9]. Інфляційне середовище у 2024 році стало більш волатильним: після уповільнення до 3,3% у травні 2024 року інфляція прискорилося до 12,0% у грудні, посилюючи тиск на торговельні націнки, оборотний капітал та цінову конкуренцію [10]. Умови зовнішньої торгівлі деякими товарами покращилися завдяки відновленню морського коридору: у лютому 2024 року було встановлено рекордні показники воєнного часу за обсягами перевезень через порти Одеси (5,2 млн тонн), а до кінця 2024 року понад 95% експорту пшениці та кукурудзи пройшло через Чорноморський коридор, що зменшило логістичні витрати для імпортерів/дистриб'юторів та стабілізувало постачання [11].

У свою чергу, в 2024-2025 рр. цифрова трансформація торгівлі в Україні зосереджена на наступних характеристиках:

- омніканальності (синхронізація онлайн/офлайн, PWA-додатки, даркнет), що скорочує терміни виконання замовлень;
- управлінні запасами та ціноутворенні (прогнозування попиту на основі використання цифрових продуктів, динамічне ціноутворення) для нейтралізації інфляційних та логістичних шоків;
- сталій логістиці (диверсифікація маршрутів, морські коридори, поштові/кур'єрські мережі), що знижує ризик дефіциту ключових товарних позицій. Цей вектор повністю відповідає глобальним підходам до “цифрового лідерства”, які поєднують інвестиції в цифрові компетенції з лідерством змін.

З огляду на виявлені тенденції варто окреслити внутрішні та зовнішні виклики, з якими стикаються вітчизняні роздрібні компанії у зміцненні своїх конкурентних позицій (табл. 1).

Сучасний інноваційний розвиток українських торговельних підприємств стикається з низкою системних бар'єрів, які суттєво впливають на конкурентоспроможність.

По-перше, фінансові обмеження та високі премії за ризик залишаються ключовим гальмівним фактором. Витрати на оборотний капітал, логістичне страхування та кредити значно зросли, що ускладнює інвестиції в технологічну модернізацію, зокрема в IT-інфраструктуру торговельних мереж, автоматизацію складських процесів та системи аналізу даних. Як підтверджує макроекономічний аналіз, воєнні втрати та погіршення інвестиційного клімату суттєво обмежують можливості реалізації масштабних інноваційних проєктів.

По-друге, логістичні та інфраструктурні проблеми створюють додаткові вузькі місця для розвитку торгівлі. Незважаючи на часткову реконструкцію морського коридору, загрози для портів та обстріли перешкоджають імпорту та транзитним перевезенням. Це змушує компанії створювати більші страхові запаси, інвестувати в альтернативні маршрути та створювати дорожчу логістику “останньої милі”, що збільшує потребу в оборотному капіталі [15].

Третім суттєвим бар'єром є кадрові та організаційні проблеми. Процеси мобілізації та міграції спричинили дефіцит персоналу в деяких регіонах. Крім того, переміщення бізнесу до Західної України призвело до перерозподілу попиту та посилення конкуренції серед регіональних роздрібних мереж, що вимагало адаптації організаційних моделей та нових підходів до управління персоналом [16].

Нарешті, цифровий розрив між лідерами ринку та менш інноваційними компаніями залишається стійким. Великі оператори роздрібної торгівлі активно інвестують у розвиток багатоканальних форматів та автоматизацію складів. Водночас оператори доставки, такі як “Нова пошта” та “Укрпошта”, були змушені розширювати власні мережі, незважаючи на пошкодження інфраструктури, що сприяє прискоренню розвитку електронної комерції. Це також виявило вразливість цифрової інфраструктури та поглибило відсталість менш впливових компаній, для яких масштабна цифровізація залишається недоступною.

Таблиця 1

Внутрішні та зовнішні виклики зміцнення конкурентних позицій вітчизняних торговельних підприємств

Виклики	Характеристика
Воєнні дії та інфраструктурні ризики	Постійні атаки на енергетичні системи та портову інфраструктуру підвищують логістичні витрати, страхові премії та ризик розривів ланцюгів постачання [12].
Глобальна конкуренція та коливання зовнішнього попиту	Українські торгові мережі працюють у відкритому середовищі цін і якості з боку міжнародних брендів та маркетплейсів. Водночас відновлення морського експорту зернових у контексті альтернативних маршрутів зменшило тиск на внутрішні ціни окремих продовольчих груп та логістику імпорту/експорту в другій половині 2024 р., що частково стабілізувало торгові маржі [13].
Макроекономічна невизначеність	Підвищена інфляція, витрати на оплату електроенергії та логістику у 2024 р. звузили “вікно” для цінових стратегій, збільшивши значення операційної ефективності та цифрових інструментів управління запасами [14].

Таким чином, поєднання фінансових, логістичних, людських ресурсів та технологічних бар'єрів створює складний контекст для інноваційного розвитку українських роздрібних компаній, що вимагає як державної підтримки, так і більш гнучких бізнес-стратегій для вирішення нових викликів.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Аналіз поточної конкурентоспроможності українських підприємств роздрібною торгівлі показує, що цей сектор переживає глибоку трансформацію, зумовлену як внутрішніми, так і зовнішніми викликами. З одного боку, ключові макроекономічні показники (зростання ВВП у першому та другому кварталах 2024 року, поступове відновлення роздрібного та оптового товарообігу) свідчать про адаптивність вітчизняного бізнесу навіть в умовах воєнного стану. З іншого боку, висока інфляція наприкінці року, руйнування інфраструктури та нестабільне енергопостачання створюють додаткові бар'єри для інноваційного розвитку.

Встановлено, що основними лімітуючими факторами є фінансові обмеження, логістичні труднощі та дефіцит персоналу, тоді як основними рушійними силами конкурентоспроможності є цифровізація процесів, впровадження інноваційних бізнес-моделей та розвиток багатоканальних форматів. Водночас вирішальну роль відіграє не лише впровадження технологічних інновацій, але й організаційна гнучкість підприємств та їхня здатність швидко адаптуватися в умовах невизначеності. Тому конкурентна позиція українських підприємств роздрібною торгівлі в сучасних умовах визначається балансом між здатністю вирішувати кризові виклики та готовністю інтегрувати інноваційні та цифрові рішення у свої бізнес-моделі. Подальше зміцнення цієї позиції вимагає комплексних підходів: від державної підтримки інновацій та захисту критичної інфраструктури до активного інвестування підприємств у цифрову трансформацію, сталий розвиток логістики та розвиток людського капіталу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К. : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія". 2011. 244 с.
2. Федулова Л. Інноваційний розвиток: еволюція поглядів та проблеми сучасного усвідомлення. *Економічна теорія*. 2013. № 2. С. 28-45.
3. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business Review Press, 1997. 286 p.
4. Амоша О. І., Саломатіна Л. М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. № 3. С. 20-34.
5. Підкаміньний І. М., Совершенна І. О. Інноваційний розвиток підприємств роздрібною торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 56-159.
6. Сватюк О. Цифровізація та штучний інтелект для організування праці менеджерів виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 14-22.

7. Семенова Ю. Є. Цифровізація як основа економічного розвитку України. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика* : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Житомир, 16 грудня 2022 р.). Житомир : ЦФЕНД, 2022. С. 48-50.
8. Васильців Н., Заставний В. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.
9. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
10. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції у 2024 році. *Національний банк України*. 13 січ. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2024-rotsi>.
11. Setting the Record Straight on Ukraine's Grain Exports. *Center for Strategic & International Studies*. May 2, 2024. URL: <https://www.csis.org/analysis/setting-record-straight-ukraines-grain-exports?>
12. Ukraine says Russian strike on Odesa port is attack on global food security / Reporting by Yuliia Dysa. *Reuters*. March 12, 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-says-russian-strike-odesa-port-is-attack-global-food-security-2025-03-12/>
13. Ukraine's humanitarian corridor vindicated as 2023-24 exports rise 3% / By Masha Belikova, Yana Sukharska, and the Fastmarkets team. *Fastmarkets*. July 3, 2024. URL: <https://www.fastmarkets.com/insights/ukraines-humanitarian-corridor-vindicated-as-2023-24-exports-rise/>
14. Ukraine's investment climate is improving: 70% of surveyed companies plan to invest in Ukraine despite the war. *UkraineInvest*. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukraines-investment-climate-is-improving-70-of-surveyed-companies-plan-to-invest-in-ukraine-despite-the-war/>
15. Ukraine boosts grain exports despite intensified Russian attacks / By Pavel Polityuk, Jonathan Saul and Tom Balmforth. *Reuters*. August 12, 2024. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-boosts-grain-exports-despite-intensified-russian-attacks-2024-08-12/>
16. Vovk Y., Vovk I., Plekan U., Tson O., Oleskyuk V. Sustainable and smart logistics centers: Challenges and opportunities for Ukraine's transport system. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*. 2025. Vol. 10 No. 1. URL: <https://jsdtl.sciview.net>.
17. Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качан О. Є. Особливості державної політики модернізації системи внутрішньої торгівлі. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 47-53. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-06>.

18. Куцик П., Ковтун О. Визначення перспективного бізнесу та моделювання оптимальних стратегічних наборів для підприємств з використанням можливостей штучного інтелекту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 5 (14). С. 127-136. <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>.

REFERENCES

1. Shumpeter Y. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidсотka ta ekonomichnoho tsyklu*, Vydavnychiy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia", K., 244 s.
2. Fedulova L. (2013), Innovatsiinyi rozvytok: evoliutsiia pohliadiv ta 191roblem suchasnoho usvidomlennia, *Ekonomichna teoriia*, № 2, s. 28-45.
3. Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press, 286 p.
4. Amosha, O. I. and Salomatina, L. M. (2017), Innovatsiinyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv u rehionakh: 191 roblem ta perspektyvy, *Ekonomika Ukrainy*, № 3, s. 20-34.
5. Pidkaminnyi, I. M. and Sovershenna, I. O. (2013), Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv rozdrubnoi torhivli, *Biznes Inform*, № 1, s. 56-159.
6. Svatiuk O. (2023), Tsyfrovizatsiia ta shtuchnyi intelekt dlia orhanizuvannia pratsi menedzheriv vyrobnychoho pidpriemstva, *Modeling the development of the economic systems*, № 4, s. 14-22.
7. Semenova, Yu. Ye. (2022), Tsyfrovizatsiia yak osnova ekonomichnoho rozvytku Ukrainy, *Aktualni 191 roblem ekonomiky, obliku, finansiv ta prava: teoriia I praktyka : zbirnyk tez dopovidei mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Zhytomyr, 16 hrudnia 2022 r.)*, TsFEND, Zhytomyr, s. 48-50.
8. Vasyultsiv N. and Zastavnyi V. (2024), Osoblyvosti tsyfrovoho produktu v umovakh tsyfrovoy transformatsii biznesu, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 59.
9. Derzhavna sluzhba statystyky, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
10. Komentar Natsionalnogo banku shchodo rivnia inflitsii u 2024 rotsi. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. 13 sich. 2025, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2024-rotsi>.
11. Setting the Record Straight on Ukraine's Grain Exports. *Center for Strategic & International Studies*. May 2, 2024, available at: <https://www.csis.org/analysis/setting-record-straight-ukraines-grain-exports?>.
12. Ukraine says Russian strike on Odesa port is attack on global food security / Reporting by Yuliia Dysa. *Reuters*. March 12, 2025, available at: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-says-russian-strike-odesa-port-is-attack-global-food-security-2025-03-12/?>.
13. Ukraine's humanitarian corridor vindicated as 2023-24 exports rise 3% / By Masha Belikova, Yana Sukharska, and the Fastmarkets team. *Fastmarkets*. July 3, 2024, available at: <https://www.fastmarkets.com/insights/ukraines-humanitarian-corridor-vindicated-as-2023-24-exports-rise/?>.
14. Ukraine's investment climate is improving: 70% of surveyed companies plan to invest in Ukraine despite the war. *UkraineInvest*, available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ukraines-investment-climate-is-improving-70-of-surveyed-companies-plan-to-invest-in-ukraine-despite-the-war/?>.
15. Ukraine boosts grain exports despite intensified Russian attacks / By Pavel Polityuk, Jonathan Saul and Tom Balmforth. *Reuters*. August 12, 2024, available at: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraine-boosts-grain-exports-despite-intensified-russian-attacks-2024-08-12/?>.
16. Vovk Y., Vovk I., Plekan U., Tson O. and Oleskyuk V. (2025), Sustainable and smart logistics centers: Challenges and opportunities for Ukraine's transport system, *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, vol. 10, No. 1, available at: <https://jsdtl.sciview.net>.
17. Kutsyk, P. O., Lupak, R. L. and Kachan, O. Ye. (2024), Osoblyvosti derzhavnoi polityky modernizatsii systemy vnutrishnoi torhivli, *Pidpriemnytstvo I torhivlia*, № 41, s. 47-53. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-06>.
18. Kutsyk P. And Kovtun O. (2024), Vyznachennia perspektyvnogo biznesu ta modeliuвання optymalnykh stratehichnykh naboriv dlia pidpriemstv z vykorystanniam mozhlyvostei shtuchnoho intelektu, *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vyp. 5 (14), s. 127-136. <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>.

Стаття надійшла до редакції 29 липня 2025 року

УДК 331.101.3:331.109:316.485.6

Мельник О. В.,
melnyk.lviv9@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-5472-8924,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

РИНКОВА ЛОГІКА ЯК ФАКТОР КОНФЛІКТУ В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Анотація. В умовах глобалізації і структурних трансформацій ринку праці якість трудових відносин безпосередньо впливає на рівень зайнятості, продуктивність праці, соціальну стабільність та конкурентоспроможність національної економіки. У статті досліджено актуальну проблему пошуку шляхів удосконалення соціально-трудова відносин для забезпечення стабільного економічного розвитку України. Проаналізовано ринкову логіку як елемент ментального конфлікту в системі соціально-трудова відносин, що постає одним із ключових викликів для сучасного українського суспільства. Обґрунтовано, що суперечність між економічною раціональністю, орієнтованою на максимізацію прибутку, та соціальною справедливістю, яка передбачає гідну оплату і справедливий розподіл результатів праці, формує підґрунтя для напруженості у відносинах між роботодавцями, працівниками та державою. Встановлено, що в Україні проявами цього конфлікту є низький рівень заробітної плати, її невідповідність трудовим навантаженням, обмеженість колективно-договірних механізмів і слабкість інститутів соціального діалогу. Водночас підкреслено, що у зарубіжній практиці (зокрема, у США, Японії та країнах ЄС) значною мірою знижують рівень конфліктності системи трипартизм, механізми колективних переговорів і чіткі державні гарантії соціального захисту. Порівняльний аналіз продемонстрував, що ефективні моделі соціально-трудова відносин базуються на поєднанні ринкових стимулів із системою мінімальних соціальних стандартів, а також на інституційному закріпленні ролі профспілок та організацій роботодавців. Для України запропоновано напрями вдосконалення моделі соціально-трудова відносин, що передбачають розширення механізмів соціального діалогу, підвищення ролі колективних угод, посилення гарантій дотримання стандартів безпеки праці та створення умов для політики гідної праці. Гармонізація ринкової логіки з соціальною складовою дозволить знизити конфліктність у сфері праці, зміцнити довіру між основними учасниками відносин і підвищити стійкість національної економіки в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Перспективним напрямом подальших досліджень визначено аналіз впливу ринкової логіки на трансформацію соціально-трудова відносин в умовах глобалізації та післявоєнної відбудови України.

Ключові слова: ринкова логіка, гідна праця, продуктивність праці, оплата праці, безпека та умови праці, соціальні стандарти.

Melnyk O. V.,
melnyk.lviv9@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-5472-8924,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MARKET LOGIC AS A FACTOR OF CONFLICT IN THE SYSTEM OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS

Abstract. In the context of globalization and structural transformations of the labor market, the quality of labor relations directly affects the level of employment, labor productivity, social stability as well as competitiveness of the national economy. The article examines the urgent problem of finding ways to improve social and labor relations to ensure stable economic development of Ukraine. Market logic is analyzed as an element of mental conflict in the system of social and labor relations, which is one of the key challenges for modern Ukrainian society. It is substantiated that the contradiction between economic rationality, focused on maximizing profit, and social justice, which provides for decent pay and fair distribution of labor results, forms the basis for tension in relations between employers, employees and the state. It is established that in Ukraine the manifestations of this conflict are the low level of wages, their inconsistency with workload, the limitations of collective bargaining mechanisms and the weakness of social dialogue institutions. At the same time, it is emphasized that in foreign practice (in particular in the USA, Japan and EU countries) the level of conflict in the system is significantly reduced by tripartism, collective bargaining mechanisms and clear state guarantees of social protection. Comparative analysis has shown that effective models of social and labor relations are based on a combination of market incentives with a system of minimum social standards, as well as on the institutional consolidation of the role of trade unions and employers' organizations. For Ukraine, directions for improving the model of social and labor relations are proposed, which include expanding the mechanisms of social dialogue, increasing the role of collective agreements, strengthening guarantees of compliance with labor safety standards and creating conditions for a decent work policy. Harmonization of market logic with the social component will reduce conflicts in the

labor sphere, strengthen trust between the main participants in relations and increase the stability of the national economy in the conditions of war and post-war transformations. An analysis of the impact of market logic on the transformation of social and labor relations in the conditions of globalization and post-war reconstruction of Ukraine is identified as a promising direction for further research.

Keywords: market logic, decent work, labor productivity, wages, safety and working conditions, social standards.

JEL Classification: J5, J80, O15, P50

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-27>

Постановка проблеми. Соціально-трудові відносини є фундаментальною складовою суспільного ринкового розвитку, визначаючи механізми взаємодії між працівниками, роботодавцями та державними інституціями. В умовах глобалізації і структурних трансформацій ринку праці якість трудових відносин безпосередньо впливає на рівень зайнятості, продуктивності праці, соціальну стабільність та конкурентоспроможність національної економіки. На макроекономічному рівні саме на соціально-трудові відносини покладається роль формування інституційної основи для регулювання ринку праці, реалізації соціальної політики та забезпечення балансу між економічною ефективністю й соціальною справедливістю. На мікроекономічному рівні соціально-трудові відносини визначають ефективність функціонування організації, систему мотивації, якість трудових угод та соціальний клімат у трудових колективах. Поєднання цих рівнів створює цілісну картину функціонування ринку праці та дозволяє комплексно оцінити можливі ментальні виклики. Ринкова логіка, що трактує працю як товар, загострює ментальні конфлікти між економічною ефективністю та соціальною справедливістю, що визначає потребу у новому підході до регулювання соціально-трудових відносин в Україні. Для нашої країни актуальність дослідження посилюється трансформаційними процесами, пов'язаними з повномасштабною війною, високим рівнем трудової міграції та ризиками поширення неформальної зайнятості. Отож, важливою проблемою є пошук шляхів удосконалення соціально-трудових відносин як передумови забезпечення стабільного економічного розвитку України, повноцінного відновлення ринку праці та формування нової моделі соціального діалогу, яка відповідатиме сучасним міжнародним стандартам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку соціально-трудових відносин зазвичай досліджується науковцями з огляду на різні аспекти її прикладного значення. Так, О. Поплавська висвітлювала регулювання соціально-трудових відносин у контексті сучасних викликів і можливостей України щодо досягнення Цілей сталого розвитку [5]. Однак, розглядаючи такі аспекти, як гендерна рівність, гідна заробітна плата та гідне робоче місце, авторка більше концентрує увагу на результативності соціально-трудових відносин. Т. Костишина зі співавт. [2] сконцентрували дослідницьку увагу на виділенні особливостей соціально-трудових відносин в Україні під час воєнного стану. Науковці докладно

оцінили прямі та опосередковані інструменти державного регулювання трудових відносин в умовах війни, а також приділили увагу питанням соціально-трудової адаптації осіб із соціальними й медичними обмеженнями. Ще одним знаковим вітчизняним дослідженням можна вважати дослідження І. Цимбалюка зі співавт. [6], в якому особливості організації соціально-трудових відносин в Україні в умовах геополітичної кризи було розглянуто під кутом міграційних тенденцій і динаміки безробіття. Натомість М. Лісніченко зі співавт. [3] проаналізували трансформацію соціально-трудових відносин під впливом цифровізації, висвітливши, зокрема, питання випадкової праці у неформальному секторі економіки. Найбільш ґрунтовний погляд на проблему соціально-трудових відносин подають у монографії С. Бандура зі співавт. [1], де автори ретельно підійшли до висвітлення механізмів управління працею, охопивши питання інструментів навчання, розвитку лідерства та конфліктології. Крім безсумнівної важливості наявних досліджень, слід відзначити їх фрагментарність, що спонукає до системного аналізу особливостей ментального конфлікту в системі соціально-трудових відносин, особливо у даний час, коли активно починає застосовуватись у бізнесі штучний інтелект [15].

Постановка завдання. Метою статті є виявлення сутності і проявів ринкової логіки як чинника ментального конфлікту в системі соціально-трудових відносин та визначення напрямів гармонізації інтересів суб'єктів ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Еволюція поняття соціально-трудових відносин відображає зміну суспільних уявлень про роль праці та її місце в економічній і соціальній системі (табл. 1). У класичній політичній економії трудові відносини трактувалися переважно як обмін між власниками капіталу та найманими працівниками, зокрема у працях А. Сміта [14], К. Маркса [11] основна увага приділялася питанню вартості робочої сили, розподілу доходів та антагонізму між класами, що визначало конфліктну природу цих відносин. Натомість розвиток соціології праці та інституційної економіки з кінця XIX ст. призвів до розширеного бачення такого феномену, включивши до нього елементи соціального партнерства, регулювання конфліктів і забезпечення соціальної стабільності. Представник цього напрямку Дж. Коммонс [8] вказував на важливість правового підґрунтя формування соціально-трудових відносин. Із XX ст. під впливом кейнсіанських ідей поширилися підходи, що акцентували увагу на ролі держави як посередника і гаранта балансу інтересів сторін.

Таблиця 1

Віхи еволюції поняття соціально-трудових відносин

Підхід до визначення	Період	Ключові автори	Основні особливості
Класичний економічний	XVIII – початок XIX ст.	А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс	✓ трудові відносини як обмін між капіталом і працею; ✓ акцент на експлуатації праці та класових конфліктах
Інституціональний	кінець XIX – перша половина XX ст.	Дж. Коммонс, Т. Веблен, Р. Коуз	✓ визнання ролі інститутів (профспілок, колективних договорів, держави); ✓ поява концепції соціального партнерства; ✓ правове оформлення трудових відносин
Соціально-орієнтований	середина – кінець XX ст.	Дж. М. Кейнс, К. Кларк, представники соціологічних шкіл	✓ розширення ролі держави у регулюванні праці; ✓ формування соціальної політики; ✓ розвиток концепції “соціального діалогу”
Сучасний інтегрований	кінець XX – початок XXI ст.	МОП, ОЕСР, сучасні економісти (Р. Дарендорф, Е. Мейо)	✓ комплексний підхід: економічний, соціальний, правовий виміри; ✓ акцент на якості робочих місць, гідній праці, цифровізації та глобалізації ринку праці

Джерело: сформовано автором

Зауважимо, що одночасно з трансформацією підходів до соціально-трудових відносин зазнавали змін і процеси формування їх ринкової логіки. Підвалини трактування праці як ключового фактора виробництва заклали засновники політичної економії [14], тоді як К. Маркс розвинув критику комодифікації робочої сили та виявив суперечності між капіталом і працею [11]. У подальшому інституціоналісти акцентували увагу на ролі правил і норм у пом'якшенні ринкових дисбалансів [8], тоді як кейнсіанська теорія підкреслила необхідність державного втручання з метою забезпечення соціальної стабільності [10]. Соціально-трудові відносини починають розглядатися не лише як економічні, а й як соціальні процеси, що потребують балансу між ефективністю виробництва і соціальною справедливістю.

Сучасні трактування соціально-трудових відносин здебільшого базуються на багатовимірному інтегрованому підході, який поєднує економічні, правові і соціальні аспекти трудових відносин у системі взаємодії. Так, Міжнародна організація праці (МОП) [9], Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [13] та сучасні науковці підкреслюють значення якості робочих місць, гідної праці, цифровізації та глобалізації [6], що зумовлює появу нових викликів для покращення національних моделей регулювання. Водночас

ринкова логіка сформувалась як поєднання економічного прагматизму (орієнтація на мінімізацію витрат і максимізацію продуктивності) та усвідомленого соціального обмеження, що не завжди забезпечує збереження рівноваги у системі соціально-трудових відносин.

Основні суперечності між ринковим та соціально-орієнтованим підходами в сучасній системі соціально-трудових відносин полягають у відмінності ціннісних орієнтацій та механізмів регулювання. Ринковий підхід розглядає працю як товар, акцентуючи увагу на продуктивності, конкуренції та мінімізації витрат, тоді як соціально-орієнтований підхід фокусується на захисті прав працівників, забезпеченні гідних умов праці та справедливому розподілі результатів економічної діяльності. Ця дихотомія зумовлює постійну напругу між прагненням до підвищення ефективності й необхідністю дотримання соціальної справедливості, потребує встановлення чітких правил щодо рівня заробітної плати, тривалості робочого часу, соціальних гарантій та ролі держави у регулюванні ринку праці (рис. 1). Відтак пошук балансу між цими підходами стає ключовим завданням сучасної соціально-економічної політики.

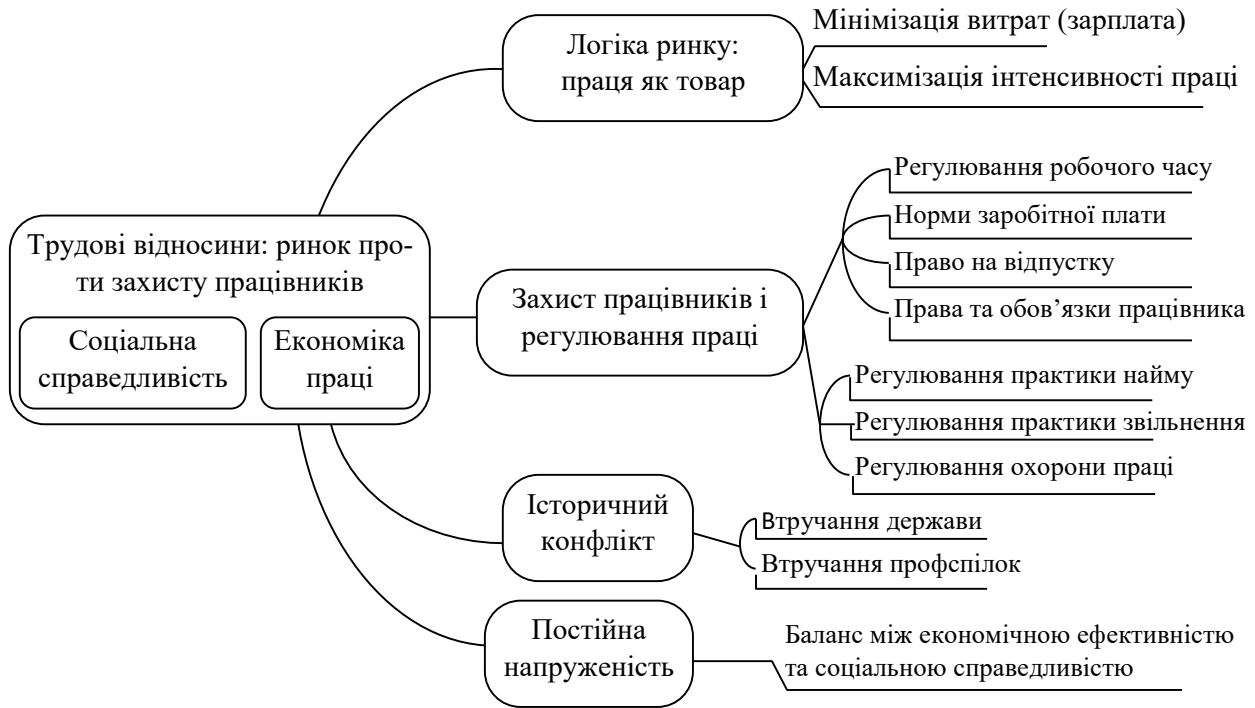


Рис. 1. Дихотомія ринкових і соціально-орієнтованих підходів у системі соціально-трудових відносин
Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

Порівняння розвитку соціально-трудових відносин в окремих країнах

Період	Україна	Польща	США	Японія
Поч. XX ст. – 1940-ві рр.	Індустріалізація, слабкий розвиток профспілок (під контролем держави)	Під владою імперій, слабкий розвиток соціального партнерства	Активізація робітничого руху, легалізація профспілок	Формування системи “довічної зайнятості” та корпоративної лояльності
1950–1980-ті рр.	Формальна зайнятість, низька роль колективних переговорів	Соціалістична система з державною регуляцією праці	Сильні профспілки у 1950–1960-х рр., поступова лібералізація трудового ринку	Зміцнення традицій “довічної зайнятості”, принцип старшинства в оплаті
1990-ті рр.	Перехід до ринкової економіки, слабкі профспілки, відсутність ефективного соціального діалогу	Перехід до європейської моделі: розвиток трипартизму, адаптація до стандартів ЄС	Лібералізація ринку праці, зниження впливу профспілок	Поступова ерозія довічної зайнятості через глобалізацію
2000–2010-ті рр.	Дисбаланс між рівнем заробітної плати та продуктивністю, висока трудова міграція	Активне впровадження стандартів МОП та ЄС, розвиток колективних договорів	Гнучкі форми зайнятості, посилення нерівності доходів	Поєднання традиційних практик із новими контрактними формами
2020-ті рр.	Вплив війни: зростання тіньової зайнятості, трудова міграція, пошук нових моделей соціального діалогу	Членство в ЄС: розвинений соціальний діалог, адаптація до “Європейського стовпа соціальних прав”	Дебати про “гідну працю”, боротьба з нерівністю, нові форми дистанційної зайнятості	Виклики старіння населення, гнучка зайнятість, цифровізація трудових відносин

Джерело: сформовано автором

Порівняння рівня оплати праці в окремих країнах у 2022 р.

Показник	Україна	Польща	США	Японія
Середньомісячна зарплата, дол. США	2000	1830	1790	1680
Середні відпрацьовані год/рік	521	2066	4901	1888
Зарплата/год, дол. США	3,13	13,54	32,85	13,5

Джерело: сформовано і розраховано автором за даними [4; 7]

У вітчизняній практиці ментальний конфлікт між економічною раціональністю та соціальною справедливістю проявляється насамперед у дисбалансі між низьким рівнем оплати праці та високою інтенсивністю трудових навантажень, що часто зумовлює трудову міграцію та дефіцит кваліфікованих кадрів. Також для України характерними є недостатній розвиток інститутів соціального діалогу, обмежені можливості профспілкового впливу та перевага інтересів роботодавців у регуляторному полі. Водночас зарубіжна практика, зокрема в економічно стабільних країнах, демонструє більш збалансоване поєднання економічної ефективності та соціальної справедливості завдяки розвиненій системі колективних договорів, широкому використанню механізмів соціального партнерства та активній ролі держави у підтриманні стандартів гідної праці (табл. 2).

Наприклад, в Україні, як і у більшості країн, середня норма робочого часу на тиждень становить 40 год., однак у Польщі трудове навантаження (кількість відпрацьованих робочих годин працівниками за умови повної зайнятості) складає 1830 год/рік, в США – 1790 год/рік, в Японії – 1611-1710 год/рік (є певні префектурні відмінності, а також часті випадки понаднормованої праці) [7], у той час як в Україні – близько 2000-2020 год./рік (коливання обумовлені кількістю святкових днів, які не співпадають із офіційними вихідними). Для більш точного порівняльного визначення трудового навантаження можна додатково використовувати такі показники, як частка понаднормової праці або рівень інтенсивності праці (відношення кількості зайнятих на одну еквівалентну одиницю випуску певної продукції). Для порівняння рівня оплати праці (табл. 3) доцільно брати до уваги ефективну годинну заробітну плату (відношення середньорічної заробітної плати до середньої кількості відпрацьованих годин).

Як бачимо, українська модель соціально-трудових відносин відчутно відрізняється від моделей економічно стабільних країн, що зумовлює необхідність адаптації кращих закордонних практик впровадження соціальних стандартів у трудові відносини з урахуванням національного менталітету українців.

Найуспішніше проблему дисбалансу соціальних інтересів працівників та економічних інтересів роботодавців вирішують ті країни, в яких соціально-трудові відносини ґрунтуються на поєднанні ринкових механізмів із розвиненими інститутами соціального партнерства та державного регулювання.

Зокрема, країни ЄС активно застосовують моделі колективних переговорів, які дозволяють узгоджувати інтереси роботодавців і працівників на галузевому та національному рівнях. Зауважимо, що у різних країнах – учасниках ЄС ці моделі варіюються від високо централізованих (наприклад, скандинавські країни характеризуються потужними профспілками та асоціаціями роботодавців) до більш децентралізованих (у таких країнах, як Греція, Іспанія, домінують переговорні моделі на рівні компанії). Зазвичай на вибір моделі впливають такі фактори, як щільність профспілок та роботодавців, рівень переговорних процесів (національний, галузевий чи корпоративний), правове підґрунтя для підтримки колективних договорів [12]. Про загальне прагнення країн ЄС до зміцнення моделі колективних переговорів свідчать і національні плани дій, зокрема Директива про адекватну мінімальну заробітну плату, яка заохочує держави-члени досягти 80% охоплення працівників і роботодавців переговорним процесом щодо гідної оплати праці [7].

Важливе місце у подоланні конфлікту ринкової логіки між економічною раціональністю та соціальною справедливістю в системі соціально-трудових відносин посідає політика гідної праці, яку просуває МОП [9], що передбачає забезпечення мінімальних стандартів оплати праці, безпечних умов праці та соціального захисту. У скандинавських країнах поширеною є практика трипартизму, коли держава, бізнес і профспілки спільно формують політику ринку праці, забезпечуючи соціальну стабільність та постійне зростання продуктивності. Такий підхід може стати орієнтиром для України у вдосконаленні власної моделі соціально-трудових відносин.

Забезпечення балансу між інтересами роботодавців, працівників і держави у сфері соціально-трудових відносин у нашій країні потребує раціонального поєднання нормативно-правових, економічних та інституційних механізмів. Так, налагодження системи колективно-договірного регулювання дозволить пом'якшити конфлікт між соціальними цілями працівників та економічними цілями роботодавців у сфері соціально-трудових відносин і формувати компромісні рішення на основі переговорів між сторонами. При цьому законодавчо визначені мінімальні державні гарантії в оплаті праці, стандартах безпеки та охорони праці, соціальному страхуванні можуть забезпечити лише базовий рівень захисту працівників. Натомість роботодавці мають забезпечити справедливу

винагороду, гідні й безпечні умови праці та інвестувати у розвиток кадрового потенціалу. Працівники, у свою чергу, повинні брати відповідальність за продуктивність своєї праці, професійний розвиток і дотримання трудової дисципліни. Вигода від подолання конфлікту ринкової логіки в системі соціально-трудових відносин для української економіки є очевидною (вона зростатиме завдяки підвищенню ефективності та зниженню соціальної напруги), а мінімізація конфлікту дозволить сформувати більш стійку модель соціально-трудових відносин.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Дослідження показало, що ринкова логіка як фактор ментального конфлікту в системі соціально-трудових відносин зумовлює суперечність між економічною раціональністю та соціальною справедливістю. В українських реаліях ця суперечність проявляється у низькому рівні оплати праці при високій інтенсивності трудових навантажень, що стимулює міграційні процеси та знижує стійкість ринку праці.

Аналіз зарубіжних практик окремих країн довів, що ефективне поєднання ринкових механізмів із розвинутою системою соціального партнерства за активної ролі держави створює більш збалансовану модель соціально-трудових відносин. Особливо вагомими є механізми колективних переговорів і трипартизму, які забезпечують компроміс між інтересами роботодавців і працівників. Для України ключовим завданням вирішення описаного конфлікту є адаптація кращих міжнародних практик до національних умов із урахуванням трансформаційних викликів воєнного та післявоєнного періодів. Насамперед доцільно удосконалити законодавчі гарантії, розширити інститути соціального діалогу та сформувати політику гідної праці, що забезпечить стійкість соціально-трудових відносин у довгостроковій перспективі.

Перспективним напрямом подальших досліджень є поглиблений аналіз впливу ринкової логіки на трансформацію соціально-трудових відносин в умовах глобалізації та післявоєнної відбудови України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бандур С. І., Костишина Т. А., Нестуля О. О. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2020. 695 с.
2. Костишина Т., Тужилкіна О., Костишина А. та ін. Регулювання соціально-трудових відносин в контексті реалізації соціальної політики. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. Iss. 27, Part 2. P. 85-91. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-27-02-038>.
3. Лісниченко М., Плинокос Д., Галан О. Проблеми трансформації соціально-трудових відносин зайнятості в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-52>.

4. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Поплавська О. М. Розвиток соціально-трудових відносин в Україні: можливості досягнення цілей сталого розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 2 (87). С. 50-59. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.
6. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В., Цимбалюк С. М. Динаміка ринку праці в Україні під час війни: аналіз міграційних тенденцій та показників безробіття. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2'2024 (94). С. 101-109. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.13>.
7. Average Working Hours (Statistical Data 2025). *Clockify*. URL: <https://clockify.me/working-hours>.
8. Commons J. R. Institutional economics: comment by Professor Commons. *The American Economic Review*. 1932. Vol. 22(2). P. 264-268.
9. International Labour Organization. *World Employment and Social Outlook: Trends 2023*. Geneva : International Labour Organization, 2023. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2023>.
10. Keynes J. M. The general theory of employment. *The quarterly journal of economics*. 1937. Vol. 51(2). P. 209-223.
11. Marx K. Capital: Critique of Political Economy, Vol. 1. Princeton (NJ, USA) : Princeton University Press, 2024.
12. Muller T. Collective Bargaining Systems In Europe-Some Stylised Facts. Brussels : UNI Europa Regional Conference Paper, 2021. 9 p. URL: <https://www.uni-europa.org/old-uploads/2021/04/CB-Systems-in-Europe-EN.pdf>.
13. OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery. Paris : OECD Publishing, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/5a700c4b-en>.
14. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. *Readings in economic sociology*. 2002. P. 6-17. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470755679>.
15. Куцук П. О., Ковтун О. І. Застосування технологій штучного інтелекту в системі обґрунтування стратегічних рішень управління бізнесом. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 42. С. 94-109. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-13>.

REFERENCES

1. Bandur, S. I., Kostyshyna, T. A. and Nestulia, O. O. (2020), *Sotsialno-trudovi vidnosyny: problemy nauky ta praktyky : monohrafiia*, PUET, Poltava, 695 s.
2. Kostyshyna T., Tuzhilkina O., Kostishyna A. ta in. (2023), *Rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn v konteksti realizatsii sotsialnoi polityky, Modern engineering and innovative technologies*, Iss. 27, Part 2, p. 85-91. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-27-02-038>.

3. Lisnichenko M., Plynokos D. and Halan O. (2023), Problemy transformatsii sotsialno-trudovykh vidnosyn zainiatosti v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky, *Ekonomika ta suspilstvo*, vyp. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-52>.
4. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Poplavska, O. M. (2024), Rozvytok sotsialno-trudovykh vidnosyn v Ukraini: mozhlyvosti dosi-ahnennia tsilei staloho rozvytku, *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, № 2 (87), s. 50-59. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.
6. Tsymbaliuk, I. O., Pavlikha, N. V. and Tsymbaliuk, S. M. (2023), Dynamika rynku pratsi v Ukraini pid chas viiny: analiz mihratsiinykh tendentsii ta pokaznykiv bezrobittia, *Innovatsiina ekonomika*, № 2'2024 (94), s. 101-109. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.13>.
7. Average Working Hours (Statistical Data 2025). *Clockify*, available at: <https://clockify.me/working-hours>.
8. Commons, J. R. (1932), Institutional economics: comment by Professor Commons, *The American Economic Review*, vol. 22(2), p. 264-268.
9. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2023 (2023), International Labour Organization, Geneva, available at: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2023>.
10. Keynes, J. M. (1937), The general theory of employment, *The quarterly journal of economics*, vol. 51(2), p. 209-223.
11. Marx K. (2024), Capital: Critique of Political Economy, vol. 1, Princeton University Press, Princeton (NJ, USA).
12. Muller T. (2021), Collective Bargaining Systems In Europe-Some Stylised Facts, UNI Europa Regional Conference Paper, Brussels, 9 p., available at: <https://www.uni-europa.org/old-uploads/2021/04/CB-Systems-in-Europe-EN.pdf>.
13. OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery (2021), OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/5a700c4b-en>.
14. Smith A. (2002), An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, *Readings in economic sociology*, p. 6-17. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470755679>.
15. Kutsyk, P. O. and Kovtun, O. I. (2024), Zastosuvannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu v systemi obgruntuvannia stratehichnykh rishen upravlinnia biznesom, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 42, s. 94-109. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-42-13>.

Стаття надійшла до редакції 11 серпня 2025 року

УДК 657.633.5

Білько О. О.,
bilkooleksandr1971@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-3631-6676,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

МЕТОДИКА ЗДІЙСНЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ВИТРАТ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

Анотація. У сучасних умовах, коли конкуренція в індустрії гостинності зростає, а клієнти вимогливі до якості за адекватну ціну, ефективність контролю витрат у готельному бізнесі стає критичною. Стаття присвячена проблемам вдосконалення методики внутрішнього контролю витрат на підприємствах готельного бізнесу. В умовах посилення конкуренції та нестабільності ринкового середовища ефективне управління витратами є ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості та підвищення прибутковості готельних підприємств. У роботі аналізуються теоретичні основи та існуючі підходи до організації внутрішнього контролю витрат, виявляються його специфічні особливості в галузі готельного бізнесу, що обумовлені складністю та багатогранністю виробничих процесів, різноманітністю видів послуг, сезонністю та іншими факторами. Автором запропоновано комплексну методику внутрішнього контролю витрат, яка базується на системному підході та охоплює всі етапи управлінського циклу: планування, облік, аналіз та оцінку ефективності. Особливу увагу приділено використанню сучасних інформаційних технологій, зокрема автоматизованих систем обліку та контролю, що дозволяють оперативно отримувати достовірну інформацію про витрати. Практична цінність дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо впровадження запропонованої методики у діяльність готельних підприємств. Запропоновані заходи, зокрема деталізація обліку витрат за центрами відповідальності, застосування бюджетування та аналізу відхилень, дозволять керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат та підвищення ефективності діяльності. Впровадження запропонованої методики внутрішнього контролю витрат дозволить підприємствам готельного бізнесу не лише ефективно управляти фінансовими потоками, а й значно підвищити свою прибутковість.

Ключові слова: внутрішній контроль, витрати, готельний бізнес, методика, ефективність, управління, бюджетування, центри відповідальності.

Bilko O.O.,
bilkooleksandr1971@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-3631-6676,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

THE METHOD OF IMPLEMENTING INTERNAL CONTROL OF HOTEL BUSINESS COSTS: THEORY AND PRACTICE

Abstract. In modern conditions, when competition in the hospitality industry is growing, and customers are demanding quality for an adequate price, the effectiveness of cost control in the hotel business is becoming critical. The article is devoted to the problems of improving the methods of internal cost control at hotel enterprises. In conditions of increased competition and instability of the market environment, effective cost management is a key factor in ensuring financial stability and increasing the profitability of hotel enterprises. The article analyzes the theoretical foundations and existing approaches to organizing internal cost control, reveals its specific features in the hotel business, which exists due to the complexity and multifaceted nature of production processes, the variety of types of services, seasonality and other factors. The author proposes a comprehensive method for internal cost control, which is based on a systemic approach and covers all stages of the managerial cycle: planning, accounting, analysis and efficiency assessment. Particular attention is paid to the use of modern information technologies, in particular automated accounting and control systems, which open up opportunities for obtaining reliable information about costs. The practical value of the study lies in the development of specific recommendations for the implementation of the proposed method in the activities of hotel enterprises. The proposed measures, in particular, the detailing of cost accounting by responsibility centers, the use of budgeting and analysis of deviations, will allow management to make sound managerial decisions aimed at optimizing costs and increasing the efficiency of activities. The implementation of the proposed method for internal cost control will allow hotel enterprises not only to effectively manage financial flows, but also to significantly increase their profitability.

Keywords: internal control, costs, hotel business, method, efficiency, management, budgeting, responsibility centers.

JEL Classification: H83, L89, M21, Z32
DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-28>

Постановка проблеми. Готельний бізнес є однією з ключових галузей економіки, що динамічно розвивається та відіграє важливу роль у забезпеченні туристичної привабливості країни. Однак у сучасних умовах, коли конкуренція в індустрії гостинності зростає, а клієнти вимогливі до якості за адекватну ціну, ефективність контролю витрат у готельному бізнесі стає критичною. Внутрішній контроль витрат допомагає не лише знизити надлишкові витрати, але й підвищити прозорість управління, уникнути зловживань, покращити прибутковість і забезпечити сталий розвиток. Недостатній або неефективний контроль може призвести до значних збитків, нераціонального використання ресурсів та втрати ринкових позицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць, опублікованих протягом останніх років, свідчить про зацікавленість вітчизняних вчених у вдосконаленні методики внутрішнього контролю (Т. А. Бутинець, П. О. Куцик, Я. Д. Крупка, О. А. Петрик, К. І. Редченко, В. С. Рудницький, В. О. Шевчук та інші). Основна увага дослідників зосереджена на адаптації класичних концепцій до сучасних викликів, таких як цифровізація, гібридні загрози та кризові явища.

Так, О. О. Іванова у монографії [1] розглядає концептуальні основи та організаційні аспекти внутрішнього контролю в системі управління підприємством, наголошуючи на важливості інтеграції сучасних інформаційних технологій. Авторка розробляє модель оцінки ризиків, що є ключовим елементом внутрішнього контролю. Роботи В. В. Подольчак [2] присвячені дослідженню методологічних підходів до внутрішнього контролю в умовах діджиталізації бізнесу. Вчений акцентує увагу на використанні інструментів автоматизації та аналізу великих даних для підвищення ефективності контрольних процедур. Т. М. Прокопенко у статті [3] досліджує трансформацію системи внутрішнього контролю в контексті управління витратами, що є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності підприємств. Авторка розглядає методики, які дозволяють не лише виявляти, але й запобігати нераціональному використанню ресурсів. Заслуговує на увагу дослідження вчених П. Куцика, Р. Воронка, К. Редченка і Т. Герасименко [9] у напрямі розвитку внутрішнього контролю – цифрових рішень.

Постановка завдання. Незважаючи на значний обсяг теоретичних напрацювань, питання розробки комплексної та універсальної методики внутрішнього контролю витрат саме в готельному бізнесі залишається актуальним. Це зумовлено специфікою галузі, що вимагає адаптації загальнотеоретичних підходів до конкретних операційних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Внутрішній контроль витрат – це система заходів і процедур, які розробляє та впроваджує керівництво підприємства для забезпечення ефективного використання ресурсів, запобігання нецільових витрат, шахрайства та помилок, а також для досягнення цілей. У готельному бізнесі така система є критично важливою, оскільки допомагає контролювати

численні та різноманітні операційні витрати. Методика внутрішньогосподарського контролю здійснення базується на поєднанні теоретичних підходів і практичних інструментів контролю.

Так, ефективне управління витратами в готельному бізнесі неможливе без чіткої структурованої та комплексної методики внутрішнього контролю. Під методикою внутрішнього контролю розумітимемо сукупність специфічних способів, прийомів та процедур, що застосовуються на підприємстві для комплексної перевірки діяльності з метою оцінки її законності, доцільності, достовірності, ефективності та якості управління, використовуючи дані обліку, звітності та нормативів. При цьому витрати слід розглядати не лише як статистичні величини, але як ключові об'єкти управління, які визначають рівень собівартості послуг, їх рентабельність, прибутковість та конкурентоспроможність готельного підприємства.

Сучасні наукові дослідження [4, 5, 6] підкреслюють важливість побудови методики, здатної забезпечити: достовірність облікових даних; своєчасне виявлення відхилень; аналіз факторів перевитрат і втрат; та формування інформаційної бази для управлінських рішень. Тому, впроваджуючи або вдосконалюючи методику внутрішнього контролю витрат, слід дотримуватися системного підходу, що охоплює всі ключові етапи управлінського циклу та дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на оптимізацію витрат і підвищення ефективності діяльності. Дослідивши роботи вчених в даній галузі, виділимо основні завдання, які має виконувати система внутрішнього контролю підприємств готельного бізнесу:

– Забезпечення достовірності облікових даних. Достовірність означає, що дані про витрати мають бути повними, точними, узгодженими з джерелами, ідентифікованими за напрямками витрат. Це включає ретельне документування витрат, коректну класифікацію, правильне віднесення витрат до відповідних центрів відповідальності, із застосуванням методів управлінського обліку [4, 8].

– Своєчасне виявлення відхилень фактичних витрат від планових. Планування і бюджетування витрат стають фундаментом методики контролю: заплановані бюджети чи кошториси повинні бути розроблені з урахуванням фізичних і вартісних нормативів, сезонних коливань, зовнішніх ризиків. Регулярний моніторинг фактичних витрат і порівняння їх із плановими дозволяє виявляти відхилення, аналізувати їх причини (внутрішні чи зовнішні) та вживати коригуючих заходів. Прикладом є дослідження, яке аналізує впровадження сучасних практик управлінського обліку (MAPs) у готельному бізнесі і виявляє, що контроль відхилень стає критично важливим для підтримки фінансової стійкості [5].

– Аналіз факторів перевитрат і втрат. Відхилення – це лише розрахункова величина, тому важливим та необхідним є дослідження причини. Фактори можуть бути зовнішні: інфляція, зміни тарифів на енергоносії, підвищення цін на сировину,

законодавчі зміни; або внутрішні: неефективна організація робіт, нераціональне використання ресурсів, неадекватне планування, списання, порушення норм витрат тощо [6].

– Формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Інформаційна база має включати як кількісні, так і якісні показники: витрати за видами, центрами відповідальності, часовими періодами; відхилення від плану; показники ефективності використання ресурсів; прогнози і сценарії. Управлінський облік плюс контролінг повинні забезпечити не лише звітність, але й аналітику, прогнозування, прийняття стратегічних і оперативних рішень. Так, у дослідженні Diavastis et al зазначається, що використання сучасних практик управлінського обліку (MAPs) у готелях у поєднанні з якісними інформаційними системами позитивно впливає на ефективність функціонування підприємства та його конкурентну позицію на ринку [5].

Теоретичні засади внутрішньогосподарського контролю формують базу для побудови ефективної системи управління витратами. Однак лише практичне застосування цих положень дозволяє досягти реальних результатів у діяльності готельного підприємства. Саме тому доцільно розглянути практичні аспекти методики внутрішньогосподарського контролю витрат.

Під час здійснення внутрішнього контролю на підприємствах готельного бізнесу враховано такі параметри, як суб'єкти контролю (працівники), ефективне функціонування прямих і зворотних зв'язків між суб'єктами контролю (топ-менеджерами) та суб'єктами контролю (виконавцями).

Інформаційною базою, на основі якої здійснюється внутрішній контроль, є: положення, посадові інструкції та інші внутрішні нормативні документи; затверджені бюджети, кошториси тощо; дані первинного обліку; інвентаризаційні описи; відомості внутрішнього контролю та управлінська звітність; інша документація, яка сформована на підприємстві та виступає інформаційним забезпеченням під час прийняття управлінських рішень.

Відповідно до інформаційної бази, що використовується, внутрішній контроль на підприємстві поділяється на документальний та фактичний.

Документальний контроль являє собою процес установлення достовірності й доцільності здійснюваних господарських операцій на основі даних первинного обліку, реєстрів, відомостей обліку і даних управлінської звітності, які підтверджують процеси, що відбулися на підприємстві.

Під фактичним контролем розуміють перевірку на кількісний та якісний склад об'єктів, що здійснюється шляхом проведення інвентаризації й інших методів перевірки їхнього фактичного стану. Об'єктами контролю, до яких застосовується фактичний контроль, є спеціалізовані робочі активи та товарні запаси ресторану. Поєднання документального та фактичного контролю дає змогу визначити фактичний стан діяльності підприємства [8; 10].

Ефективне управління витратами в готельному бізнесі неможливе без чітко структурованої та

комплексної методики внутрішнього контролю. Розроблена нами методика внутрішнього контролю витрат є комплексною і ґрунтується на чотирьох послідовних етапах: планування, облік, аналіз та коригування (рис. 1). Ефективність запропонованої методики забезпечується:

- регламентами внутрішнього контролю (інструкції, положення про контроль);
- регулярними внутрішніми аудитами;
- автоматизованими звітами, які генеруються системою та дозволяють швидко оцінювати фінансовий стан підприємства.

Характеризуючи запропоновану схему здійснення методики внутрішнього контролю, розглянемо детальніше кожен із етапів. Основою етапу планування є бюджетування витрат. Даний етап передбачає:

- визначення центрів відповідальності: кожен структурний підрозділ (ресторан, служба розміщення, адміністративний відділ тощо) складає власний бюджет;
- формування нормативів: розробляються ліміти на ресурси (енергія, продукти, заробітна плата), які слугують базою для контролю;
- прогнозування змін: застосовуються сценарні розрахунки залежно від сезонності, попиту та рівня завантаженості.

Кожен центр відповідальності розробляє свій бюджет витрат на майбутній період, ґрунтуючись на прогнозованому обсязі послуг. Бюджети можуть бути гнучкими, що дозволяє коригувати їх залежно від фактичної заповнюваності. Це дозволяє керівництву наперед визначити ліміти витрат і уникнути їх необґрунтованого зростання.

На етапі здійснення облікових процедур формується база даних, яка є основою для наступного аналітичного контролю. Систематизація даних здійснюється за допомогою використання автоматизованих бухгалтерських систем (наприклад, BAS ERP, Hotel PMS) для щоденного фіксування витрат. Важливо, щоб система обліку синхронізувалася з бюджетами, що дозволяє порівнювати планові та фактичні показники. Тобто всі записи проводяться у форматі, що дозволяє здійснювати порівняння "план-факт". Застосування електронного документообігу та автоматизованих систем значно прискорює цей процес та знижує ризик помилок.

Ключовим етапом методики є здійснення аналізу, де витрати оцінюються за різними критеріями. Зокрема, це проведення аналізу відхилень (variance analysis), тобто порівняння фактичних витрат із бюджетними [8, 10]. Виділяють такі види відхилень:

- за обсягом (відхилення, спричинені різницею між плановою та фактичною кількістю послуг);
- за ціною (відхилення через зміни у вартості ресурсів (наприклад, подорожчання продуктів);
- за ефективністю (перевитрата ресурсів на одиницю послуги (наприклад, надмірне використання енергоресурсів)).

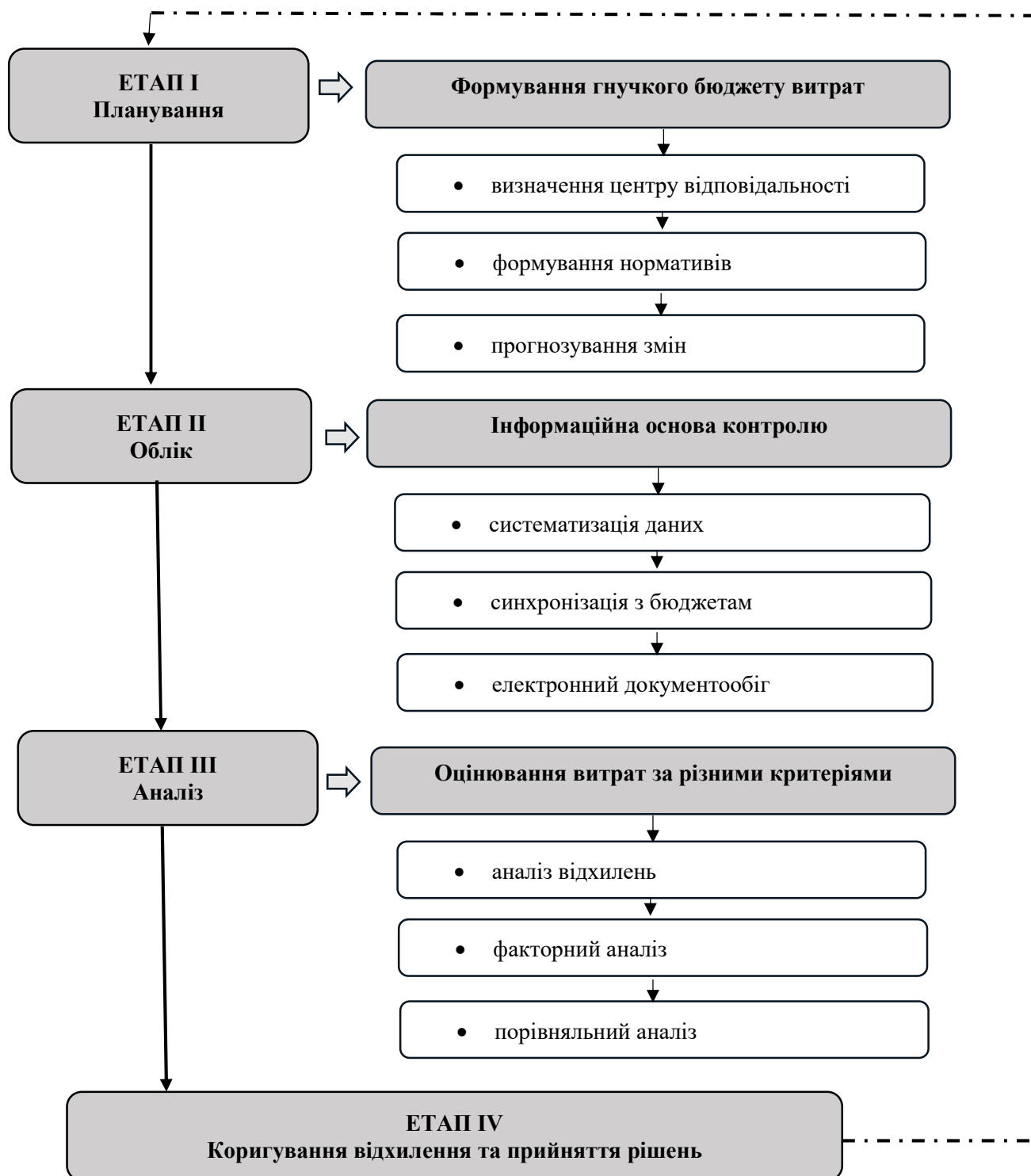


Рис. 1. Схема моделі методики внутрішнього контролю витрат підприємств готельного бізнесу (розроблено автором)

Важливим також є проведення факторного (визначаються причини перевитрат (низька кваліфікація персоналу, нераціональні закупівлі, технічні несправності)) та порівняльного (проводиться між підрозділами, змінами або у динаміці за періоди) аналізу. Таким чином результати цього етапу дають змогу визначити “вузькі місця” управління.

4 етап передбачає безперервність контролю: після внесення змін процес знову починається з планування, формуючи замкнений цикл. Зокрема, на даному етапі здійснюють:

- оптимізацію норм і стандартів (перегляд нормативів споживання ресурсів);
- поліпшення системи закупівель (пошук вигідніших постачальників, застосування тендерів);

– удосконалення організації праці – навчання персоналу, розробка стандартів обслуговування;

– інноваційні рішення (впровадження енергоощадних технологій, автоматизація обліку тощо).

На основі результатів аналізу керівництво розробляє і впроваджує заходи щодо усунення негативних відхилень. Це можуть бути перегляд норм витрат, оптимізація закупівель, навчання персоналу, впровадження нових технологій тощо. Ефективний внутрішній контроль є циклічним процесом, який постійно вдосконалюється.

Запропонована методика контролю витрат має циклічний характер, що поєднує планування, облік, аналіз та коригування. Вона базується на поєднанні нормативного підходу та факторного аналізу, а також активному використанні сучасних інформаційних технологій.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Впровадження запропонованої методики внутрішнього контролю витрат дозволить підприємствам готельного бізнесу не лише ефективно управляти фінансовими потоками, а й значно підвищити свою прибутковість. Результати дослідження підтверджують, що системний підхід до контролю, який базується на бюджетуванні, аналізі відхилень та використанні сучасних інформаційних технологій, є ефективним. При запропонованому підході слід дотримуватися певних рекомендацій:

– впровадження (або модернізація) системи управлінського обліку має бути орієнтована на потреби внутрішнього контролю;

– деталізація витрат має здійснюватися за центрами відповідальності для персоналізації відповідальності;

– розробка гнучких бюджетів і застосування аналізу відхилень проводиться на регулярній основі;

– запровадження інтеграції облікових систем для автоматизації збору та аналізу даних.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні можливостей інтеграції внутрішнього контролю витрат у практичній діяльності підприємств готельного бізнесу, а також у розробці моделей прогнозування витрат із використанням методів штучного інтелекту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Іванова О. О. Концептуальні основи та організація внутрішнього контролю в системі управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського торговельно-економічного інституту*. 2023, (1), 74-81. URL: <https://repository.chteiknteu.cv.ua/handle/chnutei/4319>.

2. Подольчак В. В. Методологія та організація внутрішнього контролю в умовах цифровізації бізнесу. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024, (1), 6-15. URL: http://visnyk-veuem.com.ua/journal/2024_1/1.pdf.

3. Прокопенко Т. М. Трансформація системи внутрішнього контролю в контексті управління витратами. *Збірник наукових праць Харківського національного економічного університету*. 2022, (2), 23-30. URL: <http://ir.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22159/1/Прокopenko%20Т.М..pdf>.

4. Odnolko V. Наукові засади організації процесу управління витратами на підприємстві готельно-ресторанної справи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022, 2(79), 89-103. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-2-89-103>.

5. Ioannis E. Diavastis Exploring the Intersection of Contemporary Management Accounting Practices and Accounting Information Systems: The Impact on Hotel Performance. *Risk Financial Manag.* 2024, 17 (11), 516. <https://doi.org/10.3390/jrfm17110516>.

6. Гончар Л. О., Поплавська А. В., Аухімік О. В. Управлінський аналіз особливостей системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021, (3), 12-17. <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-3-2>.

7. Muh Ersyad Nasir, Indra Gunawan Optimizing Cost Control in the Hospitality Sector: A Comprehensive Study of Food and Beverage Management. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*. 2025. Vol. 5. № 1. <https://doi.org/10.35877/454RI.daengku3233>.

8. Кошкарів С. А., Бачинський В. І., Куцик П. О. Внутрішньогосподарський оперативний облік і контроль у системі управління діяльністю виробничих підприємств : монографія. Чернівці : Золоті литаври, 2012. 264 с.

9. Куцик П., Воронко Р., Редченко К., Герасименко Т. Розвиток внутрішнього контролю в торгівлі: від класики до цифрових рішень. *Підприємництво і торгівля*. 2025, 45, 37-46. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-05>.

10. Куцик П. О., Марценюк Р. А., Воронко Р. М. Внутрішній контроль прокату майна в управлінні підприємством: теоретико-методичний аспект. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 39-46. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-05/>.

REFERENCES

1. Ivanova, O. O. (2023), Kontseptualni osnovy ta orhanizatsiia vnutrishnoho kontroliu v systemi upravlinnia pidpriemstvom, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*, (1), 74-81, available at: <https://repository.chteiknteu.cv.ua/handle/chnutei/4319>.

2. Podolchak, V. V. (2024), Metodolohiia ta orhanizatsiia vnutrishnoho kontroliu v umovakh tsyfrovizatsii biznesu, *Visnyk Skhidnoievropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, (1), 6-15, available at: http://visnyk-veuem.com.ua/journal/2024_1/1.pdf.

3. Prokopenko, T. M. (2022), Transformatsiia systemy vnutrishnoho kontroliu v konteksti upravlinnia

vytratamy, *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, (2), 23-30, available at: <http://ir.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22159/1/Прокіпенко%20Т.М..pdf>.

4. Odnolko V. (2022), Naukovi zasady orhanizatsii protsesu upravlinnia vytratamy na pidpriemstvi hotelno-restoranoi spravy, *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 2(79), 89-103. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-2-89-103>.

5. Ioannis E. Diavastis (2024), Exploring the Intersection of Contemporary Management Accounting Practices and Accounting Information Systems: The Impact on Hotel Performance, *Risk Financial Manag.*, 17 (11), 516. <https://doi.org/10.3390/jrfm17110516>.

6. Honchar, L. O., Poplavska, A. V. and Aukhimik, O. V. (2021), Upravlinskyi analiz osoblyvostei systemy kontrolinhu v hotelno-restorannomu biznesi, *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, (3), 12-17. <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-3-2>.

7. Muh Ersyad Nasir and Indra Gunawan (2025), Optimizing Cost Control in the Hospitality Sector: A Comprehensive Study of Food and Beverage

Management, *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, vol. 5, № 1. <https://doi.org/10.35877/454RI.daengku3233>.

8. Koshkarov, S. A., Bachynskyi, V. I. and Kutsyk, P. O. (2012), Vnutrishnohospodarskyi operatyvnyi oblik i kontrol u systemi upravlinnia diialnistiu vyrobnychkykh pidpriemstv : monohrafiia, Zoloti lytavry, Chernivtsi, 264 s.

9. Kutsyk P., Voronko R., Redchenko K. and Herasymenko T. (2025), Rozvytok vnutrishnoho kontroliu v torhivli: vid klasyky do tsyfrovyykh rishen, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 45, 37-46. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-45-05>.

10. Kutsyk, P. O., Martseniuk, R. A. and Voronko, R. M. (2024), Vnutrishnii kontrol prokatu maina v upravlinni pidpriemstvom: teoretyko-metodychnyi aspekt, *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, № 41, s. 39-46. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-05/>.

Стаття надійшла до редакції 02 серпня 2025 року

УДК 338.95

Туліка Н. М.,
nazariitulika@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-9339-8220,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

РОЛЬ ІТ-ІНДУСТРІЇ У ФОРМУВАННІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Анотація. Проблематика ролі ІТ-індустрії у становленні цифрової економіки виходить за межі суто технологічного виміру – вона охоплює трансформацію всієї господарської системи. Традиційні індустріальні сектори поступово втрачають частку у ВВП і зайнятості, натомість зростає роль секторів, побудованих на знаннях і цифрових технологіях. Для України ця тенденція набуває особливої актуальності, оскільки довгий час основою економіки були сировинні та індустріальні галузі. У статті проаналізовано, як розвиток української ІТ-індустрії сприяє переходу від індустріальної до цифрової економіки та які структурні зрушення це зумовлює. Розглянуто зміни у структурі зайнятості (стрімке зростання кількості висококваліфікованих ІТ-фахівців), доданий вартості (збільшення частки ІТ у ВВП та експорті), інвестиційній політиці (пожвавлення венчурного капіталу, державні стимули для цифрових стартапів) та державному управлінні (впровадження електронних послуг, систем прозорості й відкритих даних). Наведено приклади цифрової трансформації в Україні: GovTech (портал та застосунок “Дія”, е-урядування), DefenseTech (інновації для оборони під час війни, створення кластеру Bravel), цифрові двійники у відбудові (використання віртуальних моделей для планування реконструкції міст), розвиток штучного інтелекту та кібербезпеки. Відзначено вплив війни як каталізатора цифрових рішень – попри воєнні ризики, ІТ-сектор залишається стійким і продовжує генерувати валютні надходження, підтримувати критичні сфери та виступати мультиплікатором інновацій в інших секторах економіки (агросектор, медицина, промисловість, логістика). Зроблено висновок, що ІТ-індустрія відіграє ключову роль у структурній модернізації економіки України, закладаючи основу для її післявоєнного відновлення на засадах цифрової економіки. Роль ІТ-індустрії у формуванні цифрової економіки України є визначальною: вона трансформує структуру господарства, стимулює розвиток інших галузей, підвищує стійкість країни до викликів та відкриває нові горизонти зростання.

Ключові слова: ІТ-індустрія; цифрова економіка; структурна трансформація; цифрова трансформація; GovTech; DefenseTech; інновації; людський капітал; кібербезпека.

Tulika N. M.,
nazariitulika@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-9339-8220,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

THE ROLE OF THE IT INDUSTRY IN SHAPING UKRAINE’S DIGITAL ECONOMY

Abstract. The issue of the role of the IT industry in the formation of the digital economy goes beyond the purely technological dimension - it encompasses the transformation of the entire economic system. Traditional industrial sectors are gradually losing their share in GDP and employment, while the role of sectors built on knowledge and digital technologies is growing. For Ukraine, this trend is becoming particularly relevant, since for a long time the basis of the economy was raw materials and industrial sectors. The article analyzes how the development of Ukraine's IT industry contributes to the transition from an industrial to a digital economy and the structural shifts it entails. It examines changes in the structure of employment (the rapid increase in highly qualified IT professionals), value added (a growing share of IT in GDP and exports), investment policy (the revival of venture capital and state incentives for digital startups), and public governance (the implementation of e-services, transparency systems, and open data). The study presents examples of digital transformation in Ukraine: GovTech (the Diia portal and application, e-government), DefenseTech (wartime defense innovations and the creation of the Bravel cluster), digital twins in reconstruction (the use of virtual models for urban planning), as well as the development of artificial intelligence and cybersecurity. The war is highlighted as a catalyst for digital solutions: despite wartime risks, the IT sector remains resilient, continues to generate foreign currency revenues, supports critical domains, and acts as an innovation multiplier in other sectors of the economy (agriculture, healthcare, industry, logistics). The study concludes that the IT industry plays a pivotal role in the structural modernization of Ukraine's economy, laying the foundation for its post-war recovery on the principles of a digital economy. The role of the IT industry in shaping Ukraine's digital economy is decisive: it transforms the structure of the economy, stimulates the development of other industries, increases the country's resilience to challenges, and opens up new horizons for growth.

Keywords: IT industry; digital economy; structural transformation; digital transformation; GovTech; DefenseTech; innovation; human capital; cybersecurity.

JEL Classification: M20

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-29>

Постановка проблеми. Сучасна світова економіка переживає перехід до цифрової моделі розвитку, що супроводжується глибинними структурними змінами. Традиційні індустріальні сектори поступово втрачають частку у ВВП і зайнятості, натомість зростає роль секторів, побудованих на знаннях і цифрових технологіях. Для України ця тенденція набуває особливої актуальності, оскільки довгий час основою економіки були сировинні та індустріальні галузі. Нині ж інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) та, зокрема, ІТ-індустрія перетворюються на один із драйверів економічного зростання й експорту країни [2, 3]. Частка комп'ютерних послуг у експорті України стрімко зросла за останнє десятиліття – з менш ніж 2% на початку 2010-х до понад 13% у 2022-2023 роках [3]. ІТ-сектор все більше визначає здатність економіки генерувати додану вартість та інтегруватися у глобальні цифрові ланцюги.

Проблематика ролі ІТ-індустрії у становленні цифрової економіки виходить за межі суто технологічного виміру – вона охоплює трансформацію всієї господарської системи. Для України постає питання: яким чином розвиток ІТ-сектора може сприяти структурній перебудові економіки, переходу від індустріально-сировинної моделі до інноваційно-цифрової? Ця проблема набуває особливої гостроти в умовах повномасштабної війни, яка завдала масштабних втрат традиційним галузям (промисловість, енергетика, транспорт) та водночас підсилила значення цифрових рішень для забезпечення стійкості економіки і державного управління. Необхідність післявоєнного відновлення України висуває на порядок денний завдання здійснити стрибок до нової економічної моделі, де цифрові технології будуть ключовим фактором продуктивності, а ІТ-галузь – ядром зростання та інновацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку цифрової економіки та впливу ІТ-сектора на структуру економіки досліджуються як міжнародними організаціями, так і українськими аналітичними центрами. Згідно з даними Світового банку та Національного банку України до початку повномасштабної війни ІТ-індустрія вже входила до стратегічних галузей України, забезпечуючи близько 4-5% ВВП та до половини всього експорту послуг [1]. Аналітичний звіт IT Ukraine Association “Digital Tiger 2023” відзначає: український ІТ-сектор перетворився на одну з ключових сфер економіки, що трансформує способи виробництва й управління не лише в самій галузі, а й у суміжних секторах [2]. Зокрема, акцентується проникнення ІТ-технологій у промисловість, агросектор, фінанси, логістику, торгівлю тощо, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності традиційних галузей [13, 14, 15].

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у доповіді (2024) наголошує, що цифровізація бізнесу здатна підвищити продуктивність та стійкість економіки, особливо в умовах війни [6]. Уряду України вдалося прискорити цифрову трансформацію з початку російської агресії 2022 року, впроваджуючи політики підтримки

ІКТ-сектора та цифровізації МСП. Разом з тим, українські малі і середні підприємства ще не повною мірою використовують потенціал цифрових технологій через брак цифрових навичок, ресурсів та обізнаності [6]. Це вказує на важливість державної стратегії, спрямованої на ширше впровадження ІТ-рішень у традиційних секторах.

Вітчизняні дослідники та експерти ІТ-галузі (DOU, Асоціація “IT Ukraine”, Львівський ІТ Кластер тощо) публікують регулярні огляди стану ринку. За даними дослідження IT Research Ukraine 2023 (Львівський ІТ Кластер, 2023), попри воєнні виклики, українська техіндустрія демонструє високу стійкість та адаптивність. У 2023 році ІТ залишався найбільшим експортним сервісом України, забезпечивши 41,5% виторгу від експорту послуг і близько 4,9% ВВП країни [1, 4]. Кількість ІТ-спеціалістів продовжила зростати – загалом понад 300 тисяч фахівців були задіяні в галузі, причому ~242 тис. із них залишалися працювати всередині країни навіть під час війни. Середня зарплата в ІТ суттєво перевищує середню по економіці (медіанна ~\$2630 порівняно з ~\$500 у 2023 р.), що відображає високий рівень доданої вартості праці у секторі [1]. Дослідження також фіксують тенденції внутрішніх трансформацій в ІТ-бізнесі під впливом кризи: релокація команд, перехід на віддалену роботу, диверсифікація ринків, поступовий зсув від аутсорсингу до створення власних продуктів, активна взаємодія з оборонним сектором тощо.

Окремої уваги заслуговують наукові публікації з питань електронного урядування та цифрової трансформації держави. Звіти CSIS (2023) та Вокс Україна (2025) відзначають проривні досягнення України у сфері GovTech: впровадження платформи “Дія” та інших е-сервісів дозволило Україні піднятися до п'ятірки світових лідерів за рівнем розвитку цифрових державних послуг (з 102-го місця у 2018 р. до топ-5 у 2024 р.) [8]. Досвід України у діджиталізації держави нині вивчається іншими країнами – зокрема, Естонія планує запустити мобільний застосунок, аналогічний українській “Дії” [7]. Національні програми та стратегії (наприклад, “Цифрова Україна 2025” та проекти Плану відновлення) ставлять амбітні цілі: довести частку ІТ/ІКТ у ВВП до 10%, забезпечити 95% населення доступом до швидкісного інтернету, перевести всі державні послуги в онлайн тощо.

Постановка завдання. Метою даної статті є комплексний аналіз ролі ІТ-індустрії у формуванні цифрової економіки України та оцінка її впливу на структурну трансформацію національного господарства. Для досягнення цієї мети передбачено вирішення таких завдань: охарактеризувати динаміку розвитку українського ІТ-сектора та його внесок у економіку (валовий продукт, експорт, зайнятість, податки); з'ясувати, як розширення ІТ-галузі змінює структуру економіки – зокрема, співвідношення між секторами (виробництво, послуги, високотехнологічний сектор), структуру зайнятості та кваліфікацій; проаналізувати ключові напрями цифрової трансформації в Україні (державне управління, оборона, інфраструктура відбудови,

соціальні послуги тощо) та роль ІТ-індустрії в цих процесах; розкрити ефект мультиплікатора, який ІТ-сектор чинить на інноваційний розвиток інших галузей (агропромисловість, медицина, транспорт, промислове виробництво); дослідити вплив війни на вказані процеси – як ризики, так і можливості (прискорення змін, поява нових рішень); надати рекомендації щодо реалізації потенціалу ІТ-індустрії у післявоєнній відбудові та довгостроковому розвитку цифрової економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. За останні два десятиліття ІТ-індустрія України пройшла шлях від ніші аутсорсингових послуг до однієї з провідних галузей економіки. Обсяги експорту ІТ-послуг неухильно зростали: з менш як \$1 млрд на початку 2000-х до рекордних \$7,3 млрд у 2022 році [3]. У 2023 р. через вплив війни відбулося невелике зниження – експорт ІТ-послуг склав ~\$6,7 млрд (-8,5% рік до року), що повернуло галузь до рівня 2021 року. Попри це, ІТ-сектор залишився локомотивом експорту послуг: його частка у загальному експорті послуг України перевищує 40% (у 2022 р. – 44%, у 2023 р. – близько 41%). Частка ІТ у загальному експорті товарів і послуг досягла історичного максимуму – близько 13% [3]. Це означає, що більш ніж кожен восьмий долар експортної виручки країни заробляється за рахунок ІТ. Для порівняння: ще десять років тому ІТ-послуги давали лише близько 1-2% експортних надходжень. Таким чином, відбулася суттєва структурна зміна експорту на користь високотехнологічних послуг, зменшуючи відносну вагу традиційних статей (метали, хімія, машини тощо).

Зростання ІТ-галузі відобразилося і на структурі ВВП. За оцінками НБУ та Мінцифри, частка ІКТ/ІТ у валовому внутрішньому продукті України сягнула ~5% станом на 2022-2023 роки [2], тоді як ще на початку 2010-х років вона була в межах 1-2%. Попри загальне падіння економіки у 2022 р., ІТ-сектор втримав валютні надходження і став одним із “якорів” ВВП, підтримавши макрофінансову стабільність (значна експортна виручка ІТ допомагала стримувати платіжний баланс). У структурі зайнятості також простежуються зміни: на тлі скорочення робочих місць у промисловості та будівництві (через бойові дії та кризу) ІТ-компанії продовжували наймати персонал. Кількість ІТ-спеціалістів, зайнятих у 50 найбільших ІТ-компаніях України, у другій половині 2024 року навіть почала зростати – за півроку було найнято 7,2 тис. нових фахівців, що перевищило кількість звільнень [5]. Загалом же, за галузевими оцінками, наприкінці 2023 року в українському ІТ було задіяно понад 300 тис. працівників (включно з ФОП та контракторами), тоді як у 2019-му їх нараховувалося близько 200 тис. Отже, частка зайнятих у сфері інформаційних технологій в економіці зросла і продовжує зростати, що відображає перерозподіл трудових ресурсів із традиційних галузей у високотехнологічний сектор.

Слід наголосити і на якісних аспектах цих структурних зрушень. ІТ-індустрія створює робочі місця з вищою доданою вартістю і вищою оплатою

праці. Середній розмір оплати ІТ-спеціалістів у кілька разів перевищує середню зарплату по країні [4], що формує клас висококваліфікованих працівників із значною купівельною спроможністю. Це, у свою чергу, стимулює розвиток сектора послуг всередині країни (рітейл, нерухомість, освіта, розваги тощо) – виникає ефект “мультиплікації” доходів, зароблених у ІТ, на інші сфери економіки. ІТ-сектор також відрізняється високою часткою білого, прозорого ринку праці – значна кількість фахівців оформлені як приватні підприємці (ФОП) і добровільно сплачують податки, або ж як гіг-спеціалісти у правовому режимі Дія.City, що сприяє детінізації економіки. У 2022 році ІТ-індустрія забезпечила понад 58 млрд грн податкових надходжень до бюджету (включно з ЄСВ), що підтримало державні фінанси в кризовий час. Таким чином, зростання ІТ-індустрії позитивно позначається на структурній модернізації економіки: зростає частка сектора послуг та інтелектуальних продуктів у ВВП, збільшується питома вага висококваліфікованої праці в зайнятості, зміцнюється експортний потенціал інтелектуальних послуг.

Варто відзначити, що війна, завдаючи руйнувань “старій” економіці, водночас прискорила певні трансформаційні процеси. Зниження фізичного виробництва і торгівлі у 2022-2023 рр. підвищило відносну вагу ІТ та інших цифрових сфер. Уряду і бізнесу довелося швидко адаптуватися – масовий перехід на дистанційну роботу і онлайн-сервіси став порятунком для багатьох компаній. У підсумку українська економіка стала більш “оцифрованою”, ніж до війни: навіть традиційні підприємства впроваджують ІТ-рішення для забезпечення безперервності бізнесу (хмарні сервіси, електронний документообіг, кібербезпека). Це закладає основу для стійкішої, цифрово-трансформованої економіки в майбутньому. Проте, щоб закріпити такі структурні зміни, потрібна цілеспрямована політика – зокрема, інвестиції в людський капітал (ІТ-освіту), підтримка стартапів, сприятливий податковий та правовий режим для технологічного бізнесу, а також інтеграція України в європейський цифровий ринок.

Цифрова трансформація: державне управління, оборона та відбудова. Одним із найяскравіших проявів цифрової економіки в Україні став стрибок у розвитку електронного урядування (GovTech). За останні п’ять років країні вдалося впровадити комплексні цифрові рішення у публічному секторі, що істотно підвищили ефективність і прозорість державного управління. Ключовим проєктом є екосистема “Дія”, запущена Міністерством цифрової трансформації у 2019-2020 роках. Станом на 2024 рік мобільним застосунком та порталом “Дія” користуються понад 21,7 млн громадян [8] – фактично більшість економічно активного населення країни. Через “Дію” доступні 33 електронні документи та більше 130 різних послуг: від реєстрації бізнесу чи зміни місця проживання до отримання довідок, виплат соціальної допомоги чи сплати штрафів онлайн. Україна стала першою країною у світі, що запровадила цифровий паспорт

громадянина, який юридично рівноцінний паперовому. Це означає, що українець може пред'являти посвідчення особи в смартфоні всюди всередині країни – у банку, на пошті, у поліції – без потреби мати фізичний документ. Для порівняння: навіть у передових цифрових державах (Естонія, Південна Корея) цифрові ідентифікаційні документи ще не набули такої повної правової сили [8]. Цей прорив визнано міжнародною спільнотою: у 2023 р. Україна посіла 6-те місце у рейтингу ООН з розвитку електронних послуг, випередивши більшість розвинених країн.

Війна не зупинила, а багато в чому навіть прискорила цифрові інновації в публічному секторі. “Дія” швидко адаптувалася до потреб воєнного часу, запровадивши нові сервіси для підтримки постраждалих громадян. Зокрема, вже в березні 2022 р. було реалізовано електронний документ для переміщених осіб (єДокумент) та можливість зареєструватися як внутрішньо переміщена особа й подати заявку на допомогу онлайн [8]. Також через “Дію” українці можуть повідомляти про пошкоджене майно (послуга єВідновлення) та отримувати компенсації на відбудову житла. У застосунку з'явилася функція подати фото/відео з геоміткою про переміщення ворожих військ – ці дані надходять до військової розвідки (сервіс “єВорог”) [7]. Таким чином, цифрові платформи стали інструментом народної участі в обороні країни. Інший приклад – система електронних закупівель Prozorro, яка продовжувала працювати навіть під ударами ракет, забезпечуючи прозорість витрачання державних коштів. В умовах підвищених корупційних ризиків під час розподілу обмежених ресурсів цифрові рішення (реєстри, відкриті дані, електронні аукціони) відіграють критично важливу роль для збереження довіри суспільства та міжнародних донорів.

Окремо слід відзначити напрям технологій для оборони (DefenseTech), що бурхливо розвинувся у відповідь на виклики війни. Українські IT-фахівці та інженери масово долучилися до створення продуктів подвійного призначення – від безпілотників до програмного забезпечення для військової розвідки. За короткий час в Україні сформувався новий кластер DefenseTech-стартапів. Наразі в цій сфері працюють десятки (а за деякими оцінками – понад 100) команд, що розробляють дрони, системи кібербезпеки, ПЗ для аналізу даних розвідки, логістичні платформи для військових потреб тощо. У 2023 році уряд спільно з волонтерами запустив координаційну платформу Bravel, покликану об'єднати зусилля стартапів, військових та інвесторів. Через грантові програми USAID та інших партнерів DefenseTech-проекти отримують фінансування на розвиток. Результати не забарилися: лише за один місяць 2023 р. українські DefenseTech-стартапи залучили ~\$20 млн інвестицій [11], а загалом за рік кількість нових оборонних стартапів зросла на 75% [10]. Деякі рішення вже успішно застосовуються на полі бою і навіть виходять на зовнішні ринки – наприклад, безпілотники від Ukrspesystems, системи радіоелектронної боротьби від “Кверті”, софт для керування артилерією

“Гіс-Арт”. В короткостроковій перспективі оборонні замовлення підживлюють IT-галузь фінансово, а в довгостроковій – накопичені компетенції можуть бути комерціалізовані у цивільних сферах (агродрони, логістичні алгоритми, безпекові рішення для бізнесу). Багато компаній уже зараз продумують стратегії перепрофілювання військових розробок під глобальний ринок безпеки та промислові потреби після завершення війни. Таким чином, війна стала імпульсом для розвитку високотехнологічного виробництва в Україні, що надалі може стати новою точкою зростання економіки.

Ще одним напрямом, де IT-індустрія приносить пряму користь країні, є цифровізація процесів відбудови. Масштаби руйнувань інфраструктури й міст вимагають сучасних підходів до планування реконструкції. Україна однією з перших почала застосовувати технологію Digital Twins (цифрових двійників) для відбудови постраждалих територій. У 2023 р. уряд оголосив пілотний проект спільно з іноземними партнерами (Dassault Systèmes, Egis) зі створення цифрового близнюка міста Чернігова [9]. Суть технології – побудувати детальну 3D-модель міста, де можна віртуально випробувати різні сценарії реконструкції до реалізації їх у реальному житті. За допомогою штучного інтелекту та супутникових даних спочатку оцінюються пошкодження будівель і комунікацій, моделюються фінансові витрати. На другому етапі у цифровому середовищі проєктуються нові квартали, транспортна мережа, інфраструктура – з урахуванням принципів сталого розвитку, енергоефективності та безпеки [3]. Такі “віртуальні міста” дозволяють оптимізувати генеральні плани, узгодити їх із громадськістю, уникнути помилок і застарілих рішень. У перспективі планується створення цифрових двійників і для інших міст, що постраждали – Маріуполя, Харкова, Миколаєва. Це забезпечить “розумну відбудову”: замість простого відновлення радянської інфраструктури – проєктування сучасних міських просторів із розвиненими цифровими сервісами (смарт-транспорт, датчики екології, автоматизовані мережі тощо). Українські IT-компанії вже залучені до цих проєктів як розробники програмних платформ для моделювання, фахівці з обробки великих даних тощо. Отже, IT-індустрія безпосередньо впливає на якість повоєнного відновлення, впроваджуючи передові технології в урбаністику та будівництво.

Кібербезпека – ще одна критично важлива сфера цифрової трансформації, що набула розвитку в умовах війни. Росія веде проти України не лише збройну, а й кібервійну: з 2014 р. зафіксовані сотні кібератак на державні органи, енергетичні компанії, банки. У 2022-2023 рр. ці атаки посилювалися, націлюючись на телекомунікацію та держреєстри [7]. Завдяки інвестиціям у кіберзахист та співпраці з провідними IT-компаніями (Microsoft, Google) Україні вдалося запобігти катастрофічним кібершкодам – російським хакерам не вдалося “покласти” критичну цифрову інфраструктуру [7]. Проте окремі успішні злами стали уроком. Наприклад, у грудні 2024 р. була здійснена масштабна атака на державні реєстри Мін'юсту: хакери отримали доступ

до понад 1 млрд записів та тимчасово паралізували роботу сервісів “Дія” і інших е-послуг. Експерти вказали: одним із факторів стало використання застарілого російського софту (система «ІС») в ІТ-інфраструктурі держорганів, що дало ворогу “чорний хід”. Цей інцидент пришвидшив процес повної відмови від російського ПЗ та посилення вимог кібергігієни. ІТ-бізнес, у свою чергу, запропонував низку рішень для держави – від систем моніторингу мережевого трафіку до сервісів кіберрозвідки, що відслідковують активність ворожих хакерських груп. Наразі кібербезпека стала одним із пріоритетів цифрової політики: створено спеціальний орган (Державна служба спецв’язку та захисту інформації), впроваджуються стандарти кіберзахисту на критичних об’єктах, розбудовується кіберполігон для навчань. Українські фахівці з кібербезпеки здобули унікальний досвід відбиття атак найпотужнішого кіберопонента – цей досвід вже експортується (консультації союзникам, спільні навчання з НАТО тощо). Отже, війна загартувала цифрову стійкість України, а ІТ-сектор став ключовим партнером держави у зміцненні кібербезпеки.

ІТ-індустрія як мультиплікатор інновацій в інших секторах економіки. Важливою особливістю цифрової економіки є її міжсекторний характер: впровадження ІТ-рішень кардинально підвищує ефективність у традиційних галузях. Український ІТ-сектор не лише генерує прямий внесок у ВВП, але й слугує мультиплікатором інновацій для сільськогосподарства, промисловості, транспорту, медицини та інших сфер. Розглянемо декілька напрямів, де вплив ІТ є найбільш відчутним:

1. Цифровізація сільськогосподарства (AgriTech). Аграрний сектор – один із ключових для України, і впровадження ІТ-технологій тут має значний ефект. Великі агрохолдинги вже активно застосовують системи точного землеробства: дані з супутників та дронів дозволяють моніторити стан посівів, прогнозувати врожайність, точно вносити добрива, оптимізувати зрошення тощо [2]. Українські стартапи пропонують інновації для фермерів: наприклад, сервіс PreAgri на основі штучного інтелекту аналізує геодані для рекомендацій щодо посівів, компанія GeoPard співпрацює з агрохолдингом МХП, впроваджуючи аналітику на 350 тис. га угідь. Поширюється застосування агродронів для аеророзвідки полів і навіть для автоматизованого обприскування – українські інженери з компанії DroneUA розробили дрони, здатні обробляти до 1200 акрів за день [12]. Війна, хоч і завдала шкоди агросектору, створила попит на технології розмінування полів: стартапи, як-от SafePro, використовують безпілотники та AI для виявлення мін на сільськогосподарських землях, що допоможе швидше повернути землю в обробіток. Ці приклади свідчать: симбіоз агросектора та ІТ здатен дати Україні значний приріст продуктивності й безпеки в сільському господарстві.

2. Індустрія 4.0 та цифрова промисловість. Українська промисловість історично залежала від застарілих технологій, але нині поступово переймає концепцію Industry 4.0 – тобто впровадження

кіберфізичних систем, IoT (інтернету речей), робототехніки, big data-аналітики у виробництво. У машино- і приладобудуванні почали з’являтися Smart Factory рішення: в режимі реального часу збираються дані зі станків, сенсорів на лініях, що дозволяє оптимізувати техпроцеси, запобігати аваріям, економити енергію. Наприклад, на одному із заводів “Запоріжсталі” було запроваджено систему моніторингу обладнання, яка за допомогою AI прогнозує необхідність ремонту агрегатів, що знизило простой. Війна стимулювала релокацію частини виробництв на Захід України, де при будівництві нових цехів одразу впроваджуються сучасні ІТ-системи управління. Крім того, завдяки розвитку аутсорсингу світові технологічні корпорації розміщують в Україні свої R&D центри, що сприяє трансферу технологій у локальну промисловість. Так, львівський офіс Samsung займається розробками у сфері штучного інтелекту і передає досвід місцевим кадрам, Boeing та Ericsson співпрацюють із українськими інженерами над проектами в авіакосмічній та телекомунікаційній сферах. Отже, ІТ-сектор допомагає українській промисловості інтегруватися у глобальні виробничі ланцюги та підвищувати конкурентоспроможність за рахунок інновацій.

3. Розвиток фінансових технологій (FinTech). Україна останніми роками стала одним зі світових лідерів із впровадження cashless-економіки: частка безготівкових платежів перевищила 60%. Це багато в чому заслуга локальних ІТ-компаній, які створили зручні мобільні додатки для банкінгу. Приват24, Монобанк стали синонімами цифрового банку, доступного 24/7. Українці масово користуються смартфонами для оплати, переказів, інвестицій. З’явилися і нестандартні рішення: держава запровадила послугу eПідтримка (через “Дію”) – платформу, де громадяни отримували цільові виплати (наприклад, 1000 грн за вакцинацію) і могли витратити їх онлайн на визначені послуги. На основі цієї ж інфраструктури під час війни запустили виплати ВПО та допомогу безробітним. Активно розвивається ринок криптовалют та блокчейн-сервісів – Україна входила в топ-5 країн за рівнем впровадження криптоактивів. Під час війни через криптогаманці було зібрано десятки мільйонів доларів донатів (пожертв) на ЗСУ. Держава легалізувала віртуальні активи, готує до запуску e-гривню (CBDC). Все це стало можливим завдяки синергії регуляторів та ІТ-спільноти, яка швидко розробляє необхідні фінтех-рішення. У результаті фінансовий сектор України, попри воєнні потрясіння, залишається функціональним та інноваційним, забезпечуючи потреби економіки в платіжних та кредитних сервісах.

4. Медичні технології (MedTech). Охорона здоров’я також зазнала цифрових змін за підтримки ІТ-галузі. Ще до війни було запущено національну систему eHealth – електронний реєстр пацієнтів та рецептів. Пандемія COVID-19 прискорила впровадження телемедицини: українські ІТ-компанії створили платформи для онлайн-консультацій (наприклад, сервіс Helsi.me), що дозволяло пацієнтам отримувати медичні послуги дистанційно. Під час

війни такі рішення стали порятунком для мільйонів переселенців, які втратили доступ до своїх лікарів – онлайн вони можуть отримати рецепти, консультації, направлення. Розробляються і спеціалізовані інновації: стартап Esper Bionics (український засновник) створює біонічні протези рук із AI-керуванням, що особливо актуально для поранених військових. Інший приклад – проєкт Reface Health, де використовуються технології доповненої реальності для реабілітації пацієнтів (виконання вправ із VR-контролем). Також українські компанії беруть участь у глобальних R&D проєктах у фармацевтиці (моделювання нових препаратів із застосуванням big data). Отже, IT-індустрія підвищує якість та доступність медичних послуг, впроваджуючи сучасні інструменти діагностики, лікування й управління охороною здоров'я.

5. Логістика і транспорт. Логістичний сектор переживає докорінну перебудову через закриття портів і руйнування шляхів, і тут на допомогу також приходять цифрові рішення. Задля оптимізації перевезень до ЄС було створено кілька онлайн-платформ для пошуку транспорту і консолідації вантажів (наприклад, система Parceli, що з'єднує дрібні вантажі з водіями, які прямують за кордон). “Укрзалізниця” запустила сервіси відстеження вагонів у реальному часі, електронну чергу на прикордонних переходах – це все IT-продукти, розроблені українськими компаніями. Поштові оператори (“Нова Пошта”, “Укрпошта”) повністю автоматизували сортування відправлень, впровадили мобільні додатки для клієнтів, тестують доставку дронами. Система електронного квитка у громадському транспорті (е-квиток) діє вже в багатьох містах, що підвищує збір виручки і зручність для пасажирів. У логістиці воєнного часу широко застосовуються ГІС-системи для планування маршрутів в обхід небезпечних зон, а також обмін даними між різними відомствами щодо завантаженості шляхів. Без цифрових технологій впоратися з перенапруженням логістики було б неможливо. Тож IT-рішення стали “нервовою системою” для транспортної інфраструктури країни, зробивши її адаптивнішою та прозорою.

Наведеними прикладами перелік не вичерпується – практично кожна галузь наразі відчуває вплив цифровізації. Енергетика впроваджує “розумні мережі” та системи обліку, освіта перейшла на онлайн-платформи і е-зміст (проєкти “Всеукраїнська школа онлайн” тощо), сфера культури розвиває IT-продукти (онлайн-музеї, цифрові архіви). IT-індустрія України, володіючи високим кадровим потенціалом і досвідом виконання найскладніших проєктів для глобальних ринків, фактично виконує роль постачальника інновацій для всього національного господарства. Це проявляється як через прямі міжсекторні зв'язки (спільні проєкти IT-компаній з аграріями, медиками, виробниками), так і опосередковано – через створення екосистем стартапів, освітніх ініціатив, консалтингу. В результаті підвищується технологічний рівень традиційних підприємств, з'являються нові бізнес-моделі (наприклад, аграрні платформи спільного користування

технікою), формується попит на нові професії (аналітики в агросекторі, оператори дронів, BIM-спеціалісти в будівництві тощо). Це і є сутність цифрової економіки – коли всі сектори інтегровані за допомогою даних і цифрових технологій, що забезпечує синергетичний ефект для економічного зростання.

Вплив війни та виклики на шляху цифрової трансформації. Хоча українська IT-індустрія продемонструвала разючу стійкість і гнучкість під час війни, все ж існують значні виклики, які потрібно враховувати в контексті структурної трансформації економіки. Передусім це вимушена міграція кадрів. За різними оцінками, від 5 до 10% українських IT-фахівців виїхали за кордон після початку вторгнення [7]. Частина з них продовжує працювати на українські компанії віддалено, але зростає ризик їхнього перетоку до іноземних ринків. Для економіки це означає втрату людського капіталу, який є основою цифрового розвитку. Тому постає завдання створити умови для повернення талантів після стабілізації ситуації – привабливі робочі місця, безпечне середовище, перспективи кар'єрного зростання в Україні.

Ще один виклик – спад глобального попиту на IT-послуги у зв'язку з рецесією 2022-2023 років. Світова технологічна галузь пережила уповільнення, зменшилися бюджети на аутсорсинг, заморозилися окремі проєкти. Українські IT-компанії відчували це через скорочення нових замовлень. У 2023 р. жоден квартал експортної виручки не перевищив рівень 2022 р., щомісяця галузь заробляла ~\$500-600 млн, що свідчить про вихід на “плато” [3]. Експерти прогнозують: у найближчій перспективі український IT-сектор може стикнутися з насиченням та конкуренцією з боку інших локацій (Польща, Румунія, Індія) за аутсорсингові контракти. Тому нагальним є завдання нарощувати частку власних IT-продуктів і стартапів, які дають вищу маржинальність і незалежність від коливань зовнішнього попиту. Як відзначалося, війна вже стимулювала поворот до продуктовості: багато сервісних IT-компаній заснували внутрішні R&D підрозділи, експериментують із створенням SaaS-рішень, інвестують у стартапи. Приклад успішних українських продуктів – Grammarly, MacPaw, People.ai – намагає індустрію робити ставку на інновації, що народжені в Україні і належать українцям. Держава підтримує цей тренд через режим Дія.City (сприятлива податкова та правова юрисдикція для продуктових фірм), грантові програми Українського фонду стартапів тощо. Однак надалі потрібні додаткові стимули для венчурного інвестування, захисту інтелектуальної власності, розвитку IT-кластерів із фокусом на продукт.

Інфраструктурні ризики також впливають на цифрову економіку. Енергетична криза через обстріли критичної інфраструктури восени 2022 р. показала вразливість IT-бізнесу до перебоїв зі світлом та інтернетом. Багато компаній інвестували в автономні генератори, системи зберігання енергії, запасні канали зв'язку (включно зі Starlink). Це дозволило зберегти безперервність роботи, але

підвищило витрати бізнесу. Для майбутнього цифрової економіки критично важливо модернізувати енергомережі, розбудувати резервні телеком-канали, ширше впровадити відновлювану енергетику для живлення дата-центрів. Також війна висвітлила проблему цифрової нерівності: сільські райони та вразливі групи населення мають гірший доступ до інтернету і гаджетів. При переході на електронні послуги уряду доводиться враховувати, що ~38% людей старше 70 років не мають доступу до інтернету [8]. Потрібні програми з навчання цифровим навичкам, забезпечення дешевими пристроями для малозабезпечених, розгортання мереж 4G/5G у віддалених громадах. Тільки так переваги цифрової економіки стануть інклюзивними.

Нарешті, міжнародна інтеграція української цифрової економіки є водночас можливістю і викликом. З одного боку, Україна отримала статус кандидата в ЄС, і це відкриває двері до Єдиного цифрового ринку Європи – участі у ініціативах на зразок Digital Single Market, програмах Horizon Europe, доступу до європейських фондів інновацій. За оцінками експертів, приєднання до цифрового ринку ЄС може збільшити ВВП України на додаткові ~12% [7]. З іншого боку, необхідно привести законодавство і стандарти у відповідність до вимог ЄС (закон про електронні комунікації, захист даних GDPR, кібербезпекові директиви NIS тощо). Це значний обсяг роботи для регуляторів та бізнесу, але в перспективі він підвищить конкурентоспроможність українського IT і довіру з боку інвесторів. Вже зараз українські GovTech-рішення викликають зацікавлення у світі – платформою “Дія” цікавляться десятки країн. Експорт цифрових послуг можна розширити не лише в сфері аутсорсингу, а й через “експорт” моделей цифрової трансформації, наприклад консалтинг в е-урядуванні, кібербезпеці, побудові оборонних технологій. Україна має шанс закріпитися як регіональний цифровий хаб у Східній Європі, якщо збереже темпи інновацій і отримає підтримку партнерів.

Отже, хоча війна принесла значні виклики, вона ж і загартувала українську IT-індустрію та висвітлила її критичну роль для економіки. Попереду – велика робота з повоєнної відбудови, де цифрові технології мають бути в центрі, щоб перебудувати країну за сучасними стандартами. IT-галузь у союзі з державою і традиційними секторами може забезпечити якісний ривок у розвитку – фактично реалізувати багаторічну ідею переходу від ресурсорієнтованої економіки до економіки знань.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Розвиток IT-індустрії став одним із визначальних чинників структурної трансформації економіки України в останні роки. IT-сектор не тільки досяг значних власних масштабів (близько 5% ВВП, понад 40% експорту послуг), але й започаткував глибинні зміни у всій господарській системі. Його зростання ознаменувало перехід від індустріальної моделі (з фокусом на матеріальне виробництво) до цифрової економіки, де ключовим ресурсом є знання, дані та інновації. Частка сфери послуг і високотехнологічних

виробництв у ВВП неухильно підвищується, тоді як сировинні галузі втрачають відносну вагу. IT-індустрія виступає каталізатором цього процесу, акумулюючи висококваліфікований людський капітал та інтегруючи Україну у глобальний цифровий ринок.

Приклад України демонструє, що навіть у надзвичайно складних умовах – під час війни – цифрова економіка виявляється більш гнучкою і живучою, ніж традиційна. IT-компанії швидко адаптували операційну діяльність (віддалений формат, релокація), зберегли основні експортні позиції і доходи, а також підставили плече іншим секторам та державі. Цифрові рішення допомогли підтримати функціонування державного апарату (через електронні послуги “Дія” уряд залишався ефективним і підзвітним громадянам навіть в умовах воєнного стану), забезпечили нові інструменти для оборони та безпеки (дрони, програми для військових, кіберзахист), дали поштовх волонтерському та підприємницькому руху (платформи краудфандингу, стартапи подвійного призначення). Водночас війна висвітлила і вузькі місця, над якими треба працювати – втрату частини кадрів, фізичні загрози інфраструктурі, необхідність ще більшої автономності і креативності в технологічному розвитку.

Структурна трансформація економіки – процес довгостроковий, але він вже відбувається: формується нова економічна структура, де значно більшу роль відіграють IT, телеком, наукоємні послуги, креативні індустрії. Це наближає Україну до моделі розвинених постіндустріальних країн. Звичайно, для повноцінного утвердження цифрової економіки потрібні значні інвестиції та реформи – у систему освіти, у інноваційну інфраструктуру, у правове середовище. Після перемоги у війні саме IT-галузь та дотичні технологічні сфери можуть стати локомотивом відбудови. Як підкреслюють фахівці, за умови належної політики підтримки та стабілізації ситуації безпеки українська IT-індустрія здатна відіграти провідну роль у післявоєнному відновленні України, заклавши фундамент для переходу до інноваційно-цифрової моделі економіки.

Отже, роль IT-індустрії у формуванні цифрової економіки України є визначальною: вона трансформує структуру господарства, стимулює розвиток інших галузей, підвищує стійкість країни до викликів та відкриває нові горизонти зростання. Успіх України на цьому шляху матиме значення не лише всередині країни, але й стане цінним прикладом для світу – як держава, переживаючи найтяжчі випробування, здатна “перевинайти” свою економіку через пріоритет знань та технологій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність. *Львівський IT Кластер*. 27.11.2024. URL: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist>.

2. Digital Tiger: the power of Ukrainian IT 2023. *IT Ukraine Association*. 01.04.2024. URL: <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023>.

3. Сабадишина Ю. Річний обсяг ІТ-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? - *Аналітика й думки експертів. DOU*. 06.02.2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023>.

4. IT Remains Ukraine's Biggest Service Export in 2023 – USAID Funded Report. *Kyiv Post*. 15.12.2023. URL: <https://www.kyivpost.com/post/25499>.

5. Ukraine's IT Sector Experienced Lowest Staff Outflow Since Russia's Invasion. *Kyiv Post*. 20.02.2025. URL: <https://www.kyivpost.com/post/47405>.

6. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *OECD Report*. 22.05.2024. URL: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.

7. Digital Will Drive Ukraine's Modernization. *Center for Strategic and International Studies (CSIS)*. 13.10.2023. URL: <https://www.csis.org/analysis/digital-will-drive-ukraines-modernization>.

8. State Digital Transformation in Ukraine: 2019-2024 Review. *VoxUkraine*. 03.07.2025. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>.

9. Rebuilding Ukraine's cities using virtual twins. *Dassault Systèmes Blog*. 24.02.2023. URL: <https://blog.3ds.com/industries/cities-public-services/rebuilding-ukraines-cities-using-virtual-twins>.

10. Big ideas, tight budget: Ukrainian defense tech in 2024 and prospects for 2025. *AIN.Capital*. 31.01.2025. URL: <https://en.ain.ua/2025/01/31/ukrainian-DefenseTech-in-2024>.

11. Kabachynskyi Illia Which Battle-Tested Ukrainian Defence-Tech Startups Land Millions From Western Backers? *UNITED 24 Media*. 31.07.2025 (Updated 01.08.2025). URL: <https://united24media.com/war-in-ukraine/which-battle-tested-ukrainian-defence-tech-startups-land-millions-from-western-backers-10335>.

12. Agritech Startups in Ukraine: Droppity. *Tracxn*. URL: https://tracxn.com/d/explore/agritech-startups-in-ukraine/_Vpz0urbCTV3ZEHZlhvk6PL16TmAdQ1y1Di8QTf6Lsk#about.

13. Kutsyk P., Kovtun O. Identification of promising business and modeling of optimal strategic sets for enterprises using the capabilities of artificial intelligence. *Digital Economy and Economic Security*. 2024, (5 (14)), 127-136. <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>.

14. Kutsyk P. O., Tulika N. M., Protsykevich A. I. State and prospects for the development of the IT industry of Ukraine. *Economy and Society*. 2024, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108>.

15. Kutsyk P. O., Tulika N. M. Ukraine's IT sector amid global turbulence: economic challenges, adaptation strategies, and development prospects. *Journal of Research on Trade, Management and Economic*

Development. Volume 12, Issue 1(23)/2025, 49-69. DOI: <https://doi.org/10.59642/JRTMED.1.2025.04>.

REFERENCES

1. Ukrainska tekhhalmaz na tretii rik viiny: rezultaty IT Research Ukraine 2024. Stikist yak nova realnist. *Lvivskyi IT Klaster*. 27.11.2024, available at: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-teghalmaz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist>.

2. Digital Tiger: the power of Ukrainian IT 2023. *IT Ukraine Association*. 01.04.2024, available at: <https://itukraine.org.ua/en/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023>.

3. Sabadyshyna Yu. (2024), Richnyi obsiah IT-eksportu Ukrainy vpershe znyzyvsia. Tse plato chy pohirshennia sytuatsii? - *Analitika y dumky ekspertiv, DOU*, 06.02.2024, available at: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023>.

4. IT Remains Ukraine's Biggest Service Export in 2023 – USAID Funded Report. *Kyiv Post*. 15.12.2023, available at: <https://www.kyivpost.com/post/25499>.

5. Ukraine's IT Sector Experienced Lowest Staff Outflow Since Russia's Invasion. *Kyiv Post*. 20.02.2025, available at: <https://www.kyivpost.com/post/47405>.

6. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *OECD Report*. 22.05.2024, available at: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.

7. Digital Will Drive Ukraine's Modernization. *Center for Strategic and International Studies (CSIS)*. 13.10.2023, available at: <https://www.csis.org/analysis/digital-will-drive-ukraines-modernization>.

8. State Digital Transformation in Ukraine: 2019-2024 Review. *VoxUkraine*. 03.07.2025, available at: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>.

9. Rebuilding Ukraine's cities using virtual twins. *Dassault Systèmes Blog*. 24.02.2023, available at: <https://blog.3ds.com/industries/cities-public-services/rebuilding-ukraines-cities-using-virtual-twins>.

10. Big ideas, tight budget: Ukrainian defense tech in 2024 and prospects for 2025. *AIN.Capital*. 31.01.2025, available at: <https://en.ain.ua/2025/01/31/ukrainian-DefenseTech-in-2024>.

11. Kabachynskyi I. (2025), Which Battle-Tested Ukrainian Defence-Tech Startups Land Millions From Western Backers?, *UNITED 24 Media*, 31.07.2025 (Updated 01.08.2025), available at: <https://united24media.com/war-in-ukraine/which-battle-tested-ukrainian-defence-tech-startups-land-millions-from-western-backers-10335>.

12. Agritech Startups in Ukraine: Droppity. *Tracxn*, available at: https://tracxn.com/d/explore/agritech-startups-in-ukraine/_Vpz0urbCTV3ZEHZlhvk6PL16TmAdQ1y1Di8QTf6Lsk#about.

13. Kutsyk P. and Kovtun O. (2024), Identification of promising business and modeling of optimal

strategic sets for enterprises using the capabilities of artificial intelligence, *Digital Economy and Economic Security*, (5) (14), 127-136. <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>.

14. Kutsyk, P. O., Tulika, N. M. and Prot-sykevich, A. I. (2024), State and prospects for the development of the IT industry of Ukraine, *Economy and Society*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-108>.

15. Kutsyk, P. O. and Tulika, N. M. (2025), Ukraine's IT sector amid global turbulence: economic

challenges, adaptation strategies, and development prospects, *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development*, Volume 12, Issue 1(23), 49-69. DOI: <https://doi.org/10.59642/JRTMED.1.2025.04>.

Стаття надійшла до редакції 18 липня 2025 року

УДК 657.1

Kiiiko A. I.,
antonkiiko@ukr.net, ORCID ID: 0009-0003-7326-1674,
Researcher ID: KQU-9312-2024,
здобувач, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ПЕРВИННІ НОСІЇ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. Одним із ключових елементів організації обліку в сфері є транспортно-експедиторської діяльності є первинні носії облікової інформації, які фіксують факти здійснення господарських операцій і забезпечують формування достовірних даних для бухгалтерського та управлінського обліку. Якість і повнота первинних документів у транспортно-експедиторській діяльності мають особливе значення, адже вони підтверджують взаємовідносини між експедитором, перевізником та клієнтом, слугують основою для розрахунків, обґрунтування витрат і доходів, а також виконують функцію доказової бази у випадку господарських спорів. Досліджено особливості первинних облікових носіїв інформації на підприємствах, які надають транспортно-експедиторські послуги. Визначено суттєві функції первинних документів на підприємствах, що здійснюють транспортно-експедиторську діяльність, характеристики транспортно-експедиторської діяльності. Охарактеризовано особливості первинних носіїв облікової інформації на підприємствах, що надають транспортно-експедиторські послуги. Обґрунтовано обов'язкові реквізити первинних документів відповідно до чинного законодавства. Розглянуто вдосконалення реквізитів первинних носіїв облікової інформації на підприємствах, що здійснюють транспортно-експедиторську діяльність. Запропоновано вдосконалення реквізитів первинних носіїв у транспортно-експедиторській діяльності у трьох площинах: технічній, логістичній та фінансово-аналітичній. Охарактеризовано специфіку транспортно-експедиторської діяльності, що впливає на використання первинних документів. Визначено, що регулювання використання носіїв первинної облікової інформації здійснюється як національним законодавством, так і нормативно-правовими актами міжнародного рівня. Зроблено висновок, що удосконалення первинних носіїв облікової інформації у транспортно-експедиторській діяльності повинно здійснюватися за напрямками стандартизації, цифровізації, автоматизації, підвищення контролю та забезпечення юридичної значимості. Доведено, що вдосконалення первинних документів у транспортно-експедиторській діяльності буде впливати і на кращу організацію бухгалтерського обліку на підприємстві.

Ключові слова: первинні носії, облік, транспортно-експедиторська діяльність, первинні документи.

Kiyko A. I.,
antonkiiko@ukr.net, ORCID ID: 0009-0003-7326-1674,
Researcher ID: KQU-9312-2024,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

PRIMARY CARRIERS OF ACCOUNTING INFORMATION FOR TRANSPORT AND FORWARDING ACTIVITIES

Abstract. One of the key elements of the accounting organization in the field of freight forwarding activities is the primary carriers of accounting information, which record the facts of business transactions and ensure the formation of reliable data for accounting and managerial accounting. The quality and completeness of primary documents in freight forwarding activities are of particular importance, as they confirm the relationship between the forwarder, carrier and client, serve as the basis for calculations, substantiation of costs and revenues as well as serve as an evidentiary base in the event of commercial disputes. The features of primary accounting information carriers at enterprises that provide freight forwarding services are studied. The essential functions of primary documents at enterprises that provide freight forwarding activities as well as the characteristics of freight forwarding activities are determined. The features of primary accounting information carriers at enterprises that provide freight forwarding services are characterized. The mandatory details of primary documents in accordance with current legislation are substantiated. The improvement of the details of primary accounting information carriers at enterprises that provide freight forwarding activities is considered. It is proposed to improve the details of primary carriers in freight forwarding activities in three areas: technical, logistical and financial-analytical. The specifics of freight forwarding activities that affect the use of primary documents are characterized. It is determined that the regulation of the use of primary accounting information carriers is implemented by both national legislation and international regulatory legal acts. It was concluded that the improvement

of primary carriers of accounting information in freight forwarding activities should be implemented in the areas of standardization, digitalization, automation, increased control and ensuring legal significance. It is proven that the improvement of primary documents in freight forwarding activities will also affect the better organization of accounting at the enterprise.

Keywords: primary carriers, accounting, freight forwarding activities, primary documents.

JEL Classification: M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-30>

Постановка проблеми. Транспортно-експедиторська діяльність займає важливе місце у сучасній економіці, оскільки забезпечує ефективне функціонування ланцюгів постачання, сприяє розвитку зовнішньоекономічних зв'язків та формує значний сегмент ринку логістичних послуг. Одним із ключових елементів організації обліку в цій сфері є первинні носії облікової інформації, які фіксують факти здійснення господарських операцій і забезпечують формування достовірних даних для бухгалтерського та управлінського обліку.

Якість і повнота первинних документів у транспортно-експедиторській діяльності мають особливе значення, адже вони підтверджують взаємовідносини між експедитором, перевізником та клієнтом, слугують основою для розрахунків, обґрунтування витрат і доходів, а також виконують функцію доказової бази у випадку господарських спорів. В умовах цифровізації економіки та переходу на міжнародні стандарти обліку актуалізується потреба в удосконаленні первинних носіїв інформації, їх уніфікації та переведенні в електронну форму.

Дослідження сутності та особливостей первинних носіїв облікової інформації у транспортно-експедиторській діяльності дає змогу визначити напрями їх удосконалення, що сприятиме підвищенню прозорості, оперативності та ефективності облікових процесів на підприємствах даної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності первинних носіїв облікової інформації у транспортно-експедиторській діяльності досліджували А. В. Базилук [1], М. П. Войнаренко [3], Н. К. Єсієва [3], М. В. Корягін [2, 13], П. О. Куцик [2, 7, 8], О. І. Малишкін, Ю. Д. Маляревський [9], Р. А. Марценюк [7], Н. С. Пасенко, М. Ю. Чік [12, 13], І. Й. Яремко [8] та ін. Проте на сьогодні, враховуючи динаміку економічних реалій та плинність норм чинного законодавства, комплексні дослідження з питань сутності первинних носіїв облікової інформації у транспортно-експедиторській діяльності підприємств та їх удосконалення відсутні.

Постановка завдання. Мета статті – дослідження первинних носіїв облікової інформації у транспортно-експедиторській діяльності та їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Транспортно-експедиторська діяльність посідає особливе місце в системі сучасних економічних відносин, адже забезпечує організацію та

координацію перевезень, сприяє розвитку міжнародної торгівлі та інтеграції України у світову економіку. У процесі здійснення транспортно-експедиторських послуг формується значний масив облікової інформації, що потребує належного документального підтвердження. Саме первинні носії облікової інформації виступають базою для ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності та підтвердження правомірності господарських операцій.

Первинні носії облікової інформації – це документи, які фіксують факт здійснення господарської операції, відображають її зміст та є підставою для бухгалтерського, податкового й управлінського обліку. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» первинний документ – це документ, який містить відомості про господарську операцію та підтверджує її здійснення. Для підприємств транспортно-експедиторської сфери ці документи мають особливе значення, адже вони відображають як внутрішньогосподарські процеси, так і операції з міжнародними партнерами, митними та податковими органами.

Первинні документи є основним елементом облікового процесу, оскільки виконують низку функцій:

1. Інформаційна функція: документи відображають умови перевезення, вид транспорту, відправника й одержувача, вартість послуг, митні реквізити; забезпечують надання достовірних даних для ведення бухгалтерського та управлінського обліку.

2. Підтверджувальна функція: засвідчують факт надання транспортно-експедиторських послуг або перевезення вантажів; є підставою для відображення витрат і доходів у бухгалтерському обліку.

3. Правова функція: використовуються як докази при розгляді претензій та спорів; коносамент, наприклад, підтверджує право власності на вантаж; CMR-накладна засвідчує прийняття вантажу до перевезення.

4. Контрольна функція: дає можливість перевіряти виконання умов договору (терміни, якість, маршрут доставки); сприяє контролю за фінансовими взаєморозрахунками між сторонами.

5. Організаційна функція: документи сприяють упорядкуванню роботи підприємства: формують документообіг, забезпечують координацію між експедитором, перевізником і клієнтом.

6. Аналітична функція: дані з первинних документів використовуються для аналізу ефективності транспортно-експедиторської діяльності: розрахунку собівартості, прибутковості маршрутів, оптимізації логістичних схем.

Також у транспортно-експедиторській діяльності первинні документи мають такі особливості:

1. Мультифункціональність – один документ (наприклад, CMR-накладна) одночасно виконує облікову, контрольну, правову та логістичну функції.

2. Міжнародний характер – значна частина первинних носіїв формується відповідно до міжнародних конвенцій (CMR, Гаазькі правила, Монреальська конвенція тощо).

3. Юридична значимість – первинні документи у транспортно-експедиторській діяльності часто є доказами у судових чи арбітражних спорах між перевізниками, експедиторами та клієнтами.

4. Комплексність інформації – вони містять дані не лише для бухгалтерського обліку (вартість послуг, розрахунки), а й для логістики (маршрут, терміни доставки, відповідальні особи).

5. Регуляторна функція – документи підлягають перевірці податковими, митними та контролюючими органами, що підвищує вимоги до їх правильності та повноти.

Обов'язковими реквізитами первинного документа є його назва, дата складання, зміст операції, одиниці виміру, посади та підписи відповідальних осіб. Недотримання цих вимог позбавляє документ юридичної сили.

Реквізити первинного облікового документа визначені ст. 9 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», але в транспортно-експедиторській діяльності їх можна удосконалити, доповнивши або конкретизувавши для зручності роботи та контролю.

Обов'язковими реквізитами первинного облікового носія у транспортно-експедиторській діяльності є:

1. Назва документа (форми).
2. Дата складання.
3. Назва підприємства, від імені якого складено документ.
4. Зміст і обсяг господарської операції.
5. Одиниця виміру господарської операції.
6. Посади і прізвища осіб, відповідальних за здійснення господарської операції і правильність її оформлення.
7. Особистий підпис або інші дані, що дають змогу ідентифікувати особу, яка брала участь у здійсненні господарської операції.

За результатами проведеного дослідження нами запропоновано можливі напрямки вдосконалення реквізитів первинних документів у транспортно-експедиторській діяльності:

1. Ідентифікаційні реквізити: QR-код або штрих-код для швидкого зчитування даних; унікальний ідентифікаційний номер документа (для інтеграції з електронними системами); посилання на номер заявки/договору з клієнтом.

2. Транспортно-експедиторські реквізити: дані про маршрут: пункт відправлення, пункт призначення, транзитні пункти; номер транспортного засобу, дані про водія, номер контейнера чи причепа; вид транспорту (авто, залізниця, морський, авіа).

3. Логістичні реквізити: час завантаження і розвантаження (з точністю до годин/хвилин); GPS-координати місця відправлення та доставки; вага бруutto/нетто, кількість вантажних місць, спосіб пакування.

4. Фінансово-облікові реквізити: автоматично розрахована вартість перевезення / експедиторських послуг; посилання на рахунок-фактуру чи акт виконаних робіт; дані для оплати (IBAN, код банку, валюта операції).

5. Юридичні та контрольні реквізити: електронний підпис/КЕП замовника та виконавця; поле для електронної відмітки митних чи контролюючих органів; відмітки про страхування вантажу.

6. Аналітичні реквізити: код замовника та внутрішній код клієнта (для CRM); KPI-індикатори: час у дорозі, відхилення від маршруту, затримки; автоматична генерація статусу операції (виконано/частково виконано/анульовано).

Отже, вдосконалення реквізитів первинних носіїв у транспортно-експедиторській діяльності доцільно проводити у трьох площинах:

- технічний (QR-коди, електронні підписи, інтеграція з ERP);
- логістичний (маршрут, транспортні дані, час виконання);
- фінансово-аналітичний (вартість, контроль, KPI).

Транспортно-експедиторська діяльність має низку специфічних рис, які безпосередньо впливають на формування та використання первинних документів. Документальне забезпечення у цій сфері відрізняється від інших видів господарської діяльності через багатосторонність відносин, міжнародний характер операцій та високу юридичну значимість документів.

Специфіка транспортно-експедиторської діяльності полягає в багатосторонності господарських відносин: у процесі перевезення вантажу зазвичай беруть участь експедитор, клієнт, перевізник, страхові, митні органи та інші сторони:

- експедитор – координує процес і виступає посередником;
- замовник (клієнт) – ініціює перевезення та здійснює оплату;
- перевізник – безпосередньо виконує транспортування;
- митні органи – здійснюють контроль та оформлення вантажів у разі міжнародних перевезень;
- страхові компанії, склади, порти, термінали – забезпечують додаткові послуги.

Це зумовлює наявність різних документів, які відображають інтереси кожної зі сторін і водночас повинні бути взаємопов'язаними між собою.

Крім того, документальне оформлення операцій у сфері експедирування має міжнародний характер,

адже регулюється не лише національним законодавством, а й міжнародними конвенціями та договорами, зокрема:

- Конвенція CMR – для автомобільних міжнародних перевезень (CMR-накладна);
- Гаазько-Вісбійські правила, Гамбурзькі правила – у сфері морських перевезень (коносамент);
- Монреальська конвенція – для авіаційних перевезень (Air Waybill);
- СМГС та УМВС – регламентують міжнародні залізничні перевезення.

Така нормативна база визначає уніфіковану форму документів, що дає змогу їх визнавати в різних країнах.

Документи у транспортно-експедиторській діяльності мають не лише облікову, а й юридичну значимість, тобто доказову силу. Так, наприклад, коносамент підтверджує право власності на вантаж і може виступати цінним папером. CMR-накладна містить дані, що використовуються як докази у випадку спорів між сторонами перевезення. Акти приймання-передачі вантажу підтверджують його фактичний стан та кількість. Таким чином, документи є інструментом юридичного захисту інтересів підприємства.

Більшість документів у транспортно-експедиторській діяльності є комплексними та багатофункціональними, що передбачає наявність наступних ознак:

- бухгалтерські (відображення доходів і витрат);
- логістичні (організація маршруту, контроль доставки);
- митні (декларації, сертифікати);
- фінансові (розрахунки з контрагентами).

Наприклад, інвойс одночасно підтверджує вартість послуг, використовується для оподаткування та для митного оформлення.

До документів у транспортно-експедиторській діяльності ставляться високі вимоги до оформлення та збереження, тому ці документи повинні відповідати таким вимогам:

- національного законодавства (Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Податковий кодекс України);
- міжнародних стандартів документообігу;
- внутрішніх політик підприємства (регламенти документообігу, архівування).

Неналежне оформлення призводить до ризику податкових штрафів, втрати доказової бази або неможливості підтвердження витрат.

Основними первинними носіями облікової інформації у транспортно-експедиторській діяльності є:

1. Договори: договір транспортного експедирування; договори перевезення, зберігання, страхування вантажів.
2. Транспортні документи: CMR-накладна (для міжнародних автомобільних перевезень); коносамент (Bill of Lading) – основний документ у морських перевезеннях; авіаційна вантажна накладна (Air Waybill, AWB); залізнична накладна (форми СМГС, УМВС).

3. Внутрішні документи підприємства: заявки клієнтів на перевезення; акти приймання-передачі вантажів; акти наданих послуг експедитора; рахунки-фактури, інвойси.

4. Податкові та фінансові документи: податкові накладні, у тому числі компенсуючі; банківські виписки, касові документи; митні декларації (для міжнародних перевезень).

Якісне документальне оформлення у сфері транспортно-експедиторської діяльності має надзвичайно важливе значення, оскільки:

- забезпечує підтвердження витрат і доходів підприємства;
- є підставою для податкового обліку, зокрема з податку на додану вартість та податку на прибуток;
- виступає доказом у разі виникнення спорів;
- формує достовірність і повноту фінансової звітності.

Неправильно оформлені документи можуть призвести до втрати можливості віднести витрати до податкових, оспорування угод чи штрафних санкцій з боку контролюючих органів.

Первинні носії облікової інформації у транспортно-експедиторській діяльності є основою для здійснення облікових процесів, підтвердження господарських операцій і правомірності дій підприємства. Їх значення полягає не лише у виконанні інформаційної та контрольної функції, а й у захисті інтересів суб'єктів господарювання.

У сучасних умовах дедалі більшої актуальності набуває впровадження електронного документообігу (e-CMR (електронна товарно-транспортна накладна, електронні інвойси, митні декларації в електронному форматі). Це дозволяє: зменшити витрати часу та ресурсів; мінімізувати ризик втрати документів; підвищити прозорість операцій; інтегруватися з міжнародними інформаційними системами логістики.

Отже, правильна організація роботи з первинними носіями облікової інформації в транспортно-експедиторській діяльності є запорукою ефективності бухгалтерського обліку, достовірності фінансової звітності та конкурентоспроможності підприємств у сфері логістики.

Ефективність організації бухгалтерського обліку в транспортно-експедиторській діяльності значною мірою визначається якістю первинних носіїв облікової інформації, які виконують функції підтвердження факту здійснення господарських операцій, формування облікових даних та забезпечення можливості їх подальшого контролю й аналізу. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються динамічними змінами бізнес-середовища та активними процесами цифровізації, постає необхідність удосконалення первинних носіїв облікової інформації у даній сфері. За результатами проведеного дослідження вдосконалення первинних носіїв облікової інформації передбачає:

1. Стандартизація та уніфікація документів. Доцільним є розроблення єдиних уніфікованих форм заявок, експедиторських доручень, актів наданих послуг та товарно-транспортних накладних. Використання міжнародних стандартів

(зокрема, CMR та FIATA-документів) сприятиме гармонізації національної практики з міжнародними вимогами. Впровадження системи ідентифікації документів за допомогою QR-кодів або штрих-кодів для ідентифікації перевізників, вантажу та клієнтів забезпечить підвищення прозорості та зручності документообігу.

2. Цифровізація документообігу. Перспективним напрямом є перехід на електронні форми первинних носіїв, зокрема використання електронної товарно-транспортної накладної (e-TTN, eCMR), електронних актів виконаних робіт та ін. Застосування електронного підпису для підтвердження угод та приймання-передачі вантажу дозволить надати первинним документам юридичної сили та забезпечить їх захист від несанкціонованих змін. Інтеграція систем електронного документообігу з ERP- та CRM-платформами сприятиме автоматизації облікових процесів та оперативному отриманню необхідної інформації.

3. Автоматизація обробки даних. Доцільним є впровадження сучасних ERP- та CRM-систем, які забезпечують автоматичне формування первинних документів на основі даних операційної діяльності. Використання мобільних застосунків для водіїв та експедиторів дозволить здійснювати онлайн-оформлення документів безпосередньо під час виконання рейсів та надасть можливість автоматичного формування звітів про виконання рейсів, витрати та доходи. Застосування технологій сканування та оптичного розпізнавання символів (OCR) сприятиме скороченню часу на обробку паперових документів, зменшенню ймовірності помилок та надасть можливість швидкого внесення даних в облікові системи.

4. Контроль та аналітика. Удосконалення первинних носіїв повинно передбачати автоматичне формування маршрутних листів та звітів як первинних носіїв на основі GPS-моніторингу транспортних засобів. Використання інтегрованих інформаційних дашбордів на основі первинних документів забезпечить оперативний аналіз доходів і витрат, а також оцінку ефективності транспортно-експедиторських операцій. Перспективним є застосування технологій блокчейн для фіксації незмінних даних щодо переміщення вантажів і здійснення супровідних операцій.

5. Юридична та інформаційна безпека. З метою збереження достовірності та цілісності облікових даних, забезпечення захисту електронних первинних документів від несанкціонованих змін доцільно організувати хмарне зберігання первинних документів із багаторівневим захистом та системою резервного копіювання. Важливим є розроблення внутрішніх регламентів підприємства щодо порядку створення, обробки та архівування електронних документів. Гармонізація національної практики з міжнародними нормативними актами щодо обліку транспортно-експедиторської діяльності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку транспортно-експедиторських послуг.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, удосконалення первинних носіїв облікової інформації у транспортно-експедиторській діяльності повинно здійснюватися за напрямками стандартизації, цифровізації, автоматизації, підвищення контролю та забезпечення юридичної значимості. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності облікових процесів, прозорості діяльності підприємств та зниженню ризиків, пов'язаних із недостовірністю облікових даних.

ЛІТЕРАТУРА

1. Базиліук А. В., Малишкін О. І. Бухгалтерський і податковий облік автотранспорту та автоперевезень : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
2. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : підручник / за ред. д.е.н., проф. П. О. Куцика; П. О. Куцук, В. І. Бачинський та ін. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 3-е видан. 308 с.
3. Войнаренко М., Єсієва Н. Автомобільні вантажні перевезення як об'єкт обліку та аудиту діяльності підприємств-перевізників. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12(4). С. 204-207.
4. Гура М. О. Облік видів економічної діяльності : навч. посіб. К. : Знання, 2004. 541 с.
5. Кійко А. І. Нормативно-правове регулювання відносин учасників при наданні транспортно-експедиторських послуг: економічний аспект. *Сімдесят другі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки* : матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, (м. Львів, Україна – м. Пшеворськ, Польща, 21-22 лютого 2023 р.). URL: <http://www.spilnota.net.ua/us/article/id-4239/>.
6. Кійко А. І. Сутність та особливості транспортно-експедиторської діяльності підприємств: сучасний аспект. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 79. С. 106-112.
7. Куцук П., Марценюк Р. Облік і оподаткування транспортно-експедиторської діяльності: теоретико-методичні аспекти. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал*. 2020. Вип. 2. С. 49-60.
8. Куцук П. О., Яремко І. Й. Методологічні засади організації облікового та контрольного інструментарію в управлінні логістичними витратами підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 79. С. 76-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-13>.
9. Облік у галузях виробництва і послуг : навч. посіб. / Ю. Д. Маляревський, М. С. Горяєва, Н. С. Пасенко, А. О. Косич. Х. : Видавництво «Інжек», 2008. 616 с.
10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

11. Про транспортно-експедиторську діяльність : Закон України від 01.07.2004 р. № 1955-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>.

12. Чік М. Ю. Облік транспортних витрат у лісовому господарстві. *Науково-практичний журнал «Бухгалтерський облік і аудит»*. 2012. № 7. С. 28-33.

13. Чік М. Ю., Корягін М. В. Особливості обліку транспортно-експедиторської діяльності підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. № 5(82). URL: https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2025/82_2025/6.pdf.

REFERENCES

1. Bazyliuk, A. V. and Malyshkin, O. I. (2011), *Bukhhalterskyi i podatkovyi oblik avtotransportu ta avtoperevezhen : navch. posib.*, Tsentr uchbovoi literatury, K., 256 s.

2. *Bukhhalterskyi oblik v upravlinni pidpriemstvom : pidruchnyk* (2023), za red. d.e.n., prof. P. O. Kutsyka; P. O. Kutsyk, V. I. Bachynskyi ta in. Vydavnytstvo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, Lviv, 3-e vydan., 308 s.

3. Voinarenko M. and Yesiieva N. (2013), *Avtomobilni vantazhni perevezennia yak ob'iekt obliku ta audytu diialnosti pidpriemstv-pereviznykiv, Ekonomichnyi analiz*, T. 12(4), s. 204-207.

4. Hura, M. O. (2004), *Oblik vydiv ekonomichnoi diialnosti : navch. posib.*, Znannia, K., 541 s.

5. Kiiko, A. I. (2023), *Normatyvno-pravove rehuliuвання vidnosyn uchasnykiv pry nadanni transportno-ekspedytorskykh posluh: ekonomichnyi aspekt, Simdesiat druhi ekonomiko-pravovi dyskusii. Seriia: Sotsialni ta humanitarni nauky : materialy Mizhnarodnoi naukovoï internet-konferentsii*, (m. Lviv, Ukraina – m. Pshevorsk, Polshcha, 21-22 liutoho 2023 r.), available at: <http://www.spilnota.net.ua/us/article/id-4239/>.

6. Kiiko, A. I. (2024), *Sutnist ta osoblyvosti transportno-ekspedytorskoï diialnosti pidpriemstv: suchasnyi aspekt, Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 79, s. 106-112.

7. Kutsyk P. and Martseniuk R. (2020), *Oblik i opodatkuvannia transportno-ekspedytorskoï diialnosti: teoretyko-metodychni aspekty, Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal*, vyp. 2, s. 49-60.

8. Kutsyk, P. O. and Yaremko, I. Y. (2024), *Metodolohichni zasady orhanizatsii oblikovoho ta kontrolnoho instrumentarii v upravlinni lohistychnymy vytratamy pidpriemstva, Infrastruktura rynku*, vyp. 79, s. 76-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct79-13>.

9. *Oblik u haluziakh vyrobnytstva i posluh : navch. posib.* (2008), Maliarevskyi, Yu. D., Horiaieva, M. S., Pasenko, N. S. and Kosych, A. O. Vydavnytstvo «Inzhnek», Kh., 616 s.

10. *Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

11. *Pro transportno-ekspedytorsku diialnist : Zakon Ukrainy vid 01.07.2004 r. № 1955-IV*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text>.

12. Chik, M. Yu. (2012), *Oblik transportnykh vytrat u lisovomu hospodarstvi, Naukovo-praktychnyi zhurnal «Bukhhalterskyi oblik i audit»*, № 7, s. 28-33.

13. Chik, M. Yu. and Koriahin, M. V. (2025), *Osoblyvosti obliku transportno-ekspedytorskoï diialnosti pidpriemstv, Biznes-navihator*, vyp. № 5(82), available at: https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2025/82_2025/6.pdf.

Стаття надійшла до редакції 12 травня 2025 року

УДК 334.012.64:330.341.1:005.21(477)

Куцик В. І.,

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

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

Лупак Р. Л.,

economist_555@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1830-1800,

Researcher ID: I-2980-2017,

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

ІННОВАЦІЙНО-ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

Анотація. У статті обґрунтовано важливість і необхідність впровадження новітніх підходів до прийняття управлінських рішень, які передбачають активне застосування інновацій та проведення трансформаційних змін в економічній діяльності. Основні авторські рекомендації щодо застосування інноваційно-трансформаційних підходів стосуються забезпечення розвитку економічної мобільності малих і середніх підприємств (МСП) з урахуванням специфіки регіональної економіки. З огляду на напрям наукового дослідження узагальнено інноваційно-трансформаційні підходи до прийняття управлінських рішень (інформаційно-комунікаційний, аджайл-підхід, дизайн-мислення, сценарне моделювання, дедатацентричний, біхевіористичний, антифрагільний), їх сутнісні характеристики, переваги та недоліки. Визначено функціональний інструментарій забезпечення розвитку економічної мобільності МСП регіону на основі обґрунтованого інноваційно-трансформаційного практикуму прийняття управлінських рішень. Авторські пропозиції стосуються ідентифікації управлінського інноваційно-трансформаційного інструментарію, який може використовуватися менеджментом МСП, органами центральної та регіональної влади, місцевого самоврядування. До сфер застосування такого інструментарію віднесено фінансово-інвестиційне проектування, інституційно-організаційну підтримку, інноваційно-технологічне забезпечення, інтелектуально-кадрову політику, нормативно-правове регулювання, інфраструктурну підтримку, маркетингову та соціальну політику. Встановлено, що ключовим вектором інноваційно-трансформаційного прийняття рішень менеджментом МСП має бути системне збільшення обсягів ресурсного забезпечення і це дозволяє створити необхідні умови для ефективного функціонування та стабільного зростання, а також підвищення економічної мобільності з урахуванням актуальних тенденцій регіональної економіки.

Ключові слова: інноваційно-трансформаційний підхід, інноваційно-трансформаційне прийняття, управлінські рішення, малі і середні підприємства, регіон, розвиток, економічна мобільність, економічна діяльність.

Kutsyk V. I.,

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

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

Lupak R. L.,

economist_555@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-1830-1800,

Researcher ID: I-2980-2017,

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

INNOVATIVE AND TRANSFORMATIONAL APPROACHES TO MANAGERIAL DECISION MAKING IN ENSURING THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC MOBILITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE REGION

Abstract. *The article substantiates the importance and necessity of implementing new approaches to managerial decision-making, which involve the active use of innovations and transformational changes in economic activity. The author's main recommendations for the application of innovative and transformational approaches relate to ensuring the development of economic mobility of small and medium-sized enterprises (SMEs), taking into account the specifics of the regional economy. Given the direction of scientific research, innovative and transformational approaches to managerial decision-making (information and communication, agile approach, design thinking, scenario modeling, dedatacentric, behavioral, antifragile) are summarized, their essential characteristics, advantages and disadvantages. A functional toolkit for ensuring the development of economic mobility of SMEs in the region is determined on the basis of a substantiated innovative and transformational practice of managerial decision-making. The author's proposals relate to the identification of managerial innovative and transformational tools that can be used by SME management, central and regional authorities, and local governments. The scope of application of such tools includes financial and investment planning, institutional and organizational support, innovation and technological support, intellectual and personnel policy, regulatory and legal regulation, infrastructure support, marketing and social policy. The key vector of innovative and transformational decision-making by SME management should be a systematic increase in the volume of resource provision, which allows creating the necessary conditions for effective functioning and stable growth, as well as increasing economic mobility taking into account current trends in the regional economy.*

Keywords: innovation-transformation approach, innovation-transformation adoption, managerial decisions, small and medium-sized enterprises, region, development, economic mobility, economic activity.

JEL Classification: L26, O31, R58

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-31>

Постановка проблеми. Налагодження ефективної системи прийняття управлінських рішень має ґрунтуватися на новітніх тенденціях, які відповідають динамічним змінам середовища функціонування підприємств, особливо МСП. У сучасних умовах високої турбулентності економіки традиційні підходи до управління МСП втрачають свою ефективність і це здебільшого зумовлено специфікою економічної діяльності у такій організаційній формі, яка, зазвичай маючи обмежені ресурсні можливості, потребує високої адаптивності, гнучкості та стійкості до ринкових викликів і шоків.

Особливої актуальності набуває питання забезпечення розвитку економічної мобільності МСП, яка є важливою характеристикою їх здатності швидко змінювати модель стратегічного управління та переорієнтовуватися на впровадження інноваційних управлінських інструментів для освоєння нових ринків і нарощування виробничих потужностей. Тут потребується врахувати те, що розвиток економічної мобільності стає не лише фактором стабільного функціонування, а й важливим драйвером зростання та інноваційного поступу МСП.

Також існуючі управлінські практики часто не враховують регіональної специфіки, через що виникає необхідність посилення уваги до виявлення інституційних викликів просторово-територіального характеру та відповідно до них впровадження інноваційно-трансформаційного підходу до управління підприємницькою діяльністю. Зокрема, існує

потреба у системному обґрунтуванні інноваційно-трансформаційних підходів до прийняття управлінських рішень, які сприяють активізації економічної мобільності МСП в умовах зростаючої важливості децентралізації систем інституційного регулювання підприємницького середовища та інтеграції до високодинамічного глобального економічного простору з постійним посиленням конкурентного тиску.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси прийняття управлінських рішень є ефективними та здатні забезпечувати досягнення очікуваних результатів завдяки постійному удосконаленню й використанню нового інструментарію. Водночас необхідно зважати на низку особливостей, зокрема форми підприємницької діяльності, просторово-територіальні аспекти та ін. Так, О. Халіна, Я. Сидоренко, О. Лозовський, М. Горшков акцентують увагу на інноваційних підходах, що ґрунтуються на гнучких управлінських моделях, адаптації до змін зовнішнього середовища та впровадженні цифрових технологій для підвищення якості управлінських дій та досягнення необхідного рівня економічної мобільності підприємницької діяльності [1; 2]. Автори праці [3, с. 109-115] доповнюють цей підхід аналітичним інструментарієм, акцентуючи увагу на важливості комплексного оцінювання якості управлінських рішень та їхнього впливу на економічний стан суб'єкта господарювання, а також на його здатності оперативно адаптовуватися до змін зовнішнього середовища.

Потрібно відзначити, що велика увага в науковому дискурсі приділяється впливу цифровізації на процеси прийняття управлінських рішень. Зокрема, І. Благун, О. Грідін та ін. наголошують на ефективності впровадження цифрових платформ, систем Business Intelligence та стратегічного проектування при оновленні процедур прийняття управлінських рішень і забезпечення підвищення рівня їх гнучкості, точності та результативності, щоб гарантувати високу економічну стабільність і мобільність підприємницької діяльності [4, с. 325-331; 5, с. 3-10].

З огляду на ключову роль МСП М. Бедринець, Т. Васильців та ін. розглядають потребу у фінансовій підтримці та підвищенні рівня фінансово-економічної безпеки таких суб'єктів [6, с. 136-147; 7, с. 49-55]. Тут також слід враховувати поведінкові особливості управлінських рішень у діяльності МСП. Зокрема, Т. Меркулова та М. Максимов акцентують увагу на високому науково-прикладному значенні інтуїтивних, емоційних і ризикорієнтованих підходів у забезпеченні розвитку їхньої економічної мобільності [8, с. 144-151].

Окреме значення має регіональний аспект при здійсненні інноваційно-трансформаційних змін процесів прийняття управлінських рішень із забезпечення економічності мобільності МСП. Так, В. Міца, С. Кальний, Я. Гнатик, І. Гнатенко, П. Куцик та ін. підкреслюють значення регіонального середовища, зокрема локальної інфраструктури, місцевих освітніх ресурсів і державно-приватної взаємодії [9, с. 123-125; 10, с. 20-25; 11, с. 107-114; 12, с. 20-25; 13]. Важливу роль у цьому відіграє інформаційна складова, що, як зазначають П. Куцик і О. Ковтун, забезпечує аналітичну підтримку управлінських рішень [14]. Дослідження З. Варналія та ін. доповнює загальне уявлення, акцентуючи увагу на важливості державної політики підтримки підприємництва на сільських територіях [15, с. 5-9].

Загалом наукові підходи до інноваційно-трансформаційних змін процесів прийняття управлінських рішень у забезпеченні розвитку економічної мобільності МСП регіону демонструють міждисциплінарний характер, охоплюючи як технологічні аспекти, так і поведінкові чинники, просторово-територіальну специфіку та потребу в інституційно-організаційній підтримці органів влади на різних рівнях регулювання підприємницького середовища.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування інноваційно-трансформаційних підходів до прийняття управлінських рішень у забезпеченні розвитку економічної мобільності малих і середніх підприємств регіону.

Виклад основного матеріалу дослідження. Створення та вдосконалення управлінської системи

в умовах адаптації до нових викликів і шоків потребує впровадження новітніх трансформаційних підходів, орієнтованих на підвищення якості управлінських рішень та досягнення очікуваних результатів їх реалізації. У контексті динамічних трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища економічної діяльності зростає потреба у переосмисленні традиційних управлінських моделей, що нерідко недостатньо гнучкі й адаптивні до умов невизначеності та зростання викликів і шоків.

У сучасному менеджменті особливої ваги набувають інноваційний підхід і технологічне забезпечення процесу прийняття рішень, що не лише сприяє прискоренню обробки інформації, а й забезпечує її всебічний аналіз, виявлення прихованих закономірностей та ухвалення рішень на основі об'єктивних даних. Дотримання такого підходу дозволяє підприємствам підвищити рівень оперативності та ефективності управління, краще адаптуватися до кон'юнктурних коливань та гнучко протидіяти ризикам і загрозам.

Примітно, що інноваційно-трансформаційні підходи до управління ґрунтуються на використанні низки інформаційно-аналітичних, поведінкових, інтерактивних та інших інструментів. Серед них – інформаційно-комунікаційний, аджайл-підхід, дизайн-мислення, дедатацентричний, сценарного моделювання, біхевіористичний та антифрагільний підходи. Кожен із них має власну специфіку застосування та потенційні обмеження, що зумовлюються галузевою спрямованістю економічної діяльності, рівнем її цифрової трансформації та ін.

У табл. 1 узагальнено сутнісні характеристики зазначених підходів, їхні ключові переваги й недоліки, що дає змогу обґрунтовано обрати найдоцільніші з них при забезпеченні розвитку економічної мобільності МСП регіону.

Кожен із інноваційно-трансформаційних підходів до прийняття управлінських рішень має свої особливості, тож їхнє застосування залежить від конкретного набору цілей і завдань, визначених менеджментом підприємства. Так, інформаційно-комунікаційний підхід базується на використанні цифрових інструментів, штучного інтелекту та аналітики даних та інших технологій, що дає змогу оптимізувати процеси прийняття та реалізації управлінських рішень, знизити операційні та адміністративні витрати, підвищити рівень точності прогнозних очікувань і прискорити обробку інформації, але натомість його впровадження потребує значних інвестицій, цифрової грамотності персоналу та пов'язане з підвищеними ризиками кібербезпеки.

Таблиця 1

Інноваційно-трансформаційні підходи до прийняття управлінських рішень: переваги та недоліки

Підходи	Сутнісні характеристики	Переваги	Недоліки
Інформаційно-комунікаційний	Використання цифрових інструментів, штучного інтелекту, аналітики даних та інших технологій для підвищення якості й ефективності прийняття управлінських рішень	• оптимізація управлінських рішень; • зниження операційних витрат; • підвищення точності прогнозів та планів; • прискорення обробки інформації	• високі витрати на впровадження та підтримку інформаційно-комунікаційних систем; • залежність від якості та достовірності інформаційного забезпечення; • необхідність цифрової грамотності персоналу; • ризики кібербезпеки
Аджайл-підхід	Гнучка система управління, базована на швидкому реагуванні, ітераціях та постійному вдосконаленні	• швидка адаптація до змін; • зростання ефективності командної роботи; • поліпшення якості управлінських рішень	• високі вимоги до командної культури; • складність масштабування; • ймовірність посилення фрагментованості управління
Дизайн-мислення	Орієнтація на креативність, глибоке розуміння потреб користувачів, генерацію інноваційних ідей та їхнє прототипування	• розвиток інноваційного мислення; • підвищення клієнтоорієнтованості; • ефективне управління в умовах невизначеності; • сприяння колаборації в команді	• висока трудомісткість управлінського процесу; • потреба залучення кросфункціональних команд із значними компетенціями; • значні ризики, пов'язані з експериментальним характером управлінського процесу
Сценарного моделювання	Побудова варіативних сценаріїв розвитку подій для стратегічної підготовки та прийняття управлінських рішень	• зменшення ризиків; • підвищення стратегічної гнучкості; • прийняття адаптивних та обґрунтованих рішень у нестабільних умовах	• складність формування управлінських сценаріїв; • висока суб'єктивність оцінювання можливих варіантів прийняття управлінських рішень; • потреба в якісному стратегічному мисленні та фахових експертних знаннях
Дедатацентричний	Прийняття рішень на основі структурованих даних, KPI, дашбордів, аналітичних звітів та інструментів бізнес-інтелекту	• підвищення об'єктивності управління; • прозорість управлінських процесів; • автоматизація управлінських операцій та моніторингу	• ігнорування інтуїтивних, ситуативних або неформальних факторів; • критична залежність від якості та повноти даних; • дороговартісне впровадження та обслуговування інформаційно-аналітичних систем
Біхевіористичний	Урахування психологічних, емоційних і поведінкових факторів у процесі управління	• підвищення мотивації персоналу; • покращення організаційної культури; • посилення командної взаємодії та лояльності	• складність кількісного вимірювання отриманих результатів; • високі ризики маніпуляцій прийнятих управлінських рішень; • залежність від кваліфікації управлінців у сфері психології
Антифрагільний	Побудова системи, здатної не лише зберігати стійкість до викликів і шоків, а й адаптуватися та зміцнюватися під їхнім впливом	• підвищення стійкості до кризових явищ; • орієнтація на розвиток в умовах невизначеності та нестабільності	• складність адаптації у консервативних управлінських моделях; • висока потреба в експериментах, гнучкості й толерантності до помилок

Стосовно аджайл-підходу, доречно відзначити його здатність забезпечувати гнучкість управління завдяки швидкому реагуванню, ітераціям та постійному вдосконаленню, що сприяє адаптації до змін і покращенню командної роботи, однак потребує високого рівня командної культури та може ускладнювати масштабування новітніх бізнес-ідей. Також успішне застосування аджайл-підходу потребує не лише технічних навичок, а й гнучкості організаційної структури, а також відповідної підтримки з боку топ-менеджменту підприємства.

Відомо: дизайн-мислення орієнтоване на креативність і глибоке розуміння потреб користувачів і це сприяє розвитку клієнтоорієнтованості економічної діяльності. Водночас такий підхід є трудомістким і потребує залучення різнопрофільних команд, що іноді пов'язано з ризиками експериментальності. Більше того, міждисциплінарний характер дизайн-мислення часто ускладнює координацію, збільшує витрати часу й ресурсів, що може спричинити непередбачувані наслідки або навіть невдачі на окремих етапах. Для досягнення очікуваних результатів менеджменту підприємства потрібно більш ретельно підходити до планування економічної діяльності, бути готовим до гнучких змін і відкритим до невдач як невід'ємної частини процесу навчання та розвитку.

Натомість сценарне моделювання допомагає зменшувати ризики та підвищувати стратегічну економічну гнучкість і мобільність, формуючи адаптивні рішення у нестабільних умовах, але ускладнене суб'єктивністю оцінок і вимагає експертного стратегічного мислення. Такий підхід сприяє підвищенню готовності підприємства до змін, оптимізації ресурсів та формуванню довгострокових стратегій високоефективної економічної діяльності, здатних забезпечити стабільну стійкість і конкурентоспроможність.

Обґрунтовуючи вагомість дедатацентричного, біхевіористичного та антифрагільного підходів до прийняття та реалізації управлінських рішень, доречно вказати на їхню комплексність і взаємодоповнюваність. Зокрема, дедатацентричний підхід формує базис для ухвалення рішень на основі об'єктивної аналітики та фактів; біхевіористичний підхід доповнює аналітичну складову, звертаючи увагу на людський фактор – психологічні мотиви, поведінку і корпоративну культуру; антифрагільний підхід направлений на вдосконалення стратегічного бізнес-моделювання, яке дозволяє підприємствам не лише протистояти викликам і шокам, а й використовувати їх для свого розвитку і зміцнення позицій на ринку.

Якщо враховувати особливості МСП та передумови для забезпечення економічної мобільності з позиції просторово-територіальних тенденцій, необхідно ідентифікувати ті сфери застосування інноваційно-трансформаційного управлінського інструментарію, які можуть найбільш ефективно охоплювати особливості економіки регіону. Тут державним інституціям важливо орієнтуватися на ключові тенденції економічної діяльності МСП, вплив яких визначає економічну мобільність та здатність їхнього менеджменту ефективно адаптувати процеси прийняття управлінських рішень. При цьому органами регіональної влади та місцевого самоврядування може бути реалізована політика підтримки застосування інноваційно-трансформаційних підходів саме в тих сферах, де МСП має найбільший потенціал розвитку. Загалом йдеться про (1) фінансово-інвестиційне проектування, (2) інституційно-організаційну підтримку, (3) інноваційно-технологічне забезпечення, (4) інтелектуально-кадрову політику, (5) нормативно-правове регулювання, (6) інфраструктурну підтримку, (7) маркетингову політику, (8) соціальну політику (табл. 2).

Таблиця 2

Інструментарій забезпечення розвитку економічної мобільності МСП регіону: інноваційно-трансформаційний практикум прийняття управлінських рішень

Сфери застосування	Інноваційно-трансформаційні підходи						
	Інформаційно-комунікаційний	Аджайл-підхід	Дизайн-мислення	Сценарного моделювання	Дедата-центричний	Біхевіористичний	Антифрагільний
Фінансово-інвестиційне проєктування	- цифрові аналітичні платформи для МСП; - краудфандинг	- гнучке бюджетування з регулярними ітерациями; - адаптивне планування фінансових операцій	- прототипування бізнес-моделей; - дизайн сценаріїв залучення інвесторів	- прогнозування прибутковості з урахуванням регіональних ризиків; - дизайн сценаріїв фінансових стресів	- аналітика інвестиційних потоків; - дашборди	- вивчення психології ризиків інвесторів та підприємців; - впровадження поведінкових моделей прийняття фінансових рішень	- створення фінансово стійких моделей з урахуванням криз; - розроблення антикризових стратегій адаптації
Інституційно-організаційна підтримка	- цифрові платформи комунікації та співпраці між МСП і місцевою владою; - інтеграція сервісів державної підтримки	- впровадження гнучких організаційних структур; - регулярні ретроспективи та командні зустрічі	- клієнто-орієнтовані організаційні рішення; - посилення співпраці з місцевими спільнотами	- моделювання адаптації до змін у законодавстві; - розроблення сценаріїв регуляторних впливів	- проведення моніторингу KPI підтримки МСП; - аналітика ефективності місцевих програм	застосування поведінкових підходів до командної роботи	створення підрозділів з адаптивним управлінням
Інноваційно-технологічне забезпечення	- нарошування Smart-інфраструктури на регіональному рівні; - створення IoT-платформ	- ітеративне впровадження нових технологій; - ітеративне впровадження MVP-технологій для тестування управлінських рішень	- прототипування користувацьких інтерфейсів; - UX-дизайн з урахуванням локальних потреб	- оцінювання технологічних ризиків; - прогнозування впливу технологій на МСП	- технологічна аналітика з регіональним фокусом; - використання Big Data для покращення сервісів	моделювання поведінкового впливу на застосування інноваційних технологій	- підготовка кадрів до змін та стресостійкості; - розвиток гнучкості в професійному середовищі
Інтелектуально-кадрова політика	- створення е-платформ навчання для МСП; - впровадження LMS-систем підвищення якості праці	- командне управління талантами; - спринти для розвитку навичок	- персоналізація розвитку кадрів; - коучинг з урахуванням регіональних особливостей	- прогнозування потреб у навичках; - планування розвитку талантів	- HR-аналітика для оптимізації кадрів; - оцінювання продуктивності з урахуванням ролі в команді	- впровадження мотиваційних моделей для МСП; - підтримка емоційного здоров'я персоналу	- підготовка до змін; - розвиток стресостійкості
Нормативно-правове регулювання	- електронне урядування реєстрації МСП; - цифрові сервіси для МСП	- гнучке адміністрування; - адаптація до змін регуляторного поля	- орієнтація на користувача у нормативних документах; - UX у нормативній базі	- дизайн сценаріїв змін у законодавстві; - моделювання впливу регуляцій на МСП	- правова аналітика для прийняття рішень; - моніторинг нормативних змін	аналіз поведінки МСП в реакції на регуляції	створення стійких і гнучких нормативних рамок
Інфраструктурна підтримка	впровадження цифрових карт та GIS-систем планування економічної діяльності	гнучке управління інфраструктурними проєктами	- співпраця зі стейкхолдерами; - дизайн рішень із залученням представників місцевих громад	моделювання розвитку транспортної та логістичної інфраструктури	- моніторинг використання ресурсів; - аналітика ринкової інфраструктури	врахування поведінкових аспектів мобільності персоналу та клієнтів	розроблення антифрагільних систем
Маркетингова політика	впровадження CRM-систем з регіональним фокусом	- адаптивні маркетингові кампанії; - тестування ринкових гіпотез	- клієнтські інсайти; - карти споживацької поведінки	- дизайн сценаріїв виходу на нові ринки; - аналіз ринкових трендів	- застосування технологій Big Data для сегментації ринку; - аналітика конкурентів	вивчення поведінкової економіки у споживанні	реалізація маркетингових стратегій із урахуванням кризових ситуацій
Соціальна політика	- створення платформ соціального діалогу; - розвиток соціальних мереж для обміну досвідом	- управління соціальними програмами; - адаптація до потреб громад	- дотримання практики впровадження людиноцентричних підходів; - фасилітація участі	- розроблення сценаріїв соціальної адаптації; - вивчення соціальних трендів	- проведення соціальних досліджень; - налагодження аналітики соціальних змін	- управління соціальним впливом; - моделювання впливу поведінкових факторів	- посилення соціальної стійкості; - впровадження антикризових соціальних практик

Примітно, що інноваційно-трансформаційний інструментарій управлінських рішень формує багатовекторну систему підтримки економічної мобільності МСП з урахуванням регіональних особливостей. Кожна зі сфер застосування розкриває унікальні можливості для впровадження сучасних підходів, які не лише підвищують ефективність управління економічною діяльністю, але й сприяють стійкості та адаптивності МСП.

Так, застосування інформаційно-комунікаційних технологій сприяє інтеграції МСП у цифровий простір, забезпечуючи автоматизацію бізнес-процесів, розширення доступу до електронних сервісів, аналітичних інструментів і платформ співпраці. Зазначений підхід є особливо актуальним для МСП у регіонах із недостатньо розвинутою інфраструктурою, де цифровізація відкриває нові можливості для подолання просторових та інформаційних бар'єрів.

Водночас аджайл-підхід дає змогу оперативно реагувати на зміни, зберігаючи гнучкість управлінських рішень, і забезпечує постійне вдосконалення завдяки ітеративному підходу та активному залученню команди до спільного розв'язання завдань. Така практика прийняття управлінських рішень є особливо важливою для МСП у регіонах із динамічним середовищем та обмеженими ресурсами, де ефективність управління часто визначає їхню економічну мобільність на локальному рівні.

Як уже зазначалося, дизайн-мислення сприяє розвитку креативності під час проектування рішень, орієнтованих на кінцевого користувача. Такий підхід сприяє створенню інноваційних продуктів або послуг, адаптованих до специфіки місцевого ринку та соціально-економічного середовища регіону. У свою чергу, сценарне моделювання дозволяє враховувати ризики й фактори невизначеності, характерні для нестабільних умов господарювання, і це створює умови менеджменту МСП прогнозувати ймовірні варіанти розвитку подій, формувати альтернативні стратегії реагування та підвищувати економічну мобільність на регіональному рівні.

Натомість дедатацентричний підхід посилює аналітичні можливості МСП, забезпечуючи прийняття рішень на основі об'єктивних доказів, та підвищує точність прогнозів і ефективність управлінських дій. Як відомо, використання сучасних технологій збору, обробки та візуалізації інформації дозволяє своєчасно виявляти тенденції, оптимізувати ресурси та мінімізувати ризики, що є особливо актуальним для МСП в умовах високодинамічного регіонального просторово-територіального контексту.

Біхевіористичний вектор дає можливість комплексно враховувати людський чинник у прийнятті управлінських рішень, де ключове значення надається підтримці мотивації, підвищенню залученості персоналу та ефективній командній взаємодії. Впровадження цього підходу сприяє глибшому розумінню поведінкових реакцій і формуванню мотиваційних стратегій, що особливо

важливо для МСП, де персонал і його взаємодія становлять основу економічної мобільності та інноваційності.

Водночас антифрагільні інструменти забезпечують МСП не лише здатність ефективно протистояти зовнішнім шокам і кризам, а й використовувати їх як можливості для посилення стійкості та розвитку. Такий підхід сприяє формуванню адаптивних бізнес-моделей у економічній діяльності МСП, які не просто відновлюються після потрясінь, а виходять із них зміцненими, що особливо важливо в умовах високої невизначеності та динамічних змін регіональної економіки.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Необхідність удосконалення управлінської системи в сучасних умовах стрімких змін і невизначеності потребує від менеджменту МСП впровадження інноваційно-трансформаційних підходів, які забезпечують підвищення якості управлінських рішень та їх адаптивність до нових викликів і шоків. Аналіз сучасних моделей управління показує, що традиційні методи часто виявляються недостатньо гнучкими для МСП, тоді як інноваційні підходи, зокрема інформаційно-комунікаційний, аджайл, дизайн-мислення, дедатацентричний, сценарного моделювання, біхевіористичний та антифрагільний, сприяють підвищенню ефективності і стійкості економічної діяльності.

Загалом системна інтеграція таких підходів у різні сфери – від фінансів і кадрової політики до інфраструктури, маркетингу й соціального розвитку – дозволяє не лише адаптувати МСП до просторово-територіальних викликів, але й активізувати потенціал зростання економіки регіону на засадах інноваційності, стійкості та взаємодії.

Подальші дослідження слід зосередити на вивченні ефективності впровадження окремих інноваційно-трансформаційних підходів у різних секторах діяльності МСП із урахуванням їхньої галузевої специфіки та регіональних особливостей. Важливо також дослідити роль органів влади та місцевого самоврядування у створенні сприятливого інституційного середовища, формуванні стимулів для здійснення інноваційної діяльності та реалізації підтримуючих бізнес-програм, які сприяють підвищенню економічної мобільності МСП і їх здатності адаптуватися до нових викликів і шоків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Халіна О., Сидоренко Я. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5476/5415>.
2. Лозовський О. М., Горшков М. А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839>.
3. Неміш Ю. В., Лозінська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. Аналіз якості

ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. *Академічні візії*. 2022. Вип. 8-9. С. 109-115.

4. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325-331.

5. Грідін О., Заїка С., Сагачко Ю. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 4(13). С. 3-10.

6. Бедринець М. Д. Екосистема розвитку малого підприємництва та її фінансове забезпечення. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 16. С. 136-147.

7. Лупак Р. Л., Василюч Т. Г., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Проблемні аспекти, пріоритети та засоби зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Вип. 28. С. 49-55.

8. Меркулова Т. В., Максимов М. С. Прийняття рішень у малому підприємстві: поведінкові аспекти. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 144-151.

9. Міца В. В. Малий бізнес як суб'єкт економічної системи регіону. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч. 2. С. 123-125.

10. Кальний С. В. Особливості діяльності малих та середніх підприємств у контексті інноваційного розвитку регіонів. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9713>.

11. Гнатик Я. Б., Овандер Н. Л., Томах В. В. Інноваційні підходи до підтримки та розвитку малого і середнього бізнесу в регіонах України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 107-114.

12. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20-25.

13. Куцик П. О. Проблемні аспекти та пріоритети розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 69. С. 7-14. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-01>.

14. Куцик П., Ковтун О. Визначення перспективного бізнесу та моделювання оптимальних стратегічних наборів для підприємств з використанням можливостей штучного інтелекту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 127-136. <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>.

15. Варналій З. С., Лупак Р. Л., Рудик С. А. Засоби стимулювання розвитку малого підприємництва на сільських територіях в системі державної політики подолання диспропорцій економічної безпеки України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 5-9.

REFERENCES

1. Khalina O. and Sydorenko Ya. (2025), Innovatsiini pidkhody do pidvyshchennia efektyvnosti upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 71, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5476/5415>.

2. Lozovskyi, O. M. and Horshkov, M. A. (2023), Efektyvnist upravlinskykh rishen v menedzhmenti orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839>.

3. Nemish, Yu. V., Lozinska, L. D., Lysenko-Helemb'iuk, K. M. and Lisova, O. V. (2022), Analiz yakosti ukvalenykh upravlinskykh rishen u pidpriemnytskii diialnosti: ratsionalnist, alternatyvy, konflikty. *Akademichni vizii*, vyp. 8-9, s. 109-115.

4. Blahun, I. I. (2023), Rozvytok systemy operatsiinoho menedzhmentu pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. *Biznes Inform*, no. 11, s. 325-331.

5. Hridin O., Zaika S. and Sahachko Yu. (2025), Operatsiinyi menedzhment u konteksti zastovuvannia suchasnykh analitychnykh instrumentiv do ukhvalennia upravlinskykh rishen. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 4(13), s. 3-10.

6. Bedrynets, M. D. (2020), Ekosystema rozvytku maloho pidpriemnytstva ta ii finansove zabezpechennia. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika»*, no. 16, s. 136-147.

7. Lupak, R. L., Vasylytsiv, T. H., Rudkovskyi, O. V. and Berezivskyi, Ya. P. (2021), Problemni aspekty, priorytety ta zasoby zmitsnennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky subiektiv maloho pidpriemnytstva v Ukraini. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, vyp. 28, s. 49-55.

8. Merkulova, T. V. and Maksymov, M. S. (2024), Priyniattia rishen u malomu pidpriemnytstvi: povedinkovi aspekty. *Biznes Inform*, no. 10, s. 144-151.

9. Mitsa, V. V. (2018), Malyi biznes yak subiekt ekonomichnoi systemy rehionu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vyp. 20, ch. 2, s. 123-125.

10. Kalnyi, S. V. (2021), Osoblyvosti diialnosti malykh ta serednykh pidpriemstv u konteksti innovatsiinoho rozvytku rehioniv. *Efektyvna ekonomika*, no. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9713>.

11. Hnatyk, Ya. B., Ovander, N. L. and Tomakh, V. V. (2024), Innovatsiini pidkhody do pidtrymky ta rozvytku maloho i serednoho biznesu v rehionakh Ukrainy. *Biznes Inform*, no. 4, s. 107-114.

12. Hnatenko, I. A. (2021), Modeliuvannia stseneriiv stiikoho rozvytku pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii ta didzhytalizatsii: upravlinskyi aspekt. *Investitsii: praktyka ta dosvid*, no. 16, s. 20-25.

13. Kutsyk, P. O. (2022), Problemni aspekty ta priorytety rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 69, s. 7-14. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-01>.

14. Kutsyk P. and Kovtun O. (2024), Vyznachennia perspektyvnoho biznesu ta modeliuвання optymalnykh stratehichnykh naboriv dlia pidpryiemstv z vykorystanniam mozhlyvostei shtuchnoho intelektu. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 5(14), s. 127-136. <https://doi.org/10.32782/dees.14-20>.

15. Varnalii, Z. S., Lupak, R. L. and Rudyk, S. A. (2017), *Zasoby stymuliuvannia rozvytku maloho*

pidpryemnytstva na silskykh terytoriakh v systemi derzhavnoi polityky podolannia dysproportsii ekonomichnoi bezpeky Ukrainy. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vyp. 53, s. 5-9.

Стаття надійшла до редакції 11 червня 2025 року

УДК: 659.113:005.52:316.774 (477)

Барков І. С.,

i.s.barkov.asp23@chdtu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0008-8432-7276,

здобувач ступеня доктора філософії кафедри економічної кібернетики та маркетингу,
Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси

ПРАКТИКИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СПОЖИВЧОЮ ЛОЯЛЬНІСТЮ ДО БРЕНДУ В МЕДІАКОМПАНІЯХ

Анотація. У статті досліджено особливості формування споживчої лояльності до бренду в діяльності сучасних медіакомпаній у контексті цифрової трансформації, зростаючої конкуренції та зміни комунікаційних стратегій. Постановка проблеми зумовлена необхідністю системного перегляду підходів до формування лояльності до бренду в умовах фрагментованості аудиторії, високою емоційністю споживання медіапродукту та значним впливом соціальних чинників. У публікації здійснено огляд наукових праць українських і зарубіжних дослідників у сфері управління лояльністю до бренду як основи діяльності медіакомпаній, цифрового маркетингу та поведінки медіаспоживачів. Підкреслюється, що у вітчизняних дослідженнях ця тема вивчена фрагментарно і потребує подальшого розвитку. Метою статті є дослідження практик маркетингового управління споживчою лояльністю до бренду на прикладі вітчизняних і міжнародних медіакомпаній. У процесі дослідження проаналізовано структуру медіаринку, концентрацію компаній у межах конкретного сегмента, що примушує їх активно розробляти і застосовувати новітні складні і перспективні маркетингові технології для утримання споживача та його лояльності до бренду. Сформовано матрицю практик маркетингового управління лояльністю до бренду, де узагальнено групи медіакомпаній за специфікою використання таких практик. Констатовано: медіакомпанії часто використовують схожі практики формування лояльності до бренду, що свідчить про глобалізацію маркетингових стратегій й адаптацію їх до національних культурних і комунікаційних контекстів. Результатом аналізу стало узагальнення практик, які демонструють потенціал до масштабування й адаптації до ринку в сучасних умовах. Сформульовано висновки щодо ключових факторів тривалої лояльності до бренду медіакомпаній, що реалізується через поєднання змісту, форми та цінностей, адаптуючи підходи до потреб своєї аудиторії. Подальші дослідження планується зосередити на стратегіях маркетингового управління лояльністю до бренду, які покладені в основу успіху медіакомпаній на ринку, що дозволить, із урахуванням споживчих пріоритетів, сформувати узагальнену модель управління лояльністю до бренду в медіакомпаніях.

Ключові слова: лояльність до бренду, маркетингове управління, медіакомпанії, стратегії маркетингового управління, конкурентність, імідж, клієнтоорієнтованість, ринок медіапродуктів.

Barkov I. S.,

i.s.barkov.asp23@chdtu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0008-8432-7276,

Postgraduate, Department of Economic Cybernetics and Marketing, Cherkasy State Technological University, Cherkasy

MARKETING MANAGEMENT PRACTICES OF CONSUMER LOYALTY TO BRAND IN MEDIA COMPANIES

Abstract. The article examines the peculiarities of forming consumer brand loyalty in the activities of modern media companies in the context of digital transformation, growing competition, and changing communication strategies. The problem is posed due to the need to systematically review approaches to building brand loyalty in the context of audience fragmentation, high emotionality of media consumption, and the significant influence of social factors. The publication reviews the scientific works of Ukrainian and foreign researchers in the field of brand loyalty management as the basis for media companies, digital marketing, and media consumer behavior. It is emphasized that in domestic research this topic has been studied fragmentarily and requires further development. The purpose of the article is to study the practices of marketing management of consumer brand loyalty on the example of domestic and international media companies. The study analyzes the structure of the media market, the concentration of companies within a particular segment, which forces them to actively develop and apply the latest complex and promising marketing technologies to retain consumers and their brand loyalty. A matrix of practices of marketing management of brand loyalty is formed, which summarizes the groups of media companies by the specifics of using such practices. It is stated that media companies often use similar practices to build brand loyalty, which indicates the globalization of marketing strategies and their adaptation to national cultural and communication contexts. The result of the analysis is a generalization

of practices that demonstrate the potential for scaling and adaptation to the market in modern conditions. Conclusions are drawn on the key factors of long-term brand loyalty of media companies, which is realized through a combination of content, form and values, adapting approaches to the needs of their audience. Further research is planned to focus on the strategies of marketing brand loyalty management that underlie the success of a media company in the market, which will allow, considering consumer priorities, to form a generalized model of brand loyalty management in media companies.

Key words: brand loyalty, marketing management, media companies, marketing management strategies, competitiveness, image, customer orientation, media product market.

JEL Classification: L26, L82, M31

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-32>

Постановка проблеми. В умовах високої конкуренції на медіаринку формування та утримання лояльності споживачів до бренду стає одним із ключових факторів стабільного розвитку компаній. Сучасний медіапростір характеризується надлишком інформації, зростанням ролі цифрових платформ та стрімкою фрагментацією аудиторії. У такому середовищі увага користувача є обмеженням і цінним ресурсом, а отже, саме лояльність до бренду дозволяє медіакомпаніям зберігати стає ядро аудиторії, забезпечувати повторне споживання контенту, формувати позитивний імідж та монетизувати свою діяльність.

Лояльність споживачів до медіабренду є вирішальною компонентою, яка формує конкурентні переваги медіакомпанії, окрім того, вона є індикатором ефективності маркетингового управління не тільки у сфері виробництва, а й розповсюдження контенту. Сучасні практики маркетингового управління споживчою лояльністю орієнтовані на глибоке розуміння потреб клієнтів і надання персоналізованих досвідів, що сприяють зміцненню взаємин із брендом. У медіакомпаніях маркетингове управління споживчою лояльністю має специфічні особливості через характер їх діяльності, яка часто пов'язана з інтенсивною взаємодією зі споживачами контенту (телевізійного, цифрового, радіо тощо). Управління лояльністю у сфері медіа має свої особливості, зумовлені нематеріальною природою послуг, високою емоційністю споживання та значним впливом соціальних чинників. Залучення користувача до взаємодії з брендом відбувається не лише через контент, але й через систему цінностей, ідентифікацію з позиціонуванням медіакомпанії, а також через інноваційні маркетингові інструменти, серед яких – персоналізація, гейміфікація, аналітика поведінки та інфлюенсер-маркетинг.

Зростаюча популярність цифрових платформ, соціальних мереж і стрімінгових сервісів стимулює медіакомпанії активно впроваджувати новітні практики управління лояльністю, що базуються на інтеграції технологій та емоційного брендингу. У цьому контексті дослідження маркетингових стратегій, які ефективно впливають на формування

довготривалих зв'язків із аудиторією, набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання маркетингового управління лояльністю до бренду медіакомпаній не належить до числа тих, які активно вивчаються у працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Навпаки, кількість досліджень цієї теми українськими науковцями незначна, але напрям більше поширений у зарубіжних представників, зокрема Азіна Язді (Azin Yazdi), Чісона Хана (Jiseon Han) та Джоржа Балабаніса (George Balabanis), що розглядали процеси управління лояльністю до бренду як основу діяльності медіакомпаній, що формується через соцмережі, діяльність інфлюенсерів, визначаючи лояльність як сукупність вражень, емоцій і взаємодій, що людина переживає під час контакту з брендом. Це не лише те, що споживач “знає” про бренд, а те, що він відчуває та запам'ятовує.

Серед вітчизняних дослідників необхідно згадати Н. Кукіну та Я. Савчук, які обґрунтували, що послідовна активність брендів у соцмережах значно підвищує лояльність споживача медіаконтенту.

Однак підкреслюємо, що порівняно з іншими галузями (роздрібна торгівля, HoReCa, FMCG) ця тема розкрита дещо фрагментарно й потребує подальшого розвитку.

Постановка завдання. Мета статті – дослідження практик маркетингового управління споживчою лояльністю до бренду в медіакомпаніях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під практиками маркетингового управління споживчою лояльністю до бренду розуміють конкретні методи, стратегії та інструменти, які компанії застосовують для досягнення своїх маркетингових цілей. Це процеси планування, реалізації та оцінки маркетингових активностей, спрямовані на ефективне управління медіабрендом, його поширенням, забезпеченням високого рівня задоволення потреб споживачів та формування лояльності до медіабренду. Практики маркетингового управління допомагають медіакомпаніям будувати та підтримувати міцні взаємини з клієнтами, покращувати їх лояльність та забезпечувати стійке зростання бізнесу.

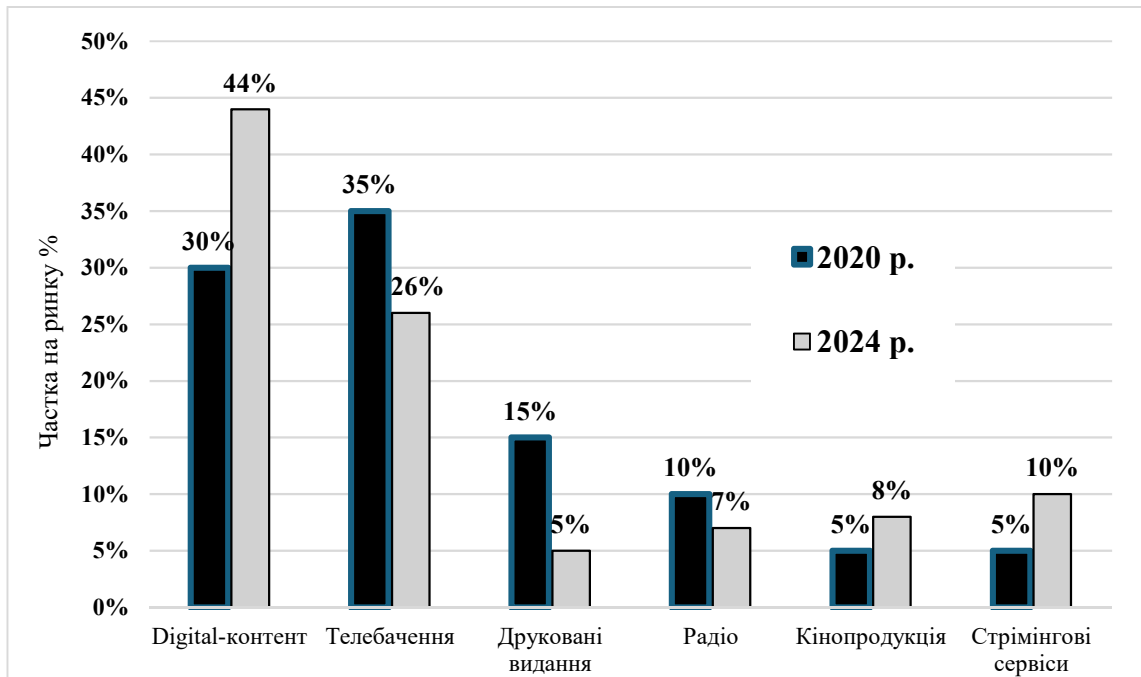


Рис. 1. Структура медіаринку України у 2020 та 2024 рр.

Джерело: побудовано автором за матеріалами ресурсу foxdata.com [1]

Для дослідження практик маркетингового управління лояльністю до бренду в медіакомпаніях розглянемо структуру медіаринку, що дозволить вивчити його сегменти, охарактеризувати практики управління лояльністю в кожному з них та виявити закономірності щодо маркетингового управління лояльністю в кожному сегменті медіаринку.

Медіаринок України складається з п'яти основних сегментів продукції: класичні медіа – преса, радіо, телебачення та новітні – Digital (Internet)-медіа та ООН (out of home)-медіа (білборди, медіа-фасади тощо). Структуру медіаринку у 2020 та 2024 рр. відображено на рис. 1.

За доволі короткий період, із 2020 по 2024 рр., відбулася суттєва зміна структури ринку медіапродуктів на користь інтернет-продуктів. Натомість суттєво зменшилася частка друкованих та медіапродуктів на телебаченні. Значно зросла частка онлайн-контенту та стрімінгових сервісів. Частка кінопродукції та радіо зазнала невеликих змін. Це свідчить про цифровізацію споживання медіа в Україні. Для того, щоб розуміти, як саме наповнені сегменти ринку медіакомпаніями, розглянемо наступну інформацію. За даними Інституту масової інформації та ресурсу InMind структура вітчизняного медіаринку станом на 2024 р. орієнтовно така: телебачення – 30 %; ООН (out of home) медіа – зазвичай використовується більше для рекламних цілей, а не як основне джерело новин; радіо – 12 %; преса – 5 %; Digital (Internet) – 84 % – соціальні мережі і 30 % – новинні сайти [2].

За офіційними даними, зокрема каталогу YC MARKET [3], на території України діють 9825 компаній, які здійснюють свою діяльність у сфері медіа. Переважають виробники друкованого контенту, їх кількість у вітчизняному медіапросторі у 2024 р. становила близько 4,8 тис., або 49 %.

Основними учасниками цього сегмента медіаринку в Україні є чотири видавничі групи, які охоплюють близько 18,6% читачської аудиторії. Це, зокрема, UMH Group, Медіа Група Україна (MGU), Видавництво “Факти” та MНV [4].

Другим сегментом медіаринку, на якому працює понад 30% суб'єктів, тобто близько 3000, є телебачення. Основою цього сегмента є 4 компанії: Starlight Media, 1+1 Media, Inter Media Group та Медіа Група Україна (MGU) [5]. Ці чотири медіагрупи разом охоплюють понад 76% телевізійної аудиторії України [4], що свідчить про високий рівень монополізації телевізійного сегмента медіаринку України.

Третім сегментом є радіомовлення, монополізація якого є найвищою серед інших сегментів медіаринку. Чотири компанії з понад 1400 контролюють понад 92 % радіоаудиторії України. Це ТАВР Медіа, UMH Group, Business Radio Group та ТРК Люкс.

Провідними операторами зовнішньої реклами (ООН) в Україні, включаючи цифрову зовнішню рекламу, є 10 компаній (РТМ-Україна, Мегаполіс, BigMedia, Prime Group, Octagon та ін.). У цьому сегменті ринку, який є найменш монополізованим, функціонує близько 500 компаній.

Ринок онлайн-ресурсів в Україні є частково нерегульованим. Інтернет веб-сайти не вважаються засобами масової інформації та не зареєстровані як такі. Основними гравцями цього сегмента є ті ж самі компанії, що контролюють телевізійний та радіосегменти ринку медіа, а саме: UMH Group, 1+1 Media, Медіа Група Україна (MGU) та Obzorvatel. Ці чотири компанії разом охоплюють близько 17,56 % аудиторії онлайн-медіа. Концентрація компаній у межах конкретного сегмента примушує їх активно розробляти і застосовувати

новітні складні і перспективні маркетингові технології для утримання споживача та його лояльності до бренду. В насичених сегментах цей процес набуває перманентного стану, коли медіакомпанія вимушена виокремлювати частину ресурсів, які спрямовуються виключно на маркетингове управління лояльністю до бренду, оскільки це означає існування компанії на ринку.

Розглянемо актуальні практики маркетингового управління лояльністю до бренду в контексті вітчизняного медіаринку, враховуючи те, що медіакомпанії найчастіше використовують багатоканальні стратегії для залучення та утримання лояльних клієнтів. Це означає, що компанії надають контент через різні платформи: телевізійні канали, мобільні додатки, сайти, соціальні мережі тощо.

1. *Практика персоналізації контенту* – полягає в адаптуванні інформації, яку отримує користувач, відповідно до його інтересів, поведінки, демографічних характеристик або контексту споживання. Мета застосування практики персоналізації контенту полягає в тому, щоб зробити його максимально релевантним і цінним для споживача, тим самим підвищуючи залученість, лояльність до бренду та ефективність комунікації. Платформи, які широко застосовують алгоритми персоналізації контенту, наприклад YouTube, Netflix, Spotify, Google, Facebook тощо, швидко захоплюють великі сегменти медіаринку. Персоналізовані рекомендації стають очікуваною функцією для новинних та інформаційних ресурсів. Серед українських медіа прослідковується тенденція до активного застосування алгоритмів персоналізації контенту. Наприклад, онлайн-видання “Українська правда” використовує систему рекомендацій статей на основі інтересів читача. Новинний портал LIGA.net пропонує персоналізовану стрічку новин, яка адаптується до вподобань користувача. Платформа ukr.net дозволяє користувачам налаштовувати власну стрічку новин, обираючи цікаві їм теми та джерела. Ефективність практики персоналізації контенту можна виміряти за допомогою рейтингу кліків (CTR) та коефіцієнта конверсії, що демонструють реальні докази їхнього впливу на успіх бізнесу [6].

2. *Практика впровадження програм лояльності та преміум-підписки*. Програми лояльності – це комплекс маркетингових дій, в якому залучена велика кількість учасників процесу: виробники контенту, розповсюджувачі, фінансові партнери, як внутрішні, так і зовнішні [8]. Учасниками програм лояльності є споживачі контенту. Метою реалізації таких програм в медіа є формування стійкої групи споживачів медіаконтенту, лояльної до бренду. Програми лояльності в медіа реалізуються через впровадження різного роду заохочень і стимулів до звернення споживача до контенту того чи іншого бренду. Це можуть бути підписки на безкоштовний доступ до ексклюзивного контенту або пропозиції без реклами. В деяких випадках компанії також надають доступ до спеціальних функцій або бонусів для постійних користувачів, наприклад ранній доступ до нових релізів. Для споживачів

медіаконтенту програми лояльності поділяють на чотири головні категорії: на основі балів, на основі цінності, багаторівневі та на основі підписки [9].

Прикладом ефективного застосування практик впровадження програм лояльності та преміум-підписки є досвід компанії MEGOGO (Україна), яка з 2021 р. впровадила систему знижок на підписки, зокрема на контент розділу “Освіта”, що дозволило залучити понад 1 млн. користувачів у перший рік, аудіопродукти прослухали понад 1,26 млн унікальних користувачів [10]. Запровадження партнерської програми з Admitad у 2021 р. сприяло зростанню кількості замовлень у 14 разів за два роки [11]. Впровадження персоналізованих профілів дозволило враховувати індивідуальні вподобання користувачів, що покращило досвід користування сервісом [12].

3. *Практика інтерактивності та залучення аудиторії* – опитування, голосування, коментарі та інші форми активної участі глядачів/слухачів. Такі елементи допомагають створювати відчуття належності до спільноти, що сприяє формуванню лояльності до бренду.

4. *Практика гейміфікації контенту* – використання елементів гейміфікації для залучення та утримання уваги користувачів є популярним у соціальних мережах, де контент може бути інтегрований із різними ігровими елементами.

5. *Практика інтеграції з соціальними мережами* – медіакомпанії активно інтегруються в соцмережі через створення акаунтів, які підтримують регулярну взаємодію з підписниками: публікація новин, інтерактивні пости, конкурси та активності для залучення уваги. Це допомагає не лише взаємодіяти з потенційними клієнтами, але й сприяє формуванню лояльності через постійну присутність бренду в їхньому повсякденному житті.

6. *Практика створення ексклюзивного контенту* – пропозиція такого контенту для своїх лояльних споживачів. Це може бути доступ до нових шоу, фільмів, пісень чи відео, яких немає на інших платформах.

7. *Практика взаємодії з інфлюенсерами та лідерами думок* – активна співпраця медіакомпаній із ними забезпечує залучення нових аудиторій, дозволяє створювати більш автентичні та персоналізовані взаємодії з потенційними та існуючими користувачами, що посилює відчуття належності до бренду.

8. *Практика використання аналітики та даних* – аналіз даних про користувачів дозволяє розуміти їхні переваги та інтереси, а відтак налаштовувати рекламні кампанії, пропонувати релевантний контент і підвищувати лояльність через точкові маркетингові стратегії.

9. *Практика створення спільнот навколо бренду* – формування спеціалізованих платформ або груп медіакомпанією дозволяє користувачам обговорювати контент, ділитися враженнями, брати участь у чатах чи форумах. Ці спільноти допомагають глибше взаємодіяти з брендом і сприяють формуванню лояльності, оскільки споживачі відчують свою значущість у цій екосистемі.

10. *Практика залучення клієнтів через користувачський контент* – заохочення медіакомпанією створення користувачського контенту (UGC – User Generated Content), що дозволяє глядачам, слухачам або читачам активно долучатися до процесу створення контенту, публікуючи свої відео, коментарі або огляди.

Розглянемо види практик маркетингового управління лояльністю до бренду, яким віддають перевагу вітчизняні медіакомпанії. Виокремимо схожі риси медіакомпаній, що використовують однакові або близькі практики формування лояльності до бренду.

Так, *емоційне залучення через цінності та культурну ідентичність* використовують: Видавництво Старого Лева, А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА, Holywater, Disney. Схожі риси цих медіакомпаній: формування лояльності не лише через продукт, але через емоційну історію бренду; апелюють до цінностей і культурного бекграунду (національні, поколіннєві, естетичні ознаки); створюють міфологію бренду (власні персонажі, символи, фірмовий стиль); активно працюють із візуальною естетикою як інструментом впізнаваності.

Взаємодії з аудиторією через соціальні мережі та інтерактив віддають перевагу: 1+1 media, Нурбеаст, Holywater, Видавництво Старого Лева. До схожих рис зазначених медіакомпаній відносимо наступне: постійна комунікація з аудиторією в соцмережах; застосування інтерактивних форматів (опитування, сторіз, UGC – user-generated content); орієнтація на сучасні інструменти SMM (відео, меми, колаборації з інфлюенсерами); активна модерація спільноти та побудова емоційного зв'язку в реальному часі.

Прозорість, неупередженість, публічна довіра – практики, які використовують медіакомпанії: Suspilne, Детектор медіа, Foxdata, Mediacorp. Схожі риси зазначених медіакомпаній: побудова лояльності на основі довіри, неупередженості та прозорості; чітке позиціонування як незалежного/суспільного мовника або аналітичного бренду; акцент на соціальній відповідальності та дотримання журналістських стандартів; залучення аудиторії через громадський діалог, експертні думки, звітування про діяльність.

Побудова екосистеми бренду – характерна риса для Disney, Нурбеаст, 1+1 media. Схожі риси цих медіакомпаній: формують цілісну екосистему бренду: медіа + події + товари + ком'юніті; створюють розгалужену мережу каналів для взаємодії з аудиторією; активно просувають брендований контент (франшизи, продукти, серіали, мерч); залучають користувачів через перехресну інтеграцію платформ.

Освітньо-аналітичну орієнтацію використовують у своїй діяльності медіакомпанії: Детектор медіа, Foxdata, Mediacorp. Їхні схожі риси: формування лояльності до бренду через експертність та якість контенту; створення аналітичних або навчальних продуктів; пропозиція цінності через знання, а не емоції чи розваги; лояльність аудиторії формується завдяки раціональному сприйняттю якості та користі.

На основі вищезазначеного та з урахуванням спрямованості контенту сформовано матрицю практик маркетингового управління лояльністю до бренду в медіакомпаніях (рис. 2).



Рис. 2. Матриця практик маркетингового управління лояльністю до бренду в медіакомпаніях

Джерело: сформовано автором

Розташування медіакомпаній у матриці передбачає зв'язок осей зі специфікою і спрямованістю практик маркетингового управління лояльністю до бренду. Так, "1+1 media" (I кuartиль) – використовує переважно емоційні практики, спрямовані на формування у споживачів потужних емоцій, що втілюється у спрямованих на це проєктах та програмах. Сусідня по кuartилу компанія – "Суспільне" – обирає практики, базовані на довірі споживача, контент цієї медіакомпанії максимально надійний і перевірений. Компанії I кuartиля, зокрема американська "Disney", обирає так само, як вітчизняна 1+1 media, емоційні практики. ВДЛ використовує у своїй діяльності більше креативних практик, друкуючи ексклюзивні подарункові набори книг тощо, володіння якими свідчить про статусність власника. Медіакомпанія А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА (II кuartиль) – обирає раціональні практики маркетингового управління лояльністю до бренду, спрямовані на дитячу аудиторію, які мають, зокрема, науково-популярну специфіку, адаптовану до віку споживача. Вітчизняна медіакомпанія Holywater зосереджена на молодій аудиторії та на креативному й ексклюзивному контенті, щоб бути конкурентною на ринку США та Великобританії, на які спрямовано її контент. Компанії, розташовані в IV кuartилі матриці, спеціалізуються на візуалізації та обробці інформації, яка подається споживачеві у вигляді спеціально сформованого контенту. Їх практики маркетингового управління лояльністю до бренду тяжіють до раціональності та довіри до споживача, а також нейтральності до оцінки подій.

Візуальна матриця дозволяє зробити висновок, що, попри різноманітність географічного розташування, розмір та цільову аудиторію медіакомпаній, багато з них використовують схожі практики формування лояльності до бренду, що свідчить про глобалізацію маркетингових стратегій і водночас адаптацію їх до національних культурних і комунікаційних контекстів.

З'ясовано, що ключовими інструментами підтримки лояльності є емоційна прив'язаність до контенту, персоналізація досвіду користувача, культурна ідентифікація бренду, постійна взаємодія з аудиторією та інтеграція продукту в стиль життя цільових груп. Компанії, які мають схожі маркетингові підходи (наприклад, Disney, 1+1 media, Suspilne або Holywater і Hypebeast), демонструють стійкість бренду, високу впізнаваність та ефективне утримання аудиторії.

Таким чином, медіакомпанії формують лояльність до бренду через поєднання змісту, форми та цінностей, адаптуючи підходи до потреб своєї аудиторії. Схожі практики реалізуються різними способами – хтось це робить через візуальність і креатив, інші – через довіру й прозорість. Саме комбінація емоційних, соціальних і раціональних елементів забезпечує стійку аудиторну прихильність.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, аналіз сучасних практик маркетингового управління

споживчою лояльністю до бренду в медіакомпаніях показав наступне:

1. Досліджено структуру медіаринку України, яка сформована п'ятьма основними групами учасників (телебачення, ООН (out of home) медіа, радіо, преса, Digital). Структура медіаринку неухильно змінюється на користь Digital-контенту, соціальних мереж тощо. Кожен сегмент ринку має свої особливості розвитку, тенденції і традиції, які диктують особливості формування лояльності до бренду.

2. Практики маркетингового управління лояльністю до бренду, досліджені на прикладі провідних вітчизняних та зарубіжних медіакомпаній, тяжіють до персоналізації рекомендацій, ексклюзивного медіаконтенту, програм лояльності, інтеграції з соціальними мережами, гейміфікації контенту. Глобальна присутність є одним із чинників, які забезпечують тривалу лояльність до бренду.

3. Ключовими інструментами підтримки лояльності є емоційна прив'язаність до контенту, персоналізація досвіду користувача, культурна ідентифікація бренду, постійна взаємодія з аудиторією та інтеграція продукту в стиль життя цільових груп. Компанії, які мають схожі маркетингові підходи (наприклад, Disney, 1+1 media, Suspilne або Holywater і Hypebeast), демонструють стійкість бренду, високу впізнаваність та ефективне утримання аудиторії.

4. Медіакомпанії формують лояльність до бренду через поєднання змісту, форми та цінностей, адаптуючи підходи до потреб своєї аудиторії. Схожі практики реалізуються різними способами – хтось це робить через візуальність і креатив, інші – через довіру й прозорість. Саме комбінація емоційних, соціальних і раціональних елементів забезпечує стійку аудиторну прихильність.

Подальші дослідження варто зосередити на стратегіях маркетингового управління лояльністю до бренду, які покладені в основу успіху медіакомпаній на ринку, що дозволить, з урахуванням споживчих пріоритетів, сформувати узагальнену модель управління лояльністю до бренду в медіакомпаніях.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аналітична платформа foxdata.com. URL: <https://platform.foxdata.com/ru/keyword-optimization/6448311069/US/as>.
2. Троян В. Дослідження: українці отримують новини переважно із соцмереж і дедалі менше з новинних сайтів. *Інститут масової інформації*. 07.11.2024. URL: <https://imi.org.ua/news/doslidzhennya-ukrayintsi-otrymuyut-novyny-perevazhno-iz-sotsmerezhi-i-vse-menshe-z-novynnyh-sajtiv-i64760>.
3. Медіахолдинги України. *YC MARKET*. URL: <https://catalog.youcontrol.market/mediakholdynhy>.
4. Індикатори ризиків плюралізму медіа. *Media Ownership Monitor Україна*. URL: <https://ukraine.mom-gmr.org/ua/znakhidki/indikatori>.

5. Данькова Н. «1+1» оприлюднив нову структуру власності. Без Коломойського. *Детектор медіа*. 28.02.2024. URL: <https://detector.media/rinok/article/223550/2024-02-28-11-oprylyudnyv-novu-strukturu-vlasnosti-bez-kolomoyskogo/>.

6. Кобернюк С. О., Струнгар А. В., Завгородня Л. В. Аналіз ролі та ефективності використання штучного інтелекту у вдосконаленні персоналізованої реклами та взаємодії з аудиторією. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.

7. How Netflix Enhances User Experience with AI Recommendations. *GROWTHSETTING*. URL: <https://growthsetting.com/ai-marketing-examples/netflix-ai-personalization/>.

8. Камінський І. Формування програм підвищення лояльності споживачів у продажах. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів* : матеріали V Всеукр. Наук.-практ. Конф. З міжнар. Учасстю, м. Тернопіль, 16 трав. 2024 р. Тернопіль, 2024. Ч. 1. С. 200-203.

9. Ultimate guide to customer loyalty in Publishing and Media. *Deployteg*. 26.03.2024. URL: <https://deployteg.com/ultimate-guide-to-customer-loyalty-in-publishing-and-media/>.

10. Результаты 2024 року: экосистема контента та рейтинг уподобань українців. *Margosha*. 06.02.2025 р. URL: <https://margosha.com.ua/content-ecosystem-and-preference-rating-of-ukrainians>.

11. MEGOGO вдалося збільшити кількість замовлення у 14 разів за допомогою партнерського маркетингу. *Admitad*. URL: <https://www.admitad.com/ua/casestudies/megogo/>.

12. MEGOGO оновив систему рекомендацій контенту на сервісі. *Broadcast*. 09.04.2024. URL: <https://broadcast.net.ua/uk/news-broadcast/11357-megogo-onovyv-systemu-rekomendatsii-kontentu-na-servisi>.

REFERENCES

1. Analitichna platforma foxdata.com, available at: <https://platform.foxdata.com/ru/keyword-optimization/6448311069/US/as>.

2. Troian V. Doslidzhennia: ukraintsi otrymuyut novyny perevazhno iz sotsmerezhi i dedali menshe z novynnykh saitiv. Instytut masovoi informatsii. 07.11.2024, available at: <https://imi.org.ua/news/doslidzhennya-ukrayintsi-otrymuyut-novyny-perevazhno-iz-sotsmerezhi-i-vse-menshe-z-novynnyh-sajtiv-i64760>.

3. Mediakholdynhy Ukrainy. YC MARKET, available at: <https://catalog.youcontrol.market/mediakholdynhy>.

4. Indykatory ryzykiv pliuralizmu media. Media Ownership Monitor Ukraina, available at: <https://ukraine.mom-gmr.org/ua/znakhidki/indikatori>.

5. Dankova N. «1+1» oprylyudnyv novu strukturu vlasnosti. Bez Kolomoiskoho. *Detektor media*. 28.02.2024, available at: <https://detector.media/rinok/article/223550/2024-02-28-11-oprylyudnyv-novu-strukturu-vlasnosti-bez-kolomoyskogo/>.

6. Koberniuk, S. O. Strungar, A. V. And Zavhorodnia, L. V. (2024), Analiz roli ta efektyvnosti vykorystannia shtuchnoho intelektu u vdoskonalenni personalizovanoi reklamy ta vzaiemodii z audytoriei, *Ekonomika ta suspilstvo*, № 61.

7. How Netflix Enhances User Experience with AI Recommendations. *GROWTHSETTING*, available at: <https://growthsetting.com/ai-marketing-examples/netflix-ai-personalization/>.

8. Kaminskyi I. Formuvannia prohran pidvyshchennia loialnosti spozhyvachiv u prodazhakh. Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv : materialy V Vseukr. Nauk.-prakt. Konf. Z mizhnar. Uchastiu, m. Ternopil, 16 trav. 2024 r. Ternopil, 2024. Ch. 1. S. 200-203.

9. Ultimate guide to customer loyalty in Publishing and Media. *Deployteg*. 26.03.2024, available at: <https://deployteg.com/ultimate-guide-to-customer-loyalty-in-publishing-and-media/>.

10. Rezultaty 2024 roku: ekosistema kontentu ta reitynh upodoban ukraintsi. *Margosha*. 06.02.2025 r., available at: <https://margosha.com.ua/content-ecosystem-and-preference-rating-of-ukrainians>.

11. MEGOGO vdalosia zbilshyty kilkist zamovlennia u 14 raziv za dopomohoiu partnerskoho marketynhu. *Admitad*, available at: <https://www.admitad.com/ua/casestudies/megogo/>.

12. MEGOGO onovyv systemu rekomendatsii kontentu na servisi. *Broadcast*. 09.04.2024, available at: <https://broadcast.net.ua/uk/news-broadcast/11357-megogo-onovyv-systemu-rekomendatsii-kontentu-na-servisi>.

Стаття надійшла до редакції 19 червня 2025 року

УДК 330:336.221.3

Лесик Л. І.,

lilia.lesyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1324-9027,

Researcher ID: S-1808-2017,

к.е.н., доц., доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету “Львівська політехніка”, м. Львів

ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В ЦИФРОВИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОСТІР

Анотація. У статті обґрунтовано потребу цифрової трансформації податкового адміністрування в європейський простір, що є важливим у контексті інтеграційних процесів України до світового співтовариства. Запорукою цього стали електронне декларування, електронні платежі, електронне спілкування, використання штучного інтелекту та інтерфейсів прикладного програмування, тому багато держав зараз дивляться в майбутнє і розпочинають ширшу цифрову трансформацію своїх податкових операцій. Проаналізовано міжнародні програми цифровізації податкового адміністрування, які функціонують у податковій сфері України, а саме: EU4PFM та Ukraine Facility. Відповідно, вони спрямовані посилити управління державними фінансами та цифровізацію центральних органів виконавчої влади в Україні, покращити надання державних послуг, створити більш сприятливе бізнес-середовище, підвищити стійкість країни у відповідь на нагальні потреби, що виникають унаслідок повномасштабної війни росії. Особливу увагу приділено співпраці України з Організацією економічного співробітництва та розвитку, яка надає нашій державі підтримку у проведенні реформ та впровадженні стандартів, що відповідають вимогам Європейського Союзу (ЄС). Проаналізовано звіт даної організації “Ініціативи щодо цифровізації та цифрової трансформації податкового адміністрування”, метою якого є допомогти податковим органам у розгляді потенційних внутрішніх реформ цифровізації та цифрової трансформації, а також визначити сфери, в яких майбутня двостороння або багатостороння співпраця між податковими органами може бути найбільш цінною. Зазначено, що відповідно до вимог ЄС нашою державою розроблено та затверджено план цифрового розвитку Державної податкової служби України до 2030 року, який спрямовано на застосування комплексного підходу до розвитку ІТ-ресурсів, автоматизації бізнес-процесів, підвищення рівня сервісів платникам податків. Розглянуто реформу Е-аудиту як визначального інструменту у процесі модернізації податкового контролю і важливого завдання для податкової системи України. Наведено основні напрями впровадження Е-аудиту в Україні, механізм якого базується на інформації, отриманій від платників податків у вигляді стандартного аудиторського файлу SAF-T UA. Запропоновано шляхи для платників податків та податкових органів, що передбачаються для запровадження Е-аудиту, який сприятиме підвищенню результативності контролюючих перевіряючих заходів, мінімізації впливу людського чинника та зміцненню прозорості податкового контролю, що особливо важливо в контексті євроінтеграційних прагнень нашої держави. Подальших досліджень заслуговує вивчення шляхів ефективної інтеграції українського податкового адміністрування в цифровий європейський простір.

Ключові слова: податкове адміністрування, цифровізація, Е-аудит, операційна модель, цифровий європейський простір.

Lesyk L. I.,

lilia.lesyk@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1324-9027,

Researcher ID: S-1808-2017,

Ph.D, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economics and Investment, “Lviv Polytechnic” National University, Lviv

INTEGRATION OF UKRAINIAN TAX ADMINISTRATION INTO THE DIGITAL EUROPEAN SPACE

Abstract. The article substantiates the need for digital transformation of tax administration in the European space, which is important in the context of Ukraine's integration processes into the world community. The key to this has been electronic declaration, electronic payments, electronic communication, the use of artificial intelligence and application programming interfaces, so many countries are now looking to the future and starting a broader digital transformation of their tax operations. The international programs for the digitalization of tax administration operating in the tax sphere of Ukraine, namely EU4PFM and Ukraine Facility, were analyzed. Accordingly, they are aimed at strengthening public finance management and digitalization of central executive bodies in Ukraine, improving the provision of public services, creating a more favorable business environment, and increasing the country's resilience in response to urgent needs arising from Russia's full-scale war against Ukraine. Particular attention was paid to Ukraine's

cooperation with the Organization for Economic Cooperation and Development, which provides our country with support in carrying out reforms and implementing standards that meet the requirements of the European Union (EU). The report of this organization "Initiatives on Digitalization and Digital Transformation of Tax Administration" was analyzed, the purpose of which is to assist tax authorities in considering potential domestic reforms of digitalization and digital transformation, as well as to identify areas in which future bilateral or multilateral cooperation between tax authorities may be most valuable. It was noted that in accordance with EU requirements, Ukraine has developed and approved a plan for the digital development of the State Tax Service of Ukraine until 2030, which is aimed at applying an integrated approach to the development of IT resources, automation of business processes, and improving the level of services to taxpayers. The reform of E-audit was considered as a key tool in the process of modernization of tax control and an important task for the tax system of Ukraine. The main directions of implementing E-audit in Ukraine are presented, the mechanism of which is based on information received from taxpayers in the form of a standard audit file SAF-T UA. Ways for taxpayers and tax authorities are proposed to implement E-audit, which will help increase the effectiveness of control and inspection measures, minimize the impact of the human factor, and strengthen the transparency of tax control, which is especially important in the context of our country's European integration aspirations. Further research is needed to study ways to effectively integrate Ukrainian tax administration into the digital European space.

Key words: tax administration, digitalization, E-audit, operating model, digital European space

JEL Classification: D81, M13, M41

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-33>

Постановка проблеми. За останнє десятиліття у багатьох країнах відбулися значні зміни в операційних моделях їх податкових адміністрацій. Зазначені зміни часто зумовлені зовнішніми факторами, серед яких – цифровізація економіки в цілому, технологічний прогрес, також соціальні потрясіння на кшталт пандемії COVID-19 чи військових дій. Мейнстрімом таких змін стали електронне декларування, електронні платежі, електронне спілкування, використання штучного інтелекту та інтерфейсів прикладного програмування, тому багато держав зараз дивляться в майбутнє і розпочинають ширшу цифрову трансформацію своїх податкових операцій. Відомо, що роль податкових адміністрацій полягає у зборі доходів, які допомагають оплачувати державні витрати урядів. Для підтримки довіри громадськості податкові системи повинні вважатися справедливими, ефективними та результативними, і саме в цій сфері міжнародна співпраця між адміністраціями відіграє важливу роль [1]. У світовому контексті багато податкових адміністрацій уже розпочали шлях цифрової трансформації, що відображено запровадженням нових цифрових ініціатив та інновацій для підтримки дотримання податкового законодавства. Такий підхід став прикладом для наслідування у багатьох державах з метою зробити податковий досвід більш безперебійним для громадян та бізнесу [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє виділити ключові аспекти та особливості інтеграції українського податкового адміністрування в цифровий європейський простір. Серед дослідників цього напрямку варто зазначити Костенко Ю. О. [3], Пантелєєву Н. [14], Vuković M. [15], Марченко Л. [16], Мороз С. [20], Курілова Є. [21] та інших. Так, сучасний розвиток податкової сфери є неможливим без запровадження новітніх, інноваційних технологій та створення цифрових систем

щодо збору, аналізу та використання даних. У податковій сфері України функціонують окремі міжнародні програми з управління державними фінансами (УДФ) на основі цифровізації податкового адміністрування, серед яких варто виділити **EU4PFM** та **Ukraine Facility** [3].

Постановка завдання. Метою даного дослідження було проаналізувати сучасний стан цифровізації податкового адміністрування України як важливої складової інтеграції нашої держави в європейський простір.

Виклад основного матеріалу дослідження. Програма Європейського Союзу (ЄС) **EU4PFM** спрямована посилити управління державними фінансами в Україні, що в результаті покращить надання державних послуг, створить більш сприятливе бізнес-середовище та підвищить стійкість країни у відповідь на нагальні потреби, які виникають унаслідок повномасштабної війни росії проти України [4].

Проект **EU4PFM** працює в нашій державі з 2019 року і надає експертну і технічну допомогу Міністерству фінансів України з метою сприяння наближенню системи УДФ до європейських стандартів як важливої складової інтеграції в ЄС. Тому Державна податкова служба (ДПС) України продовжує спільну роботу з **EU4PFM** над створенням сучасних ІТ-рішень для підвищення ефективності податкового адміністрування. Основні напрямки вдосконалення податкової системи України в контексті програми **EU4PFM** [5] наведені на рис. 1.

В умовах війни росії 28.02.2024 року Рада Європейського Союзу схвалила започаткування Інструменту **Ukraine Facility** загальним обсягом 50 млрд євро, з яких 17 млрд євро грантів і 33 млрд євро позик, що будуть надаватися Україні протягом 2024-2027 років [6]. За тим, як Україна використовує ці кошти від ЄС, слідкуватиме окрема Ревізійна рада.

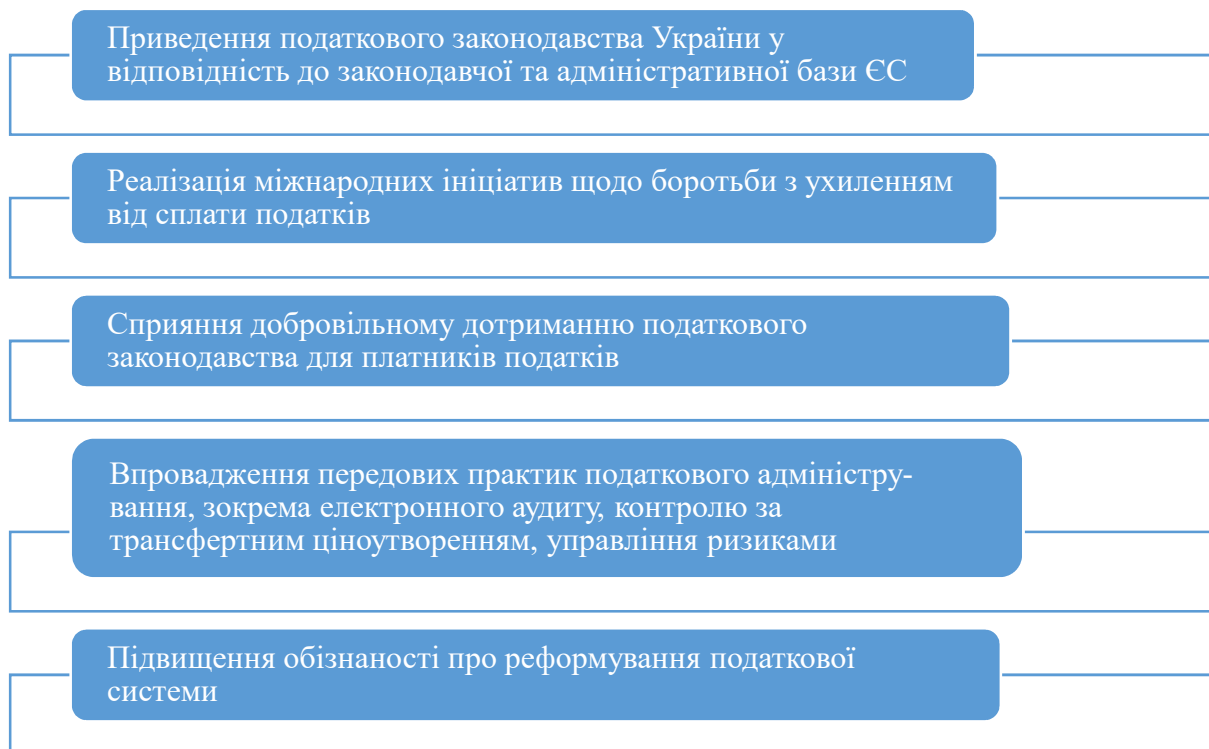


Рис. 1. Основні напрямки вдосконалення податкової системи України

15.04.2024 року Європейська комісія схвалила запропонований урядом України План Ukraine Facility, в якому наша держава взяла на себе зобов'язання перед ЄС щодо виконання низки реформ, за що буде отримувати кредити та гранти [7]. Загалом План Ukraine Facility охоплює 15 сфер та визначає 69 реформ і 10 інвестицій, розбитих на 146 якісних і кількісних показників (індикаторів). Цифрова трансформація є однією зі 15 сфер Плану Ukraine Facility і передбачає посилення цифровізації центральних органів виконавчої влади, у т. ч. цифровізацію діяльності Державної податкової служби України та Державної митної служби України. На виконання цього завдання наказом Міністерства фінансів України від 24.12.2024 року № 660 [8] було затверджено відповідний План цифрового розвитку ДПС України до 2030 року. Зазначимо, що участь у його підготовці брали міжнародні експерти EU4PFM із питань ІТ.

План цифрового розвитку Державної податкової служби України спрямовано на застосування комплексного підходу до розвитку ІТ-ресурсів, автоматизації бізнес-процесів, підвищення рівня сервісів платникам податків, розвитку ІТ-інфраструктури ДПС. Він визначає комплекс завдань, проєктів, напрямів цифрової трансформації всіх компонентів податкової сфери на основі єдиних підходів, стандартів і технологій. Метою виконання Плану є дотримання місії і досягнення стратегічних цілей ДПС шляхом побудови сучасної та ефективної системи управління ІТ. Це дозволить забезпечити підтримку і цифровий розвиток податкової системи як частини управління державними фінансами в контексті виконання Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації систем управління державними фінансами та вимог ЄС (рис. 2).



Рис. 2. Переваги автоматизації процесів податкового адміністрування

На теперішній час у межах різних програм та ініціатив Україна активно співпрацює з Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), хоча не є її членом. ОЕСР надає нашій державі підтримку у проведенні реформ та впровадженні стандартів, що відповідають вимогам організації. ОЕСР – це форум і центр знань для збору даних, аналізу та передового досвіду в державній політиці. Організація співпрацює з понад 100 країнами світу, щоб побудувати сильніші, справедливі та чисті суспільства, допомагаючи формувати кращу політику для кращого життя. ОЕСР – це товариство “багатих” країн, які поділяють спільні ідеї. Країни-члени ОЕСР виробляють 2/3 світових матеріальних цінностей та послуг.

У 2002 році був створений Форум ОЕСР з питань податкового адміністрування (FTA), який об'єднує податкових комісарів та посадових осіб податкових адміністрацій із понад 50 країн ОЕСР та країн, що не входять до ОЕСР. FTA – це форум,

за допомогою якого податкові адміністратори обмінюються знаннями, проводять дослідження та розробляють нові ідеї для покращення податкового адміністрування в усьому світі [9].

17.06.2025 року ОЕСР опублікувала звіт під назвою “Ініціативи щодо цифровізації та цифрової трансформації податкового адміністрування”, в якому узагальнено дані з Інвентаризації ініціатив щодо податкових технологій (ІТТІ), зібраних під час глобального опитування щодо цифровізації 2024 року для 54 членів Форуму ОЕСР з питань податкового адміністрування [10]. Звіт має на меті допомогти податковим органам у розгляді потенційних внутрішніх реформ цифровізації та цифрової трансформації, а також визначити сфери, в яких майбутня двостороння або багатостороння співпраця між податковими органами може бути найбільш цінною. Однією з найважливіших подій, визначених у звіті “Ініціативи щодо цифровізації та цифрової трансформації податкового

адміністрування”, є швидкий розвиток штучного інтелекту (ШІ) та його зростаюче використання податковими органами в низці галузей. Проте зазначається, що “хоча ШІ, безсумнівно, пропонує багато можливостей, його впровадження податковими адміністраціями має здійснюватися за умови належного управління для забезпечення об’єктивності, конфіденційності даних та довіри” [11].

У звіті дані ІТТІ розглядаються в контексті шести основних “будівельних блоків”, визначених у попередньому звіті 2020 року “Податкове адміністрування 3.0: Цифрова трансформація податкового адміністрування” [12]. Ці “будівельні блоки” включають цифрову ідентифікацію, точки контакту з платниками податків, управління даними та стандарти, управління та застосування податкових правил, нові набори навичок та структури управління. Важливими в контексті практичної імплементації звіту “Податкове адміністрування 3.0” є наступні орієнтири:

- податкове адміністрування стане орієнтованим на платників податків, із акцентом на те, як зробити оподаткування більш безперебійним та нескладним процесом;
- процеси оподаткування все частіше будуть здійснюватися в електронних кабінетах платників податків, що будуть використовуватися для здійснення транзакцій, ведення бізнесу, здійснення або отримання платежів, спілкування тощо;
- майбутнє податкове адміністрування матиме принципово іншу операційну модель.

Рушійною силою цього бачення є те, що поточна модель податкового адміністрування, яка значною мірою залежить від платників податків у вилученні, зіставленні, перевірці та звітності щодо податкових даних, досягає своїх меж щодо того, наскільки ще вона може зменшити податкові розриви та тягар. Крім того, переваги, досягнуті в результаті цифровізації поточної моделі, почнуть зникати. Оскільки економіка в цілому дедалі більше трансформується та інтегрується, а також змінюються моделі бізнесу та зайнятості, поточна модель податкового адміністрування ставатиме з часом більшим джерелом тертя, неефективності та економічних витрат [12,13].

Зрозуміло, що фундаментальна зміна операційної моделі для податкової адміністрації, яка є потужною та складною організацією, не може відбутися швидко. Існує достатньо складних взаємозалежностей та ризиків, серед яких – ризики для потоку доходів, для адміністрування та витрат платників податків, а також для безпеки та гарантії даних. У цьому випадку реальною є лише поступова зміна, яка в ідеалі управляється стратегічним чином. Такий підхід необхідний для забезпечення плавного та узгодженого проведення зміни

операційної моделі, щоб усі зацікавлені сторони були узгоджені щодо кінцевих цілей, а також часу та пріоритету поступових кроків.

У теперішній час багато податкових адміністрацій країн Європейського Союзу вже пройшли певні рівні цифрових трансформацій, що важливо у контексті використання та впровадження їх досвіду у податкову систему України. Виділяють шість рівнів переходу податкових адміністрацій європейських країн до цифрових технологій, де виокремлюються такі, що базуються на електронному файловому обміні, електронному обліку, електронних транзакціях, електронному аудиті, електронній оцінці та електронному уряді [14-16]. Враховуючи означені трансформаційні тренди, вже зараз можна визначити якісний рівень цифрової зрілості податкового адміністрування (рис. 3), де прослідковується зміна парадигми і перехід до Е-транзакцій і Е-аудиту після проходження першого і другого рівнів (Е-файл і Е-облік), а трансформація – з переходом до п’ятого і шостого рівнів (Е-оцінка і Е-уряд).

У теперішній час Україна знаходиться на шляху впровадження електронного аудиту (Е-аудиту), механізм якого базується на інформації, отриманій від платників податків у вигляді стандартного аудиторського файлу (SAF-T), розробленого ОЕСР. Цей файл призначений для здійснення заходів податкового контролю із застосуванням спеціалізованого програмного забезпечення. Автоматизована обробка отриманого аудиторського файлу надасть можливості для швидкого виявлення найбільш ризикових як суб’єктів (платників податків), так і об’єктів (транзакцій) для податкових перевірок. Результати такої обробки можуть бути використані для оперативного виправлення виявлених розбіжностей платниками податків або під час відбору платників податків для проведення податкової перевірки.

Основними напрямками впровадження Е-аудиту в Україні є наступні: обов’язкове ведення бухгалтерського обліку в електронній формі всіма платниками податків; дотримання встановлених технічних вимог та специфікацій до складання та подання стандартного аудиторського файлу, строків, процедур його обробки, використання результатів такої обробки; розробка технічної специфікації та опису технічних вимог до стандартного аудиторського файлу (SAF-T UA) та алгоритму його контролю; розробка методики здійснення Е-аудиту як форми податкового контролю тощо [3]. Відповідно до цього Міністерством фінансів України розроблено Концепцію впровадження Е-аудиту для платників податків [17]. Її метою є перехід до якісно нового рівня здійснення контрольно-перевірочної роботи. Планований порядок здійснення Е-аудиту згідно з цією Концепцією представлено на рис. 4.

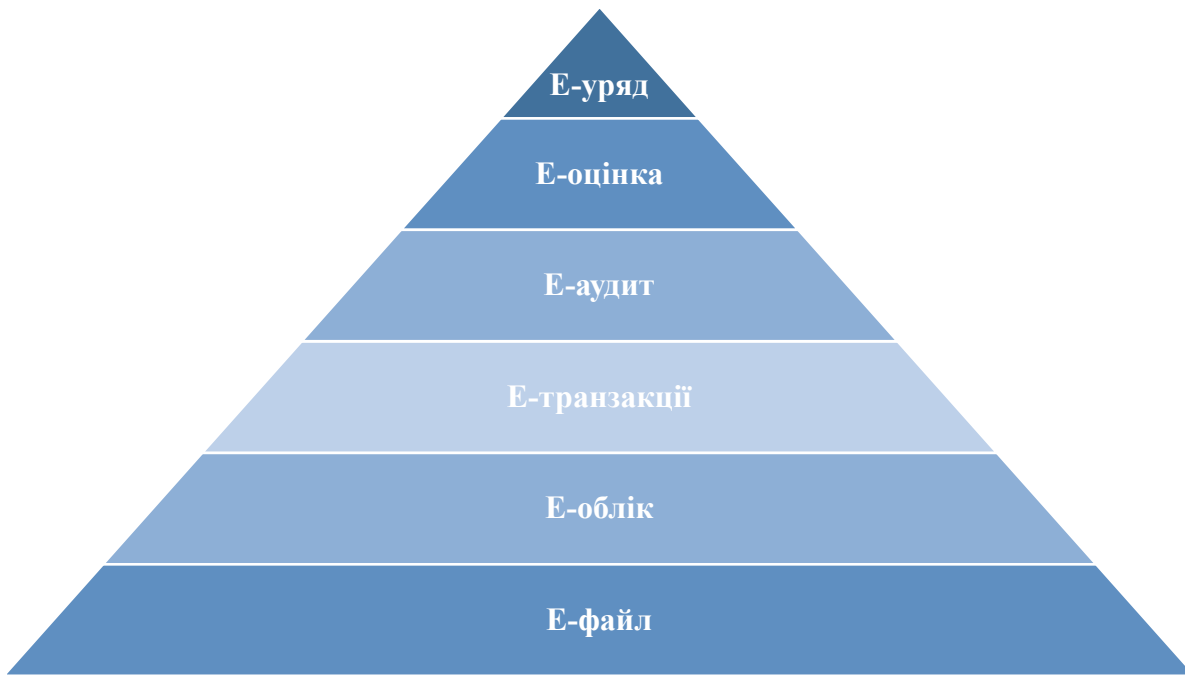


Рис. 3. Рівні цифрових трансформацій податкових адміністрацій європейських країн



Рис. 4. Порядок здійснення Е-аудиту відповідно до Концепції впровадження електронного аудиту для платників податків

Також впровадження електронного аудиту здійснюється в межах Національної стратегії доходів до 2030 року (далі – НСД). Основні положення НСД узгоджені з Міжнародним валютним фондом та враховують міжнародну практику оподаткування, євроінтеграційні процеси, рекомендації Світового банку. На сьогодні в Україні прийнято зміни до законодавчих та нормативно-правових актів, якими досягнуто всіх необхідних передумов для впровадження процедури Е-аудиту, а саме: визначено форму, структуру та порядок надання електронних документів SAF-T UA до контролюючих органів, розроблено методики проведення

перевірок, удосконалено електронний кабінет для забезпечення зручності роботи з великими обсягами даних. На веб-порталі ДПС створено банер SAF-T UA, в якому структуровано інформацію щодо стандартного аудиторського файлу.

Для платників податків передбачається:

- сприяння достовірності ведення бухгалтерського та податкового обліку;
- надання можливості виправлення виявлених помилок при поданні SAF-T UA файлу (система відображає ймовірні помилки платника);
- підвищення рівня добровільного дотримання платниками податкового законодавства;

- забезпечення прогнозованості щодо відбору платника до документальної перевірки.

Для податкових органів запровадження Е-аудиту передбачає:

- введення автоматизації податкових ризиків та поглиблене впровадження ризико-орієнтованого підходу, що підвищить якість відбору платників до документальних перевірок та їх результатів;
- прискорення та спрощення процедури аналізу даних бухгалтерського та податкового обліку платників;
- стандартизацію процесів податкових перевірок;
- зменшення впливу людського фактора під час процедур податкового контролю.

На сьогодні SAF-T UA в Україні впроваджується поступово – на даному етапі вимога до формування та подання стандартного аудиторського файлу розповсюджується лише на великих платників податків. Впровадження Е-аудиту реалізується за підтримки проекту EU Public Finance Management Support Programme for Ukraine (EU4PFM) [18].

Е-аудит є визначальним інструментом у процесі модернізації податкового контролю, адже його впровадження сприятиме підвищенню результативності контролюючих перевіряючих заходів, мінімізації впливу людського чинника та зміцненню прозорості податкового контролю, що особливо важливо в контексті євроінтеграційних прагнень України.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Україна поступово адаптує свою податкову систему до міжнародних стандартів, відкриваючи нові можливості для співпраці на глобальних ринках, що дозволить залучити більше інвестицій і зміцнить економічну стабільність.

Для ефективної інтеграції українського податкового адміністрування в цифровий європейський простір необхідно забезпечити доступні формати, багатомовну підтримку та варіанти офлайн-послуг, які можуть подолати прогалини в комунікації та доступі, щоб усі громадяни, включаючи людей з інвалідністю або тих, хто не має доступу до Інтернету, могли користуватися цими послугами. Однією з основних проблем для реалізації цієї мети є недостатня комунікація між податковою службою та платниками податків. Відсутність прозорої інформації та складність податкового законодавства створюють бар'єри для розуміння обов'язків та прав.

Шляхами вирішення в подальшому можуть бути:

- автоматизація процесів: модернізація систем адміністрування податків, в тому числі – перехід до електронного аудиту з метою зменшення людського чинника, який впливає на прояв корупції під час проведення податкових перевірок;

- тренінги для платників податків: допомога в поданні звітності та уникненні типових помилок;

- посилення кадрового потенціалу: забезпечення стабільності кадрів та їхньої професійної підготовки;

- залучення людей нового способу мислення для вдосконалення податкового адміністрування.

У той же час Україна не бажає істотно вкладати власних коштів у процеси своєї цифрової трансформації, що в подальшому може призвести до значної кількості складнощів, починаючи з надмірної залежності від міжнародної технічної допомоги та неможливості чітко планувати свої витрати, а отже і дії, на цифровізацію ДПС на роки вперед [21].

Таким чином, надання правильних послуг, що задовольняють платників податків та інших зацікавлених сторін, підвищить рівень участі, довіри платників податків та впевненість у податковій системі в цілому.

ЛІТЕРАТУРА

1. Tax Administration 2024: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. Paris : OECD Publishing, 2024. <https://doi.org/10.1787/2d5fba9c-en>.
2. Oliver Petzold, Fiona May, Peter Green. Welcome to the tech-enabled tax administration of the future! Blog. *OECD*. 17 June 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/blogs/2025/06/welcome-to-the-tech-enabled-tax-administration-of-the-future.html>.
3. Костенко Ю. О. Цифровізація в податковій сфері. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. №2. С. 176-181. <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.2.30>.
4. Програма ЄС із підтримки управління державними фінансами в Україні. URL: <https://eu4pfm.com.ua/>.
5. Програма ЄС із підтримки управління державними фінансами в Україні. Податки. URL: <https://eu4pfm.com.ua/dosiahnuti-rezultaty/podatky/>.
6. EU long-term budget for 2021-2027: Council concludes the mid-term revision. Council of the EU. Press release. *European Council*. 28 February 2024. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/02/28/eu-long-term-budget-for-2021-2027-council-concludes-the-mid-term-revision/>.
7. Ukraine Facility. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. 2024-2027. *Ukraine Facility*. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>.
8. Наказ Міністерства фінансів України Про реалізацію рішення Комітету з управління інформаційними технологіями у системі управління державними фінансами від 24.12.2024 року № 660. *LIGA360*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MF24106>.
9. OECD Forum on Tax Administration. Network. *OECD*. URL:

<https://www.oecd.org/en/networks/oecd-forum-on-tax-administration.html>.

10. Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives. Report. *OECD*. 17 June 2025. <https://doi.org/10.1787/c076d776-en>.

11. Report released on digitalization of tax administration. *Deloitte tax@hand*. 18 June 2025. URL: <https://www.taxathand.com/article/38997/OECD/2025/Report-released-on-digitalization-of-tax-administration>.

12. Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. OECD Report. December 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration_ca274cc5-en.html.

13. Tax Administration 3.0: From Vision to Strategy. OECD. Paris. 2025. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/tax-administration/tax-administration-3-0-from-vision-to-strategy.pdf>.

14. Пантелєєва Н. Цифрова трансформація податкового адміністрування. *Траєкторія науки*. 2022. Т. 8, №1. С. 3035-3051. <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-9>.

15. Vuković M. Towards the digitization of tax administration. CEF (Slovenia). 2022. URL: https://www.cef-see.org/files/Digitization_Tax_Administration.pdf.

16. Марченко Л. Діджиталізація системи податкового адміністрування в Україні з урахуванням досвіду розвинених країн світу. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 4. С. 127-134. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.127>.

17. Концепція впровадження е-аудиту для платників податків. Міністерство фінансів України. 2020. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88%D0%B5%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D1%83_30_11_2020.pdf.

18. Е-аудит: Концепція від Мінфіну. *Medoc*. 02.12.2020. URL: <https://medoc.ua/blog/e-audit-koncepcija-vid-minfinu>.

19. Щодо запровадження електронного аудиту ("е-аудит"). Електронний кабінет. Державна податкова адміністрація. 07.01.2025. URL: <https://cabinet.tax.gov.ua/news/2B1F9FBC3A4609AAE0630A214220F40C>.

20. Мороз С. Тенденції в оподаткуванні в 2025 році. *Pravo UA*. 14.02.2025. URL: <https://pravo.ua/tendentsii-v-opodatkuванні-v-2025-rotsi/>.

21. Курілов Є. Що передбачає план цифрового розвитку Державної податкової служби України. *Pravo UA*. 14.01.2025. URL: <https://pravo.ua/shcho-peredbachaie-plan-tsyfrovoho-rozvytku-derzhavnoi-podatkovoi-sluzhby-ukrainy/>.

REFERENCES

1. Tax Administration 2024: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. Paris : OECD Publishing, 2024. <https://doi.org/10.1787/2d5fba9c-en>.

2. Oliver Petzold, Fiona May and Peter Green. Welcome to the tech-enabled tax administration of the future! Blog. *OECD*. 17 June 2025, available at: <https://www.oecd.org/en/blogs/2025/06/welcome-to-the-tech-enabled-tax-administration-of-the-future.html>.

3. Kostenko, Yu. O. (2024), Tsyfrovizatsiia v podatkovii sferi, *Pivdenoukrainskyi pravnychi chasopys*, №2, s. 176-181. <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.2.30>.

4. Prohrama YeS iz pidtrymky upravlinnia derzhavnymy finansamy v Ukraini, available at: <https://eu4pfm.com.ua/>.

5. Prohrama YeS iz pidtrymky upravlinnia derzhavnymy finansamy v Ukraini. Podatky, available at: <https://eu4pfm.com.ua/dosiahnuti-rezultaty/podatky/>.

6. EU long-term budget for 2021-2027: Council concludes the mid-term revision. Council of the EU. Press release. *European Council*. 28 February 2024, available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/02/28/eu-long-term-budget-for-2021-2027-council-concludes-the-mid-term-revision/>.

7. Ukraine Facility. Prohrama finansovoi pidtrymky Ukrainy vid Yevropeiskoho Soiuzu. 2024-2027. *Ukraine Facility*, available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>.

8. Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy Pro realizatsiiu rishennia Komitetu z upravlinnia informatsiinymy tekhnolohiiamy u systemi upravlinnia derzhavnymy finansamy vid 24.12.2024 roku № 660. *LIGA360*, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/MF24106>.

9. OECD Forum on Tax Administration. Network. *OECD*, available at: <https://www.oecd.org/en/networks/oecd-forum-on-tax-administration.html>.

10. Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives. Report. *OECD*. 17 June 2025. <https://doi.org/10.1787/c076d776-en>.

11. Report released on digitalization of tax administration. *Deloitte tax@hand*. 18 June 2025, available at: <https://www.taxathand.com/article/38997/OECD/2025/Report-released-on-digitalization-of-tax-administration>.

12. Tax Administration 3.0: The Digital Transformation of Tax Administration. OECD Report. December 2020, available at: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-3-0-the-digital-transformation-of-tax-administration_ca274cc5-en.html.

13. Tax Administration 3.0: From Vision to Strategy. OECD. Paris. 2025, available at: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/tax-administration/tax-administration-3-0-from-vision-to-strategy.pdf>.

14. Panteleieva N. (2022), Tsyfrova transformatsiia podatkovoho administruvannia,

Trajektoriia nauky, t. 8, №1, s. 3035-3051. <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-9>.

15. Vuković M. Towards the digitization of tax administration. CEF (Slovenia). 2022, available at: https://www.cef-see.org/files/Digitization_Tax_Administration.pdf.

16. Marchenko L. (2022), Didzhitalizatsiia systemy podatkovoho administruvannia v Ukraini z urakhuvanniam dosvidu rozvynenykh krain svitu, *Ekonomichnyi analiz*, t. 32, № 4, s. 127-134. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.127>.

17. Kontseptsiiia vprovadzhennia e-audytu dlia platnykiv podatkov. Ministerstvo finansiv Ukrainy. 2020, available at: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88_%D0%B5_%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D1%83_30_11_2020.pdf.

18. E-audit: Kontseptsiiia vid Minfinu. *Medoc*. 02.12.2020, available at: <https://medoc.ua/blog/e-audit-koncepcija-vid-minfinu>.

19. Shchodo zaprovadzhennia elektronnoho audytu («e-audit»). Elektronnyi kabinet. Derzhavna podatкова administratsiia. 07.01.2025, available at: <https://cabinet.tax.gov.ua/news/2B1F9FBC3A4609AAE0630A214220F40C>.

20. Moroz S. Tendentsii v opodatkuvanni v 2025 rotsi. *Pravo UA*. 14.02.2025, available at: <https://pravo.ua/tendentsii-v-opodatkuvanni-v-2025-rotsi/>.

21. Kurilov Ye. Shcho peredbachaie plan tsyfrovoho rozvytku Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy. *Pravo UA*. 14.01.2025, available at: <https://pravo.ua/shcho-peredbachaie-plan-tsyfrovoho-rozvytku-derzhavnoi-podatkovoi-sluzhby-ukrainy/>.

Стаття надійшла до редакції 25 серпня 2025 року

ВІСНИК

ЛЬВІВСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ

Збірник наукових праць

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

Випуск 83

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 2.09.2025 р.
Формат 60х84/8. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Друк на різнографі.
30,75 др. арк. 28,7 ум. др. арк. 24,8 облік. видавн. арк.
Тираж 300 прим. Зам. 755.

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.