

Міністерство освіти і науки України
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС
Волинського національного університету
імені Лесі Українки

Журнал видається з 2015 року

№ 2 (42)

Луцьк
Вежа-Друк
2025

Редакційна колегія

Стащук Олена Володимирівна – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна), головний редактор
Кулинич Мирослава Богданівна – кандидат економічних наук, доцент, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна), відповідальний секретар
Бояр Андрій Олексійович – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
Сліссєва Людмила Володимирівна – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
Ізабела Кравчик-Соколовська – доктор габілітований, професор, Ченстоховська Політехніка (м. Ченстохова, Польща)
Каніщенко Олена Леонідівна – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, Україна)
Карий Олег Ігорович – доктор економічних наук, професор, НУ «Львівська політехніка» (м. Львів, Україна)
Карлін Микола Іванович – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
Кондратенко Наталія Олегівна – доктор економічних наук, професор, Харківський національний університет міського господарства (м. Харків, Україна)
Кричевська Тетяна Олександрівна – доктор економічних наук, ст. наук. співробітник, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» (м. Київ, Україна)
Ліпич Любов Григорівна – доктор економічних наук, професор, Луцький національний технічний університет (м. Луцьк, Україна)
Лободіна Зоряна Миколаївна – доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет (м. Тернопіль, Україна)
Матійчук Любомир Павлович – доктор економічних наук, доцент, Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя (м. Тернопіль, Україна)
Мельник Катерина Петрівна – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
Павлова Олена Миколаївна – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
Павлов Костянтин Володимирович – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
Рейкін Віталій Самсонович – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
Садовська Ірина Борисівна – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
Сасисус Марія Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, Одеський національний економічний університет (м. Одеса, Україна)
Сак Тетяна Василівна – кандидат економічних наук, доцент, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
Томаш Воловсц – доктор габілітований, професор, Вища школа економіки та інновацій (м. Люблін, Польща)
Пауліна Уцсклак-Єж – доктор габілітований, професор, Університет Яна Длугоша в Ченстохова (м. Ченстохова, Польща)
Хомюк Наталія Леонідівна – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
Черчик Лариса Миколаївна – доктор економічних наук, професор, Волинський національний університет імені Лесі Українки (м. Луцьк, Україна)
Чорна Неля Петрівна – доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет (м. Тернопіль, Україна)

Е 45 **Економічний** часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки : журнал / уклад. Олена Володимирівна Стащук, Мирослава Богданівна Кулинич. – Луцьк : Вежа-Друк, 2025. – №2(42). – 231 с.

У виданні «Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки» уміщено наукові статті про сучасний стан та перспективи розвитку економіки України, їх теоретичні, методологічні й практичні аспекти.
Для науковців, аспірантів, студентів, економістів і всіх, хто цікавиться питаннями розвитку економічної системи України.

The collected papers «Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University» publish scientific articles on the current state and prospects of economy development in Ukraine as well as on its theoretical, methodological and practical aspects.
For researchers, graduate students, economists and all those interested in the issues of economic system development in Ukraine.

Журнал є науковим фаховим виданням, включений до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, **категорія Б** [\(наказ Міністерства освіти і науки України 11.07.2019 № 975\)](#).

Журнал зареєстрований у міжнародній наукометричній базі даних **Index Copernicus**.

УДК 33(062.552)



ЗМІСТ

РОЗДІЛ І. ЕКОНОМІКА

Біловодська Олена, Береговенко Дмитро	
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНСЬКИХ СПОЖИВАЧІВ ПІД ВПЛИВОМ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА МОДЕЛЬ РАЦІОНАЛЬНОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ.....	7
<u>РОЗДІЛ ІІ. ОБЛІК, АНАЛІЗ, АУДИТ ТА ОПОДАТКУВАННЯ</u>	
Широбокова Олена	
АЛГОРИТМ ОРГАНІЗАЦІЇ ТІНЬОВОГО НАРАХУВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ (SHADOW PAYROLL) В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ У США	20
Кулинич Мирослава, Матвійчук Іванна, Гадзевич Андрій	
ЦИФРОВІ ЗМІНИ В ЕКОНОМІЦІ: НОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ БУХГАЛТЕРІЇ ТА БІЗНЕС-АНАЛІЗУ	31
Кулинич Мирослава, Літвінчук Володимир, Захарчук Ілля, Гузь Максим	
СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ, ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ: ДОСВІД УКРАЇНИ, ПОЛЬЩІ І ФРАНЦІЇ	42
Матвійчук Іванна	
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	51
<u>РОЗДІЛ ІІІ. ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ</u>	
Olena Kuzmak	
FINANCIAL COMPLIANCE AS A TOOL FOR MINIMIZING RISKS IN THE ACTIVITIES OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: THE CASE OF UKRAINE ФІНАНСОВИЙ КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНИ)	59
Жигар Наталія	
ЗАСТОСУВАННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У ФІНАНСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ	66
Шалденко Євгеній	
ФІНАНСОВИЙ СУВЕРЕНІТЕТ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	72
Жигар Наталія, Петриняк Андрій	
АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	82
Лесик Юрій	
МЕТОДИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	

ПІДПРИЄМСТВОМ	90
Хірівський Роман, Східницька Галина	
ВПЛИВ МІСЦЕВИХ ПОДАТКІВ ТА ЗБОРІВ НА ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	98
<u>РОЗДІЛ IV. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ</u>	
Черчик Лариса	
МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДИ ПРОЄКТУ	108
Ліпич Любов	
СТРАТЕГІЇ РЕКРУТИНГУ ТАЛАНОВИТИХ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ	117
Максимчук Надія	
ОСОБЛИВОСТІ ВТІЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	125
Черчик Лариса, Матюшко Юлія, Ярош Петро	
ПРОФІЛЬ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	132
Viktor Levytskyi	
FUNDAMENTALS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE COMPLEX OF OPERATING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПЛЕКСІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ...	140
Yushchyshyna Larysa, Khomiuk Nataliia	
PSYCHOLOGICAL ADAPTATION OF MANAGERS TO CULTURAL HYBRIDITY IN THE PROCESS OF TRANSNATIONAL INTERACTIONS ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ МЕНЕДЖЕРА ДО КУЛЬТУРНОЇ ГІБРИДНОСТІ В ПРОЦЕСІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ ВЗАЄМОДІЙ	146
<u>РОЗДІЛ V. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ</u>	
Ліпич Любов, Кушнір Мирослава, Хілуха Оксана	
КОРПОРАТИВНА ЦИФРОВА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЕТИЧНИЙ ОРІЄНТИР ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕДІА ПІДПРИЄМСТВ	155
Лялюк Алла	
ПОБУДОВА ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ МАРКЕТИНГ З УРАХУВАННЯМ РЕГІОНАЛЬНОГО АСПЕКТУ	164
Лялюк Алла, Милько Інна	
МАРКЕТИНГОВІ ВІЙНИ НАЙБІЛЬШИХ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВИХ МЕРЕЖ FMCG В УКРАЇНІ ТА РОЛЬ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНКУРЕНТНІЙ БОРОТБІ	172
Милько Інна, Вавдіюк Наталія	
СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	182
Букало Надія	
МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ	191
Сак Тетяна, Войтович Сергій, Милько Інна	
СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ	199
Данилюк Тетяна Міщук Павло	
МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ	210
Рейкін Віталій, Данилюк Тетяна, Шевчук Юрій	
ЗБУТОВА ПОЛІТИКА В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ З УРАХУВАННЯМ ЕТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ	218
Вимоги до матеріалів, що публікуються в науковому журналі «Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки»	227

CONTENT

<u>SECTION I. ECONOMY</u>	
Bilovodska Olena, Berehovenko Dmytro	
TRANSFORMATION IN UKRAINIAN CONSUMER BEHAVIOR UNDER UNCERTAINTY: TRENDS AND RATIONALITY MODEL DURING CRISIS	7
<u>SECTION II. ACCOUNTING, ANALYSIS, AUDITING AND TAXATION</u>	
Shyrobokova Olena	
ALGORITHM FOR ORGANIZING SHADOW PAYROLL UNDER CONDITIONS OF INTERNATIONAL EMPLOYEE MOBILITY IN THE USA	20
Myroslava Kulynych, Matviichuk Ivanna, Hadzevych Andrii	
DIGITAL CHANGES IN THE ECONOMY: NEW CHALLENGES FOR ACCOUNTING AND BUSINESS ANALYSIS.	31
Myroslava Kulynych, Volodymyr Litvinchuk, Illya Zakharchuk, Maksym Huzo	
SIMPLIFIED TAXATION, ACCOUNTING AND REPORTING Systems: THE EXPERIENCE OF UKRAINE, POLAND AND FRANCE	42
Matviichuk Ivanna	
INNOVATIVE APPROACHES TO ANALYZING ENTERPRISE COSTS UNDER MARTIAL LAW	51
<u>SECTION III. FINANCE, BANKING AND INSURANCE</u>	
Olena Kuzmak	
FINANCIAL COMPLIANCE AS A TOOL FOR MINIMIZING RISKS IN THE ACTIVITIES OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: THE CASE OF UKRAINE	59
Zhigar Natalia	
APPLICATION OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE FINANCIAL ACTIVITIES: PROSPECTS AND CHALLENGES	66
Shaldenko Yevheniy	
FINANCIAL SOVEREIGNTY OF THE JUDICIAL SYSTEM OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW	72
Zhigar Natalia, Petryniak Andriy	
ADAPTATION OF FINANCIAL STRATEGIES OF ENTERPRISES TO THE CHALLENGES OF WARTIME AND POST-WAR RECOVERY	82
Yurii Lesyk	
METHODS FOR VALUING A COMPANY IN THE SYSTEM OF VALUE-BASED MANAGEMENT	90
Khiriivskyi Roman, Skhidnytska Galyna	
THE IMPACT OF LOCAL TAXES AND FEES ON THE FORMATION OF THE RESOURCE POTENTIAL OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN LVIV REGION	98
<u>SECTION IV. MANAGEMENT AND ADMINISTRATION</u>	
Cherchyk Larysa	
LEADERSHIP AND PROJECT TEAMS MODELS	108
Lubov Lipych	
TALENT RECRUITMENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF TALENT MANAGEMENT	117
Nadiia Maksymchuk	
FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM	125
Cherchyk Larysa, MatyushkoYulia, Piotr Jarosz	
COMPETENCY PROFILE AS A SELF-MANAGEMENT TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF HEALTHCARE INSTITUTIONS	132
Viktor Levytskyi	
FUNDAMENTALS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE COMPLEX OF OPERATING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE	140

Yushchyshyna Larysa, Khomiuk Nataliia	
PSYCHOLOGICAL ADAPTATION OF MANAGERS TO CULTURAL HYBRIDITY IN THE PROCESS OF TRANSNATIONAL INTERACTIONS	146
<u>SECTION V. ENTREPRENEURSHIP TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES</u>	
Lubov Lipych, Kushnir Myroslava, Khilukha Oksana	
CORPORATE DIGITAL RESPONSIBILITY AS AN ETHICAL FRAMEWORK FOR THE DIGITALIZATION OF MEDIA ENTERPRISES	155
Lialiuk Alla	
STRUCTURE OF A STUDENT-CENTERED MARKETING EDUCATIONAL PROGRAM	164
Lialiuk Alla, Mylko Inna	
MARKETING WARS OF THE FMCG LARGEST RETAIL CHAINS IN UKRAINE AND THE ROLE OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES IN COMPETITION	172
Mylko Inna, Vavdiuk Nataliia	
METHODOLOGICAL APPROACHES TO ANALYSIS OF COMPONENTS AND ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM AT AN ENTERPRISE	182
Bukalo Nadiia	
MARKETING RESEARCH OF CONSUMER BEHAVIOR AS A TOOL FOR DIAGNOSING THE EFFICIENCY OF INTERNATIONAL LOGISTICS	191
Sak Tetiana, Voitovych Serhii, Mylko Inna	
MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES IN MARKETING PROJECT MANAGEMENT	199
Danyliuk Tetiana, Mishchuk Pavlo	
MARKETING MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING COMPETITIVE QUALITY OF PRODUCTS AND SERVICES	210
Reikin Vitaii, Danyliuk Tetiana, Shevchuk Yuriy	
SALES POLICY IN INTERNATIONAL ACTIVITIES BASED ON ETHICAL PRINCIPLES	218
Requirements to the Completion of the Articles to the Collection of Journal «Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn European National University»	227

РОЗДІЛ І. Економіка

УДК 339.138:316.644(477)

Біловодська Олена,
доктор економічних наук, професор,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
кафедра маркетингу і бізнес-адміністрування,
м. Київ, Україна;
ORCID ID 0000-0003-3707-0734
e-mail: o.bilovodska@knu.ua

Береговенко Дмитро,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
кафедра маркетингу і бізнес-адміністрування,
м. Київ, Україна;
ORCID ID 0009-0001-0935-4388
e-mail: dmytro.berehovenko@knu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-7-19>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНСЬКИХ СПОЖИВАЧІВ ПІД ВПЛИВОМ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА МОДЕЛЬ РАЦІОНАЛЬНОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ

Вступ. У сучасних соціально-економічних умовах, позначених тривалим станом невизначеності, кризовими явищами, війсьними діями, інфляційними ризиками та інформаційним перевантаженням, споживча поведінка в Україні зазнає істотних трансформацій. Традиційні моделі споживання поступаються місцем новим підходам, зростає роль цифрових технологій, самообслуговування, персоналізованої комунікації та потреби в швидких, гнучких рішеннях. У цьому контексті глобальні та національні кризові явища останніх п'яти років, зокрема, пандемія COVID-19 (2019 р.) та повномасштабна агресія (з лютого 2022 р.) кардинально змінили купівельну спроможність та звички споживачів, що вимагає від бізнесу гнучкості та адаптації маркетингових інструментів.

Мета. Метою роботи є удосконалення моделі раціональності поведінки українського споживача на основі визначених ключових змін та тенденцій її трансформації в умовах кризи.

Методи. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять роботи вітчизняних і зарубіжних учених у сфері вивчення поведінки споживачів в умовах невизначеності та кризи. Інформаційною базою є наукова, економічна та довідкова література, методичні матеріали, інформаційні портали, періодичні видання України. Використано сукупність методів і підходів: для виокремлення кризових факторів впливу на купівельну спроможність та звички українських споживачів за останні п'ять років – порівняльний аналіз, контент-аналіз публікацій і досліджень Gradus Research, Deloitte; для ідентифікування ключових змін поведінки споживачів та визначення основних тенденцій її трансформації – системний аналіз, метод логічного узагальнення; для визначення пріоритетів споживачів під час невизначеності та криз – абстрагування та групування даних; для формулювання основних змін у поведінці українських споживачів у кризових умовах – методи синтезу, узагальнення емпіричних даних та порівняльного аналізу; для побудови кривої раціональності поведінки споживача в кризовий період – моделювання, графоаналітичний метод.

Результати. У роботі досліджено процеси трансформації поведінки українських споживачів в умовах невизначеності та кризи, насамперед зміни їх звичок та пріоритетів. Зокрема, удосконалено модель поведінки споживачів з урахуванням впливу зовнішніх (соціокультурні, маркетингові), ситуативних (військова, економічна, політико-правова ситуації) та внутрішніх (психологічні, особистісні, економічні) факторів на

процес прийняття рішення про купівлю. Виділено ключові тенденції зміни поведінки споживачів, такі як цифровізація та технологічність; емоційна автономія та турбота про себе; планування покупок і більш раціональна поведінка; цінова чутливість та адаптація до невизначеності; соціально свідоме і патріотичне споживання та ін. Побудовано криву раціональності поведінки споживача в різні фази кризи: розгортання кризи (різке зростання раціональності), стабілізація (втома, ситуативні імпульсивні покупки) та послаблення кризи (поступове повернення до звичної поведінки). Розроблено криву раціональності споживачької поведінки у кризовий період, що враховує комплексний показник раціональності (планування покупок, економію коштів, свідомий вибір на основі аналізу інформації про товар) та час. Визначено та описано три основні фази зміни поведінки споживача відповідно до стадій кризи: розгортання, стабілізація та послаблення.

Висновки. На підставі аналізу кризового періоду в Україні за останні п'ять років виявлено ключові тенденції, що відображають трансформацію поведінки українських споживачів у ситуації кризи та невизначеності: пріоритетність товарів першої необхідності; перехід на більш доступні за вартістю товари та послуги, активний пошук знижок і акцій; зменшення обсягів покупок та прагнення до заощадження; зростання патріотизму у споживанні; планування покупок із тенденцією до відтермінування витрат; посилення довіри до соціально відповідальних виробників та ін. Побудовано криву раціональності поведінки споживача в різні фази кризи: розгортання кризи (різке зростання раціональності), стабілізація (втома, ситуативні імпульсивні покупки) та послаблення кризи (поступове повернення до звичної поведінки). Встановлено, що посткризова поведінка вимагає подальшого вивчення, адже рівень раціональності може як залишитися підвищеним, так і знизитись через бажання "жити тут і зараз". Визначені характеристики поведінки є цінною дорожньою картою для бізнесу для адаптації маркетингових стратегій.

Ключові слова: трансформація ринкової поведінки, споживач, кризові умови, невизначеність, адаптація бізнесу, маркетинг в умовах ризику.

Bilovodska Olena,
Dr. in Economics, Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Department of Marketing and Business-Administration,
Kyiv, Ukraine

Berehovenko Dmytro,
Ph.D student
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Department of Marketing and Business-Administration,
Kyiv, Ukraine

TRANSFORMATION IN UKRAINIAN CONSUMER BEHAVIOR UNDER UNCERTAINTY: TRENDS AND RATIONALITY MODEL DURING CRISIS

Introduction. Under the current socio-economic conditions marked by prolonged uncertainty, crisis phenomena, warfare, inflationary risks, and information overload, consumer behavior in Ukraine is undergoing significant transformation. Traditional consumption models are giving way to new approaches, with an increasing role played by digital technologies, self-service, personalized communication, and the demand for fast, flexible solutions. The relevance of this topic stems from the considerable global and national crises over the past five years, particularly the COVID-19 pandemic (2019) and Russia's full-scale invasion (since February 2022), which have fundamentally changed purchasing power and consumer habits. These shifts demand greater flexibility and adaptation of marketing strategies and tools by businesses.

The purpose of the article. The goal of the study is to improve the model of rational behavior of Ukrainian consumers based on the identified key changes and trends in its transformation during crisis.

Methods. The theoretical and methodological foundation of the research is based on works by domestic and international scholars studying consumer behavior under uncertainty and crisis conditions. The information base includes scientific, economic, and reference literature, methodological materials, informational portals, and periodicals from Ukraine. A combination of methods and approaches was used: comparative analysis and content analysis of publications and studies by Gradus Research and Deloitte to identify crisis factors affecting purchasing power and consumer habits in the last five years; system analysis and logical generalization to identify key changes in consumer behavior and main trends of its transformation; abstraction and data grouping to determine consumer priorities during uncertainty and crisis; synthesis methods, empirical data generalization, and comparative analysis to formulate major changes in Ukrainian consumer behavior under crisis conditions; modeling and graphoanalytical method to construct the rationality curve of consumer behavior during the crisis period.

Results. The study investigates the processes of transformation in the behavior of Ukrainian consumers under

conditions of uncertainty and crisis, focusing primarily on changes in their habits and priorities. In particular, a consumer behavior model has been refined, taking into account the influence of external factors (sociocultural, marketing, and especially situational—such as military, economic, and political-legal conditions) and internal factors (psychological, personal, and economic) on the decision-making process. Based on the analysis of the crisis period in Ukraine over the past five years, key trends reflecting the transformation of Ukrainian consumer behavior in situations of crisis and uncertainty have been identified:

1. Digitalization and technological adoption, evidenced by the growing popularity of online shopping due to time and cost savings, while the share of consumers shopping in traditional stores dropped significantly (from 83% in 2021 to 55% in 2022).
2. Emotional autonomy and self-care, as consumers increasingly value their own time and gradually return to familiar services (e.g., beauty salons, cafés) during periods of stabilization.
3. Planned and more rational consumption: 42% of consumers strictly planned their purchases in 2022, compared to 24% in 2021, with priority given to essentials (food, medicine).
4. High price sensitivity and adaptation to uncertainty: Savings ranging from 47% to 86% depending on the product category, switching to cheaper goods (36%), and reducing the number of items in the shopping basket (40%).
5. Socially conscious and patriotic consumption: A growing preference for Ukrainian goods and producers (74% in 2024 vs. 69% in 2022), with manufacturer support for the Armed Forces and volunteer initiatives becoming key factors in purchasing decisions. Consumers increasingly trust socially responsible brands.
6. Decreasing brand and advertising loyalty, with a preference for familiar, trusted brands, and an increase in the search for product/service information and reviews.

A consumer rationality curve has been developed, illustrating behavior across different crisis phases:

1. Crisis onset. Characterized by fear, uncertainty, and a sharp rise in rational behavior, with a focus on prices and planning. At this stage, physiological needs and the need for safety dominate.
2. Crisis stabilization. A slowdown in the growth of practical behavior, fatigue from uncertainty, a gradual return of familiar products to shopping baskets, and occasional impulsive purchases.
3. Crisis easing. An increase in the pace of return to pre-crisis market behavior, with more expensive products reappearing. However, by the third year of full-scale war, there is a slight decline in rationality: more consumers pay attention to brands (62% in 2024 vs. 54% in 2022), are willing to try new brands (37%, mainly Ukrainian), and the share of consumers who plan purchases in advance has slightly decreased (from 76% to 73%).

Conclusions. Key trends in changing consumer behavior have been identified, including digitalization and technologization; emotional autonomy and self-care; purchase planning and more rational behavior; price sensitivity and adaptation to uncertainty; socially conscious and patriotic consumption, among others. A curve of consumer rationality behavior across different crisis phases has been constructed: crisis onset (sharp increase in rationality), stabilization (fatigue, situational impulsive purchases), and crisis easing (gradual return to usual behavior). A consumer rationality curve during the crisis period was developed, incorporating a composite rationality indicator (purchase planning, cost-saving, conscious choice based on product information analysis) and time. Three main phases of consumer behavior change corresponding to crisis stages—onset, stabilization, and easing—were identified and described. It has been established that post-crisis behavior requires further research, as rationality may remain elevated (due to accumulated experience) or decrease due to the desire to "live in the moment." The identified behavioral characteristics serve as a valuable roadmap for businesses in adapting their marketing strategies.

Keywords: transformation of market behavior, consumer, crisis conditions, uncertainty, business adaptation, marketing under risk.

Jel Classification: D 11; 81

Вступ. У сучасних умовах стрімких змін, що охоплюють економічні, соціальні, культурні й технологічні сфери, поведінка споживача перестає бути передбачуваною й однозначною. Відтак, зростає об'єктивна потреба у вивченні наявних теорій, підходів та методів формування і корегування споживчої поведінки, що дає змогу бізнесу оперативніше реагувати на виклики часу та будувати гнучкі, клієнтоорієнтовані маркетингові стратегії. А особливу важливість ця проблематика набуває в умовах кризових явищ і невизначеності, коли споживачі перебувають під впливом стресу, фінансових обмежень, зниження довіри та інформаційного перевантаження. Події останніх п'яти років – пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, геополітична нестабільність, енергетична криза, високий рівень інфляції – докорінно змінили ринкову ситуацію, купівельну спроможність і споживчі звички українців. На макрорівні це проявилось в зниженні економічної активності, зростанні безробіття, скороченні доходів населення; на мікрорівні – у зміні структури

попиту, підвищенні чутливості до ціни, прагненні до раціоналізації споживання та переході до онлайн-комунікацій. Крім того, сформувалося нове покоління споживачів, яке демонструє вищий рівень обізнаності, технологічності, екологічності та очікує від бізнесу не лише якості продукту, а й прозорості намірів, етичної позиції та ціннісної відповідності.

З цих позицій трансформація поведінки споживчої поведінки в умовах криз і невизначеності вимагає переосмислення маркетингових підходів. Бізнес має бути не лише адаптивним, а й проактивним: передбачати зміни поведінки, інвестувати в дослідження цільових аудиторій, створювати емоційно релевантні меседжі, оптимізувати канали комунікації, перебудовувати продуктові лінійки, і головне — діяти на основі глибокого розуміння соціального контексту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення впливу сучасних кризових факторів (таких як пандемія та війна) на ринок та споживача наведено в різних наукових працях вітчизняних і закордонних дослідників, таких як Бочко О. Ю., Кожушок Н. [1], Трайно В. М. [13], які вивчали особливості реакцій споживачів на COVID-19 і аналізували, як маркетингові тренди впливали на їхню поведінку; Коломицева О. В., Васильченко Л.С., Пепчук С.М. [6], що досліджували зміни маркетингових комунікацій підприємства в умовах цифровізації та зміни споживчих реакцій; Булик О., Гаврилюк І. [2], які досліджували вплив війни на купівельну поведінку українських споживачів, відзначаючи перехід до товарів першої необхідності, зниження попиту на предмети розкоші, зростання онлайн-покупок, перевагу наявності товару та підтримці українського виробника; Косар Н., Мамчин М., Баран А. [7], що аналізували зміни в поведінці українських споживачів під впливом COVID-19 та війни, показуючи зміщення пріоритетів до фізіологічних потреб та потреб безпеки, зростання онлайн-покупок та лояльності до вітчизняних виробників, підкреслюючи зменшення ролі бренду при прийнятті рішень про покупку та зростання довіри до рекомендацій та відгуків; Аудті А., Маєр Л. [15], які досліджували вплив інфляції на купівельну поведінку споживачів на ринках, що розвиваються, вивчали зміни у звичках витрат, уподобаннях товарів та лояльності до брендів під час високої інфляції; Папая, Хаміді, Нагарі Дж.К., Нутрохо Р.С., Дзакі Н.Е., Еффенді Ф.В., Пуджістуті Д., Ваніх С. Т. [18], які описували трансформацію моделей споживання контенту, спричинену технологічним прогресом, впливом кризових подій, таких як COVID-19 та війна в Україні; Шахіді-Хамедані С., Муса Н. С., Аршад Ф. Б. С., Серей А. А., Нгаднан Н. С. М. [19], що аналізували зміни споживчої поведінки під впливом пандемії COVID-19 в Малайзії, акцентуючи увагу на переході до онлайн-покупок, зміні звичок витрат, способу життя та прискорення технологічного розвитку і підкреслювали, що зміни у вподобаннях щодо покупок та способі життя не показали значного довгострокового впливу на загальну споживчу поведінку.

Незважаючи на ґрунтовні дослідження наведених вище авторів, проблематика трансформації поведінки споживачів в кризових умовах залишається актуальною. В умовах невизначеності поведінка сучасного споживача є досить непередбачуваною і його реакція та вподобання змінюються. До того ж, вплив війни на українського споживача дозволяє нам проаналізувати актуальні особливості його поведінки на різних етапах кризи та сформувати найбільш влучні рекомендації щодо реакції бізнесу на ці зміни.

Мета дослідження полягає в удосконаленні моделі раціональності поведінки українського споживача на основі визначених ключових змін та тенденцій її трансформації в умовах кризи. Основними завданнями є:

- 1) з урахуванням сутності феномену поведінки споживачів як усвідомленого чи підсвідомого способу взаємодії з товаром чи суб'єктом господарювання виокремити кризові фактори впливу на купівельну спроможність та звички споживачів за останні п'ять років;
- 2) ідентифікувати ключові зміни поведінки споживачів та визначити основні тенденції;
- 3) виконати аналіз пріоритетів споживачів під час невизначеності та криз;
- 4) сформулювати основні зміни у поведінці українських споживачів у кризових умовах на основі дослідження факторів вибору товарів та аналізу впливу війни на споживчі настрої в Україні та інших країнах Європи;
- 5) побудувати криву раціональності поведінки споживача в кризовий період з урахуванням відстежених змін у поведінці на різних етапах кризи.

Матеріали та методи. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять роботи вітчизняних і зарубіжних учених у сфері вивчення поведінки споживачів в умовах невизначеності та

кризи. Інформаційною базою є наукова, економічна та довідкова література, методичні матеріали, інформаційні портали, періодичні видання України.

Використано сукупність загальних і спеціальних наукових методів і підходів:

1) для виокремлення кризових факторів впливу на купівельну спроможність та звички українських споживачів за останні п'ять років – порівняльний аналіз, контент-аналіз публікацій і досліджень Gradus Research, Deloitte;

2) для ідентифікування ключових змін поведінки споживачів та визначення основних тенденцій її трансформації – системний аналіз, метод логічного узагальнення;

3) для визначення пріоритетів споживачів під час невизначеності та криз – абстрагування та групування даних;

4) для формулювання основних змін у поведінці українських споживачів у кризових умовах – методи синтезу, узагальнення емпіричних даних та порівняльного аналізу;

5) для побудови кривої раціональності поведінки споживача в кризовий період – моделювання, графоаналітичний метод.

Результати. Ринкову поведінку споживачів можна визначити як їх усвідомлений чи підсвідомий спосіб взаємодії відносно товару чи конкретного суб'єкта господарювання, який формується і змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх (соціальних, психологічних) факторів [12, с. 69]. На рис. 1 наведено модель поведінки споживача, з якої можемо бачити, послідовність етапів цього складного процесу та фактори, що на нього впливають.

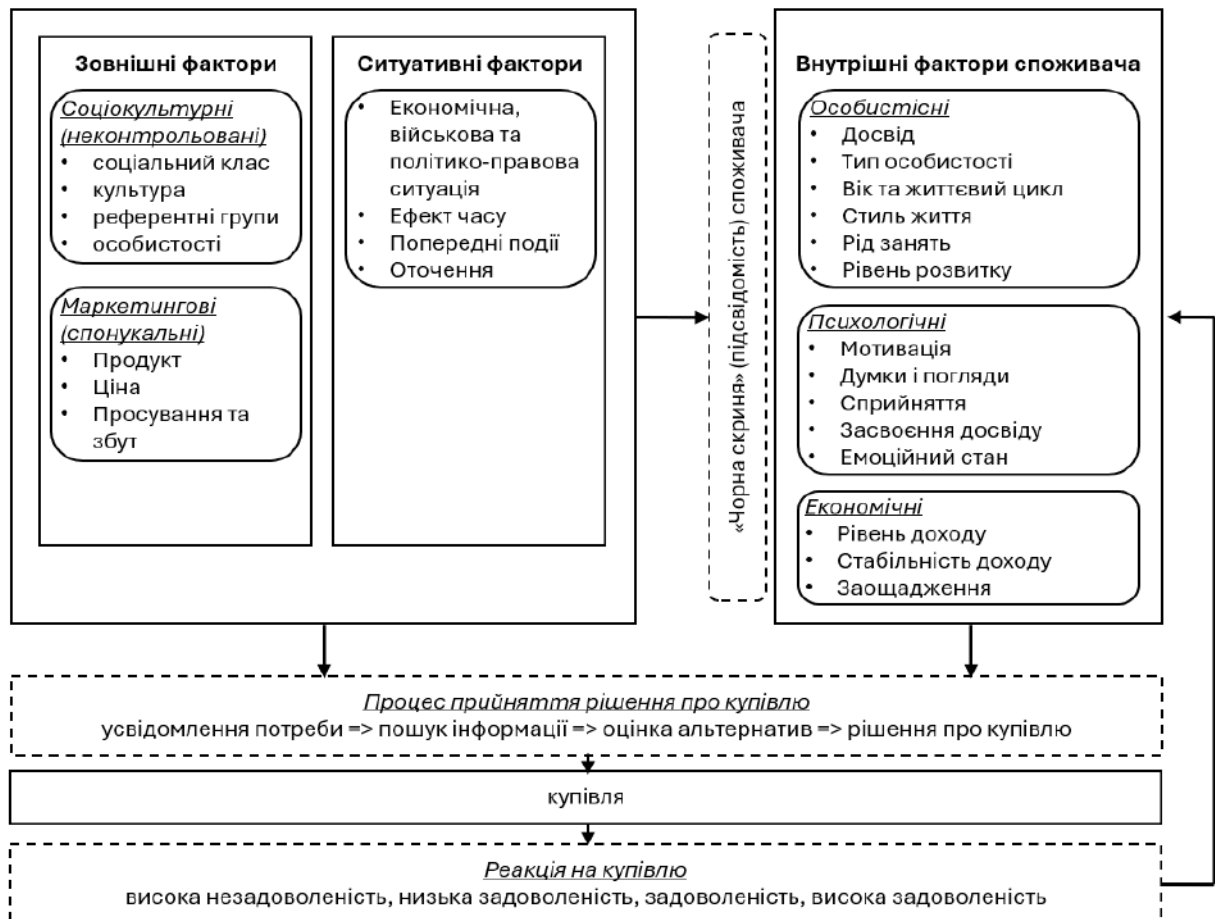


Рис. 1. Модель поведінки кінцевих споживачів

Джерело: удосконалено на основі [12].

До зовнішніх факторів належать:

- соціокультурні (культура, соціальний клас, особистості, референтні групи);

- маркетингові (продукт, просування, ціна, збут),
- ситуативні (попередні події, оточення, час, військова, економічна і політико-правова ситуації).

В період кризи додавання ситуативних факторів є особливо значущим, оскільки ця змінна зазвичай є вираженням навколишніх кризових умов з високим рівнем варіативності.

До внутрішніх (так званої «чорної скрині» споживача) можна віднести:

- психологічні (думки і погляди, засвоєння досвіду, мотивація, емоційний стан, сприйняття);
- особистісні (тип особистості, життєвий цикл, досвід, стиль життя, вік, рівень розвитку, рід занять);
- економічні (заощадження, рівень та стабільність доходу).

Під впливом наведених вище факторів споживач приймає рішення про купівлю, обирає бренд та формує певну реакцію на купівлю, яка впливатиме на його подальші купівлі та емоційний стан. Розуміння цієї моделі дозволяє структурувати чинники впливу на поведінку споживача, а також дає можливість передбачати цю поведінку та усвідомлювати можливі важелі впливу на неї.

Основна увага сучасних досліджень поведінки споживачів приділяється ключовим аспектам її зміни [13]:

- 1) цифровізація;
- 2) невизначеність і цінова чутливість;
- 3) турбота про себе та цінування власного часу як один з головних пріоритетів сьогоденного споживача;
- 4) доступність і зручність як основа споживчого досвіду.

До основних тенденцій, які характеризують поведінку сучасних споживачів, варто також віднести:

- зростання можливостей споживача та усвідомлення ним своєї влади;
- вектор на самообслуговування і самостійність;
- персоналізацію, технологічність і сервіс, що супроводжуються передбаченням і постійним накопиченням інформації;
- прагнення до високих цілей та "зелене мислення" (турбота про навколишнє середовище);
- більш раціональне і свідоме споживання;
- більша увага до товарів "поза часом", які не залежать від миттєвих трендів, але залишаються сучасними [4, с. 53-54; 6, с. 302].

Проте, ще цікавішим є дослідження поведінки споживача в кризових умовах, коли він перебуває в стані невизначеності. В такій ситуації споживачі стають обережнішими, їх поведінка характеризується переважно як раціональна, а не імпульсивна. Хоча варто зауважити, що імпульсивна поведінка не зникає зовсім – в певні моменти споживач втомлюється, хоче відволіктись, дозволити собі винагороду або він може знаходитись у відмінній від більшості ситуації чи становищі, або ж спрацьовує відповідний тип особистості, що сприяє епізодичному виникненню імпульсивної поведінки.

Сьогодні ми маємо можливість прослідкувати поведінку сучасного споживача в умовах кризи на прикладі українців, які пройшли випробування пандемією і війною. Бочко О. та Кожушок Н. провели дослідження, які показали, що під час кризи «COVID-19» для більшості споживачів (89%) найактуальнішими і найважливішими стають фізіологічні потреби, 11% - виділили потребу в безпеці і лише 7% - соціальні потреби [1, с. 67]. Дещо змінюється ситуація під час воєнного стану – потребою першого плану для споживачів стає безпека (що логічно) та спостерігається зростання попиту на товари першої необхідності (в першу чергу на продукти харчування та ліки). Варто також зазначити, що під час війни було декілька хвиль підвищення попиту на товари першої необхідності, які залежали від фази війни. У період стабілізації кризи споживач очікувано почав поступово повертатись до звичної для нього поведінки: почав більше користуватись косметичними послугами (40,2%), оновлювати одяг (19,3%), ходити в кафе та ресторани (24,1%) і навіть організовувати свята з друзями (24,8%) [10].

Для бізнесу важливо розуміти як актуалізувати маркетингову комунікацію бренду/компанії у відповідь на зміну ринкової ситуації та реакцій і очікувань споживача. Для цього варто також

приймати до уваги, що в умовах невизначеності споживач більше довіряє рекомендаціям родичів чи друзів (близького оточення), частіше шукає та аналізує відгуки інших покупців перед купівлею. Також, для споживача важливішим стає час доставки і позиція виробника чи продавця щодо кризової ситуації: підтримка медицини, армії чи навколишнього середовища (в залежності від природи кризи). Оцінюючи поточну ситуацію та результати досліджень з відкритих джерел, зокрема дослідження проведене агенцією Gradus в 2022 році (рис. 2-3), можна виділити деякі найпомітніші трансформації у поведінці українських споживачів, що виникли в умовах кризи та невизначеності.

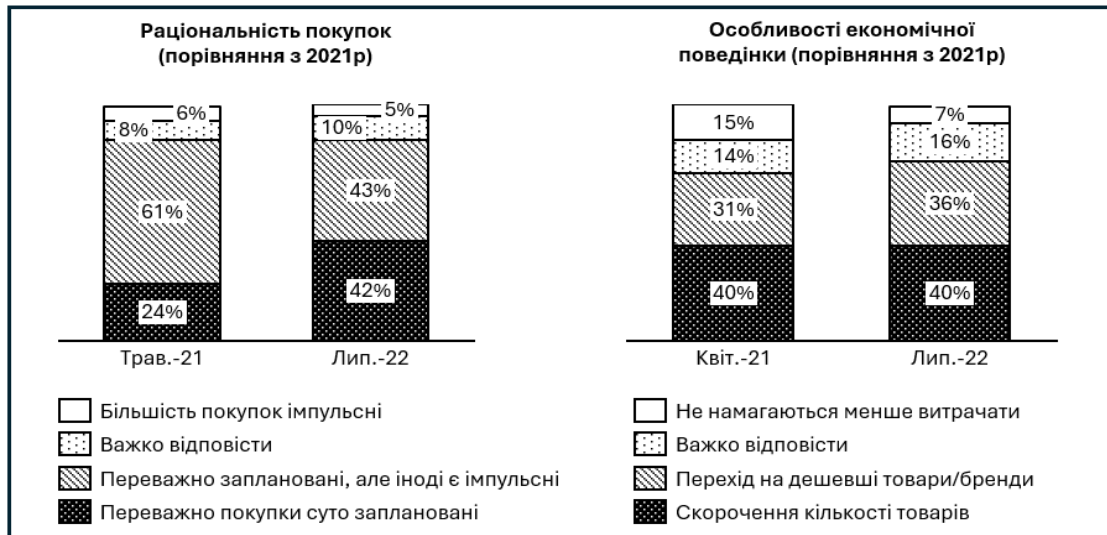


Рис. 2. Зміна раціональності поведінки українського споживача в умовах кризи
Джерело: побудовано на основі [3].

Перш за все, варто відмітити, що український споживач в умовах кризи суворо планує свої покупки – 42% споживачів стверджують про суто заплановані покупки, тоді як в COVID-ний 2021 рік за списком купували лише 24%. Також, споживач намагається менше витратити та переходить на дешевші товари (36%, порівняно з 31% у 2021 році), 40% споживачів стабільно економлять на скороченні кількості товарів в кошику, що можна назвати чи не найголовнішим способом економії.

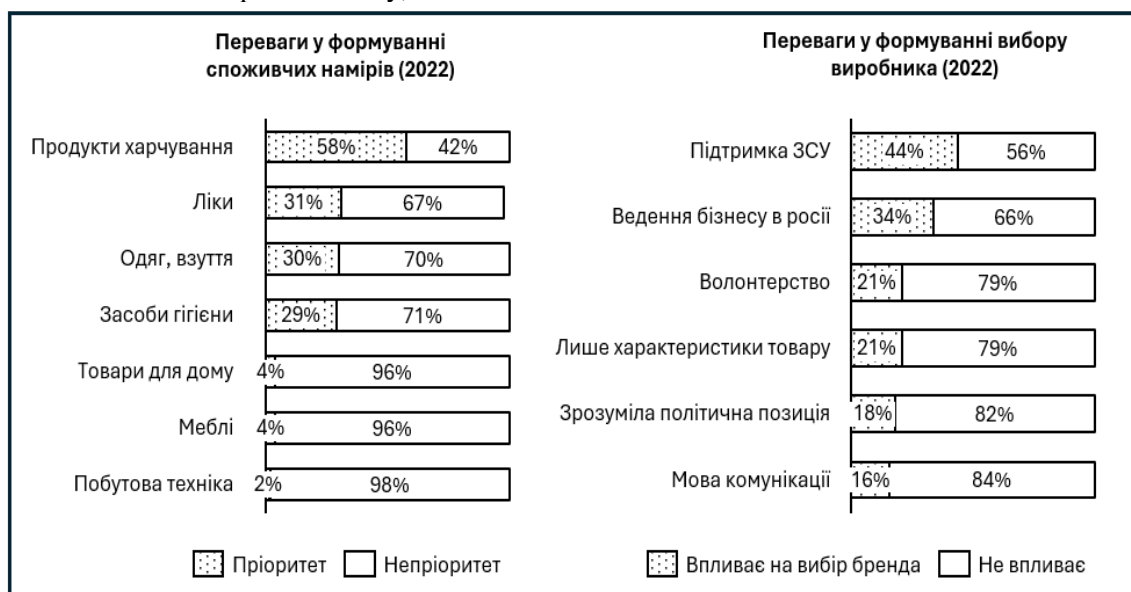


Рис. 3. Зміна вибору українського споживача та факторів, що на нього впливають
Джерело: побудовано на основі [8, 14]

З рис. 3 видно, що для більшості споживачів продукти харчування залишаються на першому

плані. Поступово повертає свою значущість одяг. Крім характеристик товару, одними з найважливіших факторів вибору є підримка ЗСУ та волонтерство з боку виробника.

Дослідження українських споживачів, проведене компанією Deloitte в 2022 році підтверджує, що з початком повномасштабної війни споживачі почали економити більше, а купувати рідше. Економлять від 47% до 86% українців (в залежності від категорії товарів) (рис. 4). Найменше заощаджують на товарах, без яких не можуть обійтись – ліках. В той же час у третини опитаних витрати на ліки навіть зросли.

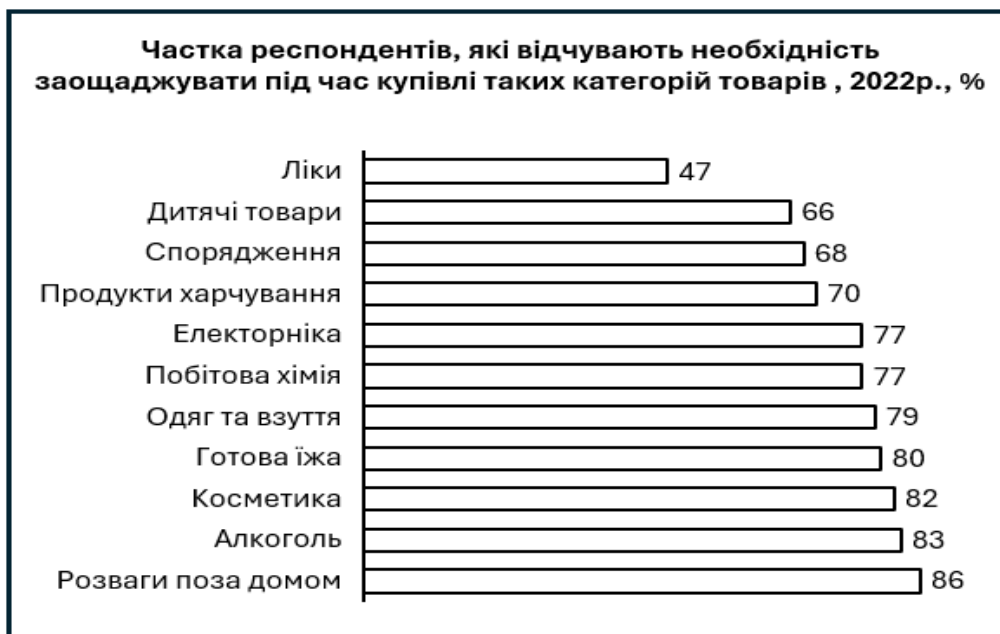


Рис. 4. Категорії товарів, на яких заощаджують українці

Джерело: побудовано на основі [9]

33 % українців менше витрачали на продукти харчування, а більше половини зазначили, що готові заощаджувати на купівлі продуктів. В той же час, 58 % українських споживачів купують продукти як стратегічний запас. Більше половини українців почали частіше готувати вдома і рідше їздити на таксі (55 % та 66 % відповідно). В 2022 році більшість українців віддавали перевагу традиційним магазинам (як і в 2021). Основним мотивом вибору такого формату магазинів залишалась можливість побачити товар безпосередньо. Проте, варто відмітити, що частка таких покупців у 2022 р. суттєво скоротилася (до 55 % у 2022 році, порівняно з 83 % в 2021 році). Кожен четвертий опитаний не почувається в безпеці в традиційних магазинах, проте цікаво, що у воєнний 2022 р. цей показник зменшився на 8 в. п., порівняно з 2021 р. При цьому онлайн-магазини все більше стають буденним місцем купівлі товарів. Головними їх перевагами українці вважають економію часу і доступну ціну [9].

Таким чином, на основі аналізу наведених вище досліджень, можна сформулювати основні зміни в поведінці українських споживачів в умовах кризи:

- товари першої необхідності – перший пріоритет. Дорогі чи престижні товари майже не розглядаються для купівлі;
- один з найважливіших факторів вибору – ціна. Спостерігається перехід на більш дешеві товари/послуги, пошук цінових знижок та акцій;
- скорочення обсягу покупок (кількості товарів в кошику) та заощадження;
- зростання прихильності до українських товарів та виробників;
- планування покупок. Може спостерігатись таке явище, як відкладені покупки;
- зниження лояльності до брендів і реклами, віддають перевагу знайомим брендам чи продуктам (яким довіряють);
- більша довіра до соціально-відповідальних виробників (що допомагають вирішувати кризу);

- зростання раціональності – споживач віддає перевагу насамперед базовим потребам, а не естетичним чи бажанням розкоші;
- розширений пошук інформації чи відгуків щодо продукту/послуги.

Досліджуючи зміну поведінки сьогоdnішнього споживача не можемо упустити факт глобалізації та впливу воєнної кризи на світову спільноту і споживачів зокрема. Воєнні дії в Україні вплинули також на зміну споживчих настроїв інших країн Європи. Так, на споживачів Німеччини вже вплинули логістичні проблеми та підвищення цін, які сталися внаслідок війни на території України. Аналізуючи результат огляду «Trend Check Retail» від ECC Cologne за 2022-23 рр. (що вивчає актуальні теми і їх вплив на поведінку споживачів у Німеччині) бачимо, що кожен другий німецький споживач говорить про проблеми з повсякденними купівлями через труднощі з доставкою після початку повномасштабної війни в Україні. Це призвело до відповідної реакції німецьких споживачів: 42% утримувались від Інтернет-покупок, 38% - обирають інші товари, 8% - скасовують свої замовлення. Близько половини респондентів мають побоювання щодо того, чи зможуть вони надалі підтримувати власний рівень життя, у зв'язку зі зростанням цін. Також, більшість споживачів Німеччини (59%) припиняють купувати дорогі товари/бренди, коли зростають роздрібні ціни на продукти, 44% частіше купують товари в дискаунтерах. Найшвидше реагує молодь від 18 до 29 років, яка стурбована підвищенням цін та вже коригує свою купівельну поведінку [20].

Швейцарські експерти наголошують, що повномасштабна війна в Україні супроводжується різким зростанням ціни на нафту і негативно впливатиме на інвестиції в будівництво. Це призводило і до змін особистого споживання у 2023 році. У швейцарських споживачів теж з'явилась тенденція до «відкладених витрат» - перенесення/відкладення витрат на певні товари на майбутнє. До груп таких товарів відносять меблі, дизайн інтер'єру, електроніка, автомобілі [17].

Цікавим є дослідження зміни споживчої поведінки в умовах затяжної кризи. Розглянемо як змінились основні аспекти ринкової поведінки українського споживача в 2024 році, порівняно з 2022 роком (рис. 5.).

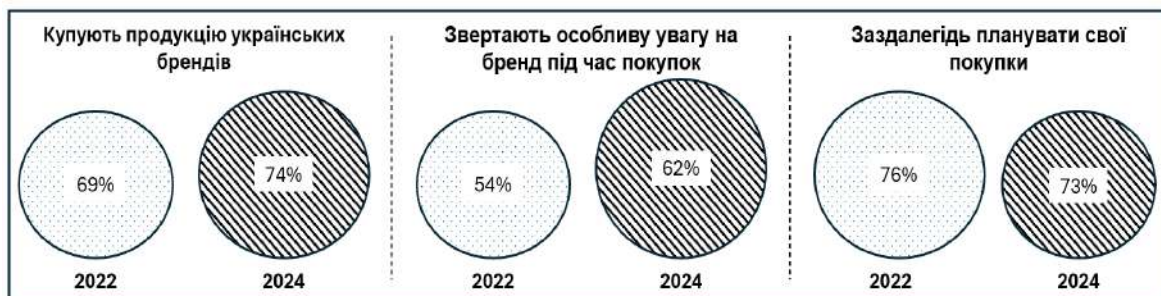


Рис. 5. Зміна поведінки українського споживача на 3-му році війни

Джерело: побудовано на основі [11]

Дослідження споживчих трендів 2024, проведене дослідницькою компанією Gradus показало, що українські споживачі продовжують підтримувати українських виробників і це залишається важливим фактором вибору – 74% обирають українські бренди (в 2022 році цей показник був 69%). Також, продовжують економити (в очікуванні затяжної кризи 65% опитаних обирають дешевші бренди), товари першої необхідності (в першу чергу - їжа та ліки) залишаються найпопулярнішими товарами. Проте, є і цікаві послаблення у раціональності купівельної поведінки:

1. Споживачі під час покупок почали більше уваги звертати на бренди (62% у 2024 році, порівняно з 54% у 2022 році);
2. Існує запит на нові бренди - 37% респондентів готові експериментувати (але ключовим фактором, який спонукає дати шанс брендам-новачкам є бажання підтримувати українське (57%));
3. Зменшення кількості споживачів, які заздалегідь планують покупки – 73%, порівняно з 76% у 2022 році [11].

На основі аналізу наведених вище досліджень, можна побудувати криву раціональності поведінки споживача в кризовий період (рис. 6.). Змінними цієї моделі буде комплексний показник

раціональності (який передбачає планування покупок, економію коштів, усвідомлений вибір з аналізом інформації про товар) та час.

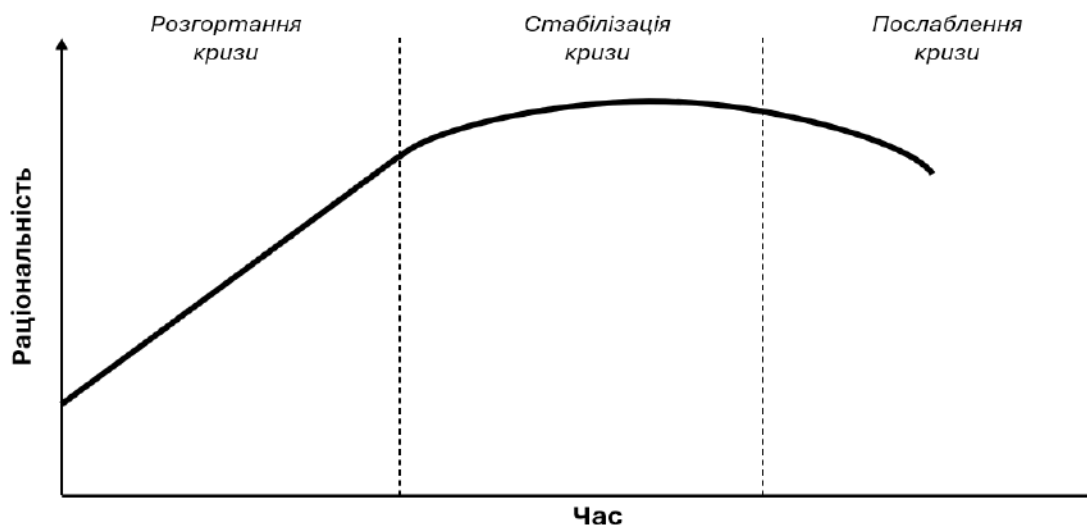


Рис. 6. Крива раціональності поведінки споживача в умовах кризи

Джерело: авторська розробка

У часовій динаміці споживчу поведінку в умовах кризи можна умовно поділити на три ключові фази, кожна з яких характеризується специфічними моделями реагування:

1. Фаза розгортання кризи супроводжується домінуванням страху, відчуттям невизначеності, різким підвищенням раціональності у прийнятті рішень, зростанням уваги до цін і ретельним плануванням покупок.

2. Фаза стабілізації відзначається уповільненням темпів практичного споживання, психологічною втомою від постійного стресу, поступовим поверненням звичних товарів у споживчий кошик і ситуативними сплесками імпульсивних покупок як формою емоційної компенсації.

3. Фаза послаблення кризи характеризується відновленням типових моделей ринкової поведінки, появою у кошику дорожчих товарів, спрямованістю на задоволення потреб вищого рівня та поверненням до емоційного споживання.

Стратегічно важливим питанням є поведінка посткризового періоду і повернення рівня раціональності до докризового рівня, адже споживач може бути в подальшому більш обережним (переживши кризу і вивчивши урок) і вже не опускається до початкового рівня раціональності, а можливо і навпаки – після кризи змінить світогляд в сторону підходу «жити тут і зараз» і стане більш імпульсивним. Можемо припустити, що короткостроковій перспективі, після завершення кризи споживач буде більш імпульсивним і намагатиметься винагородити себе за пережите. Проте в довгостроковій перспективі повернеться на певний рівень раціональності, який потребує додаткового дослідження.

Дискусія. Під час COVID-19 найактуальнішими стали фізіологічні потреби, а під час війни – потреба в безпеці. Це підтверджується дослідженнями [1, 2, 7], де підкреслюється, що пандемія та воєнний стан актуалізували першочергові потреби людей, такі як здоров'я та безпека, а також фізіологічні потреби, що призводить до формування максимально безпечної поведінки. Дійсно, у кризові періоди, зокрема, пандемії COVID-19, пріоритети споживачів зміщуються до базових потреб, включаючи їжу, гігієну та чистячі засоби. Дослідження в Італії під час COVID-19 [16] показало зростання витрат на предмети першої необхідності на 90,69%, тоді як на неосновні товари – лише на 36,11%. Це збігається з даними [2] про те, що українці під час війни найбільше купують продукти харчування, ліки, одяг/взуття, засоби гігієни та товари для дітей/тварин.

Тренд ринкової поведінки споживачів щодо заощадження, звертання більшої уваги на ціну та обрання дешевших варіантів у зв'язку зі зниженням доходів та зростанням цін, раціональний шопінг,

зниження імпульсних покупок, підкреслених у даній роботі, підтверджують результати досліджень [2, 5, 7]. Також через переміщення людей та труднощі з доступом до звичайних магазинів зростає кількість онлайн-замовлень, що підтверджується дослідженнями [5, 19], в яких підкреслено, що онлайн-шопінг став основним (іноді єдиним) форматом здійснення покупок під час пандемії, прискоривши існуючі цифрові тенденції. При цьому українські споживачі менше звертають увагу на бренд, обираючи з того, що є в наявності, або купують товари вітчизняних брендів, щоб підтримати виробника, що підтверджує тренд патріотичного споживання у дослідженнях [2, 5].

Висновки. Таким чином, споживча поведінка являє собою складний багаторівневий процес, що формується під впливом широкого спектра чинників маркетингового середовища. В умовах кризових явищ цей процес набуває ще більшої складності та стає менш передбачуваним, що зумовлює необхідність його глибшого аналізу та адаптації стратегій впливу. На основі аналізу кризового періоду в Україні протягом останніх 5 років, виокремлено ряд тенденцій, які характеризують зміну поведінки українських споживачів в умовах кризи та невизначеності: 1) першим пріоритетом є товари першої необхідності; 2) один з найважливіших факторів вибору – ціна. Перехід на більш дешеві товари/послуги, пошук цінових знижок та акцій; 3) скорочення обсягу покупок та заощадження; 4) патріотичне споживання – підвищення прихильності до українських товарів та виробників; 5) планування покупок, відкладені покупки; 6) падіння лояльності до брендів і реклами, надання переваги знайомим брендам чи продуктам, яким довіряють; 7) більша довіра до соціально відповідальних виробників; 8) зростання раціональності – споживач віддає перевагу насамперед базовим потребам, а не естетичним чи бажанням розкоші; 9) розширений пошук інформації чи відгуків щодо продукту/послуги.

Визначення особливостей поведінки сучасного споживача дає можливість виробникам і продавцям більш ефективно адаптувати маркетинговий комплекс, перетворюючи його на орієнтир для налагодження результативної взаємодії з цільовою аудиторією.

З урахуванням викладеного побудовано криву раціональності поведінки споживача в кризовий період, яка враховує комплексний показник раціональності (планування покупок, економію коштів, усвідомлений вибір з аналізом інформації про товар) та час. Виокремлено і охарактеризовано три основні фази зміни поведінки споживача залежно від етапу кризи розгортання, стабілізація і послаблення. Подальшого дослідження потребує посткризова поведінка споживача для підтвердження гіпотези щодо рівня раціональності на цій фазі.

Джерела та література

1. Бочко О. Ю., Кожушок Н. Дослідження поведінки споживачів в умовах COVID-19 та вплив на них трендів маркетингу-2021. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2 (25). С. 66–71. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-12>.
2. Булик О., Гаврилюк І. Вплив війни на купівельну поведінку споживачів. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2023. № 30. С. 175-180. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.175>.
3. За списком: як українці купують під час війни. Mind. ua. Дослідження Gradus. URL: <https://mind.ua/openmind/20246827-za-spiskom-yak-ukrayinci-kupuyut-pid-chas-vijni> (дата звернення: 07.05.2025).
4. Ілляшенко С. М. Маркетинг: підручник / за ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2009. 1134 с.
5. Ільчук О.О., Миськів Г.В. Тенденції зміни поведінки споживачів під час кризових явищ в економіці України та країн Європи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-2>.
6. Коломицева О. В., Васильченко Л.С., Пепчук С.М. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки: монографія. Черкаси: видавець Гордієнко Є. І., 2022. 455 с.
7. Косар Н., Мамчин М., Баран А. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68>.
8. Майже половина українців обирають бренди, які підтримують ЗСУ. Дослідження Gradus. URL: <https://gradus.app/kk/open-reports/brand-activism-gradus-research-survey-ukr/> (дата звернення: 12.04.2025).
9. Менше витрачали, економили на дозвіллі й донатили на ЗСУ. Дослідження «Делойт» про споживачькі настрої українців. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior.html> (дата звернення: 18.03.2025).

10. Планувати чи робити? Покупки та дозволя українців під час війни. Дослідження Gradus. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/plan-or-do-shopping-and-leisure-of-ukrainians-during-the-war-ukr/> (дата звернення: 07.03.2025).
11. Споживчі тренди українців на третьому році великої війни. Gradus. URL: <https://gradus.app/kk/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/> (дата звернення: 07.03.2025).
12. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг: навч. посіб. / за заг. ред. проф. Старостіної А.О. К.: НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
13. Трайно В. М. Особливості поведінки споживачів в умовах Covid-19. *Економіка та суспільство*. 2021. №29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-20>.
14. Як змінились життя і поведінка українців – інсайти із досліджень воєнного часу. Gradus. URL: https://gradus.app/documents/216/Gradus_Dentsu_05052022.pdf (дата звернення: 16.04.2025).
15. Audty A., Meyer L. Analyzing the Effects of Inflation on Consumer Purchasing Behavior in Emerging Markets. *International Journal of Economics, Commerce, and Management*. 2024. Vol. 1, No 2. P. 21-23. <https://doi.org/10.61132/ijecm.v1i2.312>.
16. Di Crosta A, Ceccato I, Marchetti D, La Malva P, Maiella R, Cannito L, Cipi M., Mammarella N., Palumbo R., Verrocchio M.C., Palumbo R., Di Domenico A. Psychological factors and consumer behavior during the COVID-19 pandemic. *PLoS ONE*. 2021. Vol. 16, No 8: e0256095. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256095>.
17. Konjunkturanalyse: Prognose 2022 / 2023. Schweizer Wirtschaft behauptet sich trotz Ukraine-Krieg. URL: https://www.research-collection.ethz.ch/bitstream/handle/20.500.11850/538808/2022_1_Fr%C3%BCh-jahr_gesamtbericht_KA.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 01.04.2025).
18. Papaya, Hamidi, Nagari J.C., Nugroho R.S., Dzaky N.E., Effendy F.W., Pujiastuti D., Wanih S.T.I. Transforming Consumer Behavior in the Digital Era: Challenges and Opportunities for the Media Industry. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*. 2024. Vol. 45, No 2. P. 618-622.
19. Shahidi-Hamedani S., Musa N. C., Arshad F. B. C., Serei A. A., Ngadnan N. S. M. Navigating the New Normal: How COVID-19 Reshaped Consumer Shopping Trends and Preferences. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*. 2024. Vol. 14, No 9. P. 1697–1711. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i9/22692>.
20. Ukraine-Krieg wirkt sich auf das Konsumverhalten aus. URL: <https://www.markenartikel-magazin.de/rubric/detail.php?rubric=handel-e-commerce&nr=47562#47562> (дата звернення: 09.05.2025).

References

1. Bochko, O. Yu., & Kozhushok, N. (2021). Research on consumers' behavior in the conditions of the COVID-19 pandemic and impact of the marketing trends 2021 on them. *Pryazovskyi Ekonomichnyi Visnyk*, (2)25, 66–71. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-12> [in Ukrainian].
2. Bulyk, O., & Havryliuk, I. (2023). Influence of war on consumer buying behaviour. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics"*, (30), 175–180. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.175> [in Ukrainian].
3. Gradus. (n.d.). *Za spyskom: yak ukraintsi kupuiut pid chas viiny*. Mind.ua. <https://mind.ua/openmind/20246827-za-spyskom-yak-ukrayinci-kupuyut-pid-chas-vijni> (Accessed: May 7, 2025) [in Ukrainian].
4. Illiashenko, S. M. (Ed.). (2009). *Marketynh: Pidruchnyk*. Sumy: Universytetska knyha [in Ukrainian].
5. Ilchuk, O., & Myskiv, G. (2023). Trends in changing consumer behavior during crisis phenomena in the economy of Ukraine and European Countries. *Economy and Society*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-2> [in Ukrainian].
6. Kolomytseva, O. V., Vasilenko, L. S., & Pepchuk, S. M. (2022). *Marketynhovi komunikatsii pidpriemstva: Stratehichni vektory rozvytku v epokhu tsyfrovoi ekonomiky* [Monograph]. Cherkasy: Vydavets Hordienko Ye. I. [in Ukrainian].
7. Kosar, N., MamchynM., & Baran, A. (2022). Research of changes in consumer behavior in modern conditions. *Economy and Society*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68> [in Ukrainian].
8. Gradus. (2024). *Maizhe polovyna ukraintsi obyrayut brendy, yaki pidtrymuiut ZSU*. <https://gradus.app/kk/open-reports/brand-activism-gradus-research-survey-ukr/> (Accessed: April 12, 2025) [in Ukrainian].
9. Deloitte Ukraine. (2025). *Menshe vytrachaly, ekonomily na dozvilli i donatyly na ZSU: Doslidzhennia spozhyvatskykh nastroiv ukraintsi*. <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior.html> (Accessed: March 18, 2025) [in Ukrainian].
10. Gradus. (2025). *Planuvaty chy robyty? Pokupky ta dozvillya ukraintsi pid chas viiny*.

- <https://gradus.app/uk/open-reports/plan-or-do-shopping-and-leisure-of-ukrainians-during-the-war-ukr/> (Accessed: March 7, 2025) [in Ukrainian].
11. Gradus. (2025). *Spozhuivchi trendy ukrainsiv na tretomu rotsi velykoi viiny*. <https://gradus.app/kk/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/> (Accessed: March 7, 2025) [in Ukrainian].
12. Starostina, A. O., Kravchenko, V. A., Pryhara, O. Yu., & Yarosh-Dmytrenko, L. O. (Eds.). (2018). *Marketynh: Navchalnyi posibnyk*. Kyiv: NVP “Interservis” [in Ukrainian].
13. Traino, V. (2021). Peculiarities of consumer behavior in COVID-19 conditions. *Economy and Society*, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-20> [in Ukrainian].
14. Gradus. (2022). *Yak zminyls zhyttia i povedinka ukrainsiv – insaity iz doslidzhen voiennoho chasu*. https://gradus.app/documents/216/Gradus_Dentsu_05052022.pdf (Accessed: April 16, 2025) [in Ukrainian].
15. Audty, A., & Meyer, L. (2024). Analyzing the Effects of Inflation on Consumer Purchasing Behavior in Emerging Markets. *International Journal of Economics, Commerce, and Management*, 1(2), 21-23. <https://doi.org/10.61132/ijecm.v1i2.312>.
16. Di Crosta A, Ceccato I, Marchetti D, La Malva P, Maiella R, Cannito L, et al. (2021) Psychological factors and consumer behavior during the COVID-19 pandemic. *PLoS ONE*, 16(8): e0256095. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256095>.
17. ETH Zürich. (2022). *Konjunkturanalyse: Prognose 2022 / 2023. Schweizer Wirtschaft behauptet sich trotz Ukraine-Krieg*. https://www.research-collection.ethz.ch/bitstream/handle/20.500.11850/538808/2022_1_Fr%C3%BCh-jahr_gesamtbericht_KA.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Accessed: April 1, 2025) [in German].
18. Papaya, Hamidi, Nagari, J. C., Nugroho, R. S., Dzaky, N. E., Effendy, F. W., Pujiastuti, D., & Wanih, S. T. I. (2024). Transforming consumer behavior in the digital era: Challenges and opportunities for the media industry. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 45(2), 618–622.
19. Shahidi-Hamedani, S., Musa, N. C., Arshad, F. B. C., Serei, A. A., & Ngadnan, N. S. M. (2024). Navigating the New Normal: How COVID-19 Reshaped Consumer Shopping Trends and Preferences. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(9), 1697–1711. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i9/22692>.
20. Markenartikel Magazin. (n.d.). *Ukraine-Krieg wirkt sich auf das Konsumverhalten aus*. https://www.markenartikel-magazin.de/_rubric/detail.php?rubric=handel-e-commerce&nr=47562#47562 (Accessed: May 9, 2025) [in German].

Одержано статтю: 01.06.2025
Прийнято до друку: 15.06.2025

РОЗДІЛ II

Облік, аналіз, аудит та оподаткування

УДК 331.2:336.226

Широбокова Олена,
Податковий консультант,
Rödl & Partner USA,
Департамент корпоративного оподаткування,
Г'юстон, США;
ORCID ID 0009-0006-9294-5758
e-mail: oshvrobokova@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-20-30>

АЛГОРИТМ ОРГАНІЗАЦІЇ ТІНЬОВОГО НАРАХУВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ (SHADOW PAYROLL) В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ У США

Вступ. У статті розглянуто питання організації тіньового нарахування заробітної плати (shadow payroll) у контексті міжнародної мобільності працівників, зокрема в умовах діяльності компаній, що наймають персонал у США без створення постійного представництва. Вступна частина окреслює актуальність теми через зростання кількості дистанційних форматів праці та посилення вимог податкового комплаєнсу з боку контролюючих органів США. У фокусі дослідження – потреба синхронізації податкових зобов'язань між юрисдикціями країни найму та фактичного виконання трудових функцій.

Питання shadow payroll є особливо актуальним в умовах нестабільного регуляторного поля та потреби швидкої адаптації бізнесу до міжнародних стандартів. Недостатня кількість прикладних алгоритмів у публічному доступі ускладнює прийняття рішень для компаній, що працюють у транснаціональному форматі.

Метою дослідження є формулювання авторського алгоритму впровадження shadow payroll, що враховує юридичні, облікові та операційні особливості такої моделі.

Методологія ґрунтується на системному та порівняльно-правовому аналізі, емпіричних даних з реальних кейсів, а також моделюванні процесів нарахування і звітності в умовах мультиюрисдикційного регулювання.

Результати. Обґрунтовано сім ключових етапів алгоритму shadow payroll: від визначення фіскального статусу працівника до класифікації елементів компенсації. У межах практичної перевірки алгоритм застосовувався для обслуговування payroll у проєктах з Німеччиною та Австрією. Результати показали можливість ефективної інтеграції shadow payroll без зміни банківської інфраструктури. Особливо важливою виявилася роль автоматизації процесів та співпраці з локальними податковими консультантами. Розроблений підхід дозволяє забезпечити податкову відповідність, уникнути подвійного оподаткування та мінімізувати регуляторні ризики для компаній.

Висновки. Підкреслено важливість адаптації цього інструменту до української податкової практики та окреслено перспективи подальших досліджень у напрямку цифровізації міжнародного кадрово-податкового адміністрування. Водночас зазначено, що shadow payroll може стати елементом ширшої стратегії міжнародного податкового планування для бізнесу, що розширюється за кордон.

Ключові слова: shadow payroll, подвійне оподаткування, міжнародне оподаткування, транснаціональна мобільність, комплаєнс.

Shyrobokova Olena,
Tax associate,
Rödl & Partner USA,
Department of Corporate Taxation,
Houston, USA

ALGORITHM FOR ORGANIZING SHADOW PAYROLL UNDER CONDITIONS OF INTERNATIONAL EMPLOYEE MOBILITY IN THE USA

Introduction. In the context of growing cross-border labor mobility and the expansion of remote work models, multinational companies increasingly face challenges related to payroll administration and tax compliance in multiple jurisdictions. One of the most effective tools for managing such complexity is the shadow payroll model, which enables accurate tax reporting without the need to establish a legal entity in the host country. The article focuses on the specifics of organizing shadow payroll for companies that engage foreign employees in the United States, especially in the absence of local financial infrastructure.

The purpose of the article. The main objective of the study is to develop and substantiate a structured algorithm for the implementation of shadow payroll in international companies operating in the U.S. labor market. The algorithm aims to ensure tax compliance under the legislation of both the home and host countries while minimizing legal and financial risks.

Methods. The methodological approach combines comparative legal analysis, synthesis of international regulatory practices, and empirical modeling based on real case studies. Special attention is paid to IRS documentation (e.g., Publications 15 and 519), OECD tax guidelines, and bilateral agreements on the avoidance of double taxation. The algorithm was developed using elements of fiscal modeling, HR data synchronization, and digital payroll automation.

Results. The study resulted in the design of a seven-step algorithm for implementing shadow payroll, which includes: (1) determining the fiscal status of the employee, (2) establishing a dual home/host payroll structure, (3) automating payroll calculations and currency conversions, (4) organizing centralized reporting in accordance with U.S. and local standards, (5) ensuring cooperation with tax and HR advisors, (6) controlling the source of wage disbursement in line with IRS requirements, and (7) classifying compensation components. The model has been tested in practice through payroll projects involving employees from Germany and Austria. The algorithm has demonstrated high efficiency in ensuring compliance without creating a legal presence in the U.S.

Conclusions. Shadow payroll is positioned as a hybrid solution at the intersection of taxation, labor law, and international HR management. Its implementation requires a multidisciplinary approach that integrates accounting, digital reporting, and international tax planning. The algorithm proposed in the article can serve as a methodological foundation for companies expanding into global markets without permanent establishments abroad. Future research directions include the development of regulatory frameworks in Ukraine, standardization of payroll procedures in a cross-border context, and further exploration of digital tools for managing international payroll operations.

Keywords: shadow payroll, double taxation, international taxation, transnational mobility, compliance.

Jel Classification: H24

Постановка проблеми та її значення. У сучасних умовах глобалізації економіки та посилення транснаціональної мобільності працівників зростає потреба в адаптації національних систем оподаткування до вимог міжнародного трудового середовища. Зокрема, проблема податкового обліку працівників, які тимчасово виконують трудові функції за межами країни найму, потребує системного вирішення в контексті забезпечення фіскальної прозорості, дотримання принципів податкового резидентства та уникнення подвійного оподаткування. У цьому контексті модель shadow payroll виступає як інструмент паралельного обліку, що дозволяє синхронізувати податкові зобов'язання роботодавця та працівника відповідно до юрисдикційних вимог обох країн – країни найму та країни фактичного виконання роботи.

Актуальність дослідження зумовлена відсутністю уніфікованих механізмів впровадження shadow payroll у національних нормативно-правових системах, зокрема в Україні, де міжнародна мобільність працівників дедалі частіше вимагає нетипових підходів до податкового адміністрування. Практична значущість теми проявляється в необхідності розробки прозорого, юридично

обґрунтованого та економічно ефективного алгоритму побудови shadow payroll для міжнародних компаній, що працюють в умовах мультиюрисдикційного регулювання. Результати дослідження можуть бути використані як у сфері податкового консалтингу, так і для вдосконалення національної політики у сфері міжнародного оподаткування праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітним аспектам організації оподаткування працівників у транснаціональному середовищі, зокрема при відрядженні за кордон, приділялась значна увага у працях українських та зарубіжних науковців. Питанням подвійного оподаткування та особливостей праці за кордоном присвячені дослідження Вороні Н. [1], Марченко О. [2], Кияшко О. М та Гузь В. О. [3], Олендар І.Я [4], а також сучасні огляди глобальних практик у працях фахівців з BDO Україна [5], Think Brave [6]. У цих дослідженнях окреслено загальні принципи фіскального регулювання, наведено приклади адаптації оплати праці до вимог країни перебування, а також визначено обмеження чинної нормативної бази щодо shadow payroll в Україні.

На міжнародному рівні тематиці shadow payroll приділяється увага у роботах таких авторів, як Morawski W [7], Mierina I. [8], Kistoo V. [9], а також у звітах авторитетних організацій, серед яких Deloitte [10], OECD [11]. Дослідження акцентують на важливості паралельного податкового обліку, що дозволяє забезпечити податкову відповідність у країні перебування працівника без необхідності створення постійного представництва. Відзначається зростаюча роль shadow payroll як інструменту для дотримання міжнародних податкових зобов'язань в умовах мобільності працівників і переходу до дистанційних форм праці.

Попри значну кількість аналітичних і практичних публікацій, слід зазначити, що проблема формалізованого алгоритму впровадження shadow payroll у транснаціональному середовищі, особливо в контексті діяльності українських компаній у США, досі залишається недостатньо опрацьованою, що зумовлює актуальність подальших досліджень, спрямованих на уніфікацію підходів до паралельного оподаткування, узгодження національного та міжнародного законодавства, а також розробку прикладних інструментів реалізації shadow payroll у компаніях малого й середнього бізнесу.

Мета дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні авторського алгоритму впровадження системи shadow payroll у діяльність міжнародних компаній, що залучають працівників у транскордонному форматі. Особливу увагу приділено аналізу законодавчих, бухгалтерських і практичних аспектів функціонування цієї моделі в умовах законодавства США та України, з урахуванням вимог податкового комплаєнсу, уникнення подвійного оподаткування та забезпечення прозорості фінансової звітності в мультиюрисдикційному середовищі.

Матеріали і методи дослідження. У процесі підготовки статті використано міждисциплінарний підхід, що поєднує елементи бухгалтерського обліку, податкового права та управління персоналом у транснаціональному контексті. Основою дослідження слугували нормативно-правові акти США та України, зокрема документи Служби внутрішніх доходів США (IRS), положення міжнародних податкових угод, рекомендації OECD щодо уникнення подвійного оподаткування, а також внутрішня корпоративна документація та кейси з практики впровадження shadow payroll у міжнародних компаніях.

Для досягнення мети дослідження було застосовано методи системного аналізу, порівняльно-правового аналізу, логічного узагальнення, а також емпіричні методи – спостереження та узагальнення практичного досвіду автора у сфері міжнародного податкового супроводу. Особлива увага приділялась моделюванню алгоритму shadow payroll з урахуванням вимог податкової звітності, банківського контролю та кадрового адміністрування.

Результати дослідження. В умовах посилення міжнародної мобільності трудових ресурсів підприємства все частіше стикаються з проблемами подвійного оподаткування, ускладненої податкової координації та дотримання вимог локального законодавства іноземних юрисдикцій. Ефективним інструментом подолання зазначених викликів виступає модель тіньового розрахунку заробітної плати (shadow payroll), що дає змогу забезпечити відповідність податковим нормам без фактичного перенесення грошових потоків до країни фізичного перебування працівника [12].

З позиції наукової систематизації, shadow payroll розглядається як механізм паралельної фіскальної звітності, який дозволяє узгодити податкові зобов'язання у двох юрисдикціях: у країні виконання трудових функцій та у країні формального працевлаштування. Такий підхід сприяє реалізації принципу економічної присутності без необхідності створення постійного представництва або відкриття юридичної особи на території іншої держави.

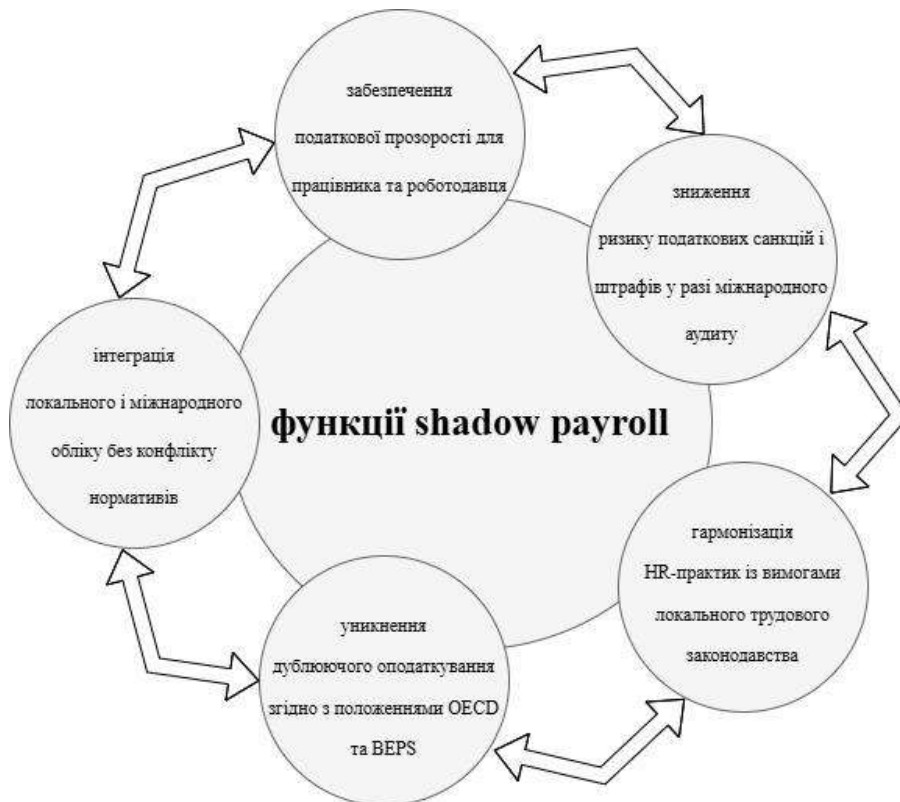


Рис.1. Ключові функції shadow payroll

Джерело: розроблено автором

Цей підхід стає незамінним у випадках, коли працівник тимчасово працює в іншій країні без переведення до локальної юридичної особи; отримує компенсацію лише в країні найму, але зобов'язаний подавати податкову звітність у країні перебування; користується перевагами гіпотетичного оподаткування або податкового вирівнювання (tax equalization, hypothetical tax).

Система оплати праці в Україні передбачає нарахування заробітної плати на основі первинних документів: табелів обліку робочого часу, штатних розписів, наказів про прийом, відпустку чи преміювання. Основним документом для розрахунків є розрахункова відомість, яка відображає суми нарахованої заробітної плати, податкових утримань та остаточних виплат. Виплата готівкою оформлюється через платіжні відомості, що мають містити всі обов'язкові реквізити, передбачені законодавством, зокрема підписи відповідальних осіб, дату, назву підприємства та деталі господарської операції [13].

Нараховані доходи працівників оподатковуються податком на доходи фізичних осіб (ПДФО) за ставкою 18%, військовим збором у розмірі 1,5%, а також підлягають нарахуванню єдиного соціального внеску (ЄСВ) за ставкою 22% на фонд оплати праці. Усі податкові зобов'язання мають бути сплачені у встановлені законом строки [14,15]. Для податкової звітності використовується об'єднаний Податковий розрахунок, який містить, зокрема, додаток 4ДФ (для ПДФО і військового збору) та додаток Д1 (для ЄСВ) [16].

На відміну від США, де звітність відбувається як на федеральному, так і на рівні окремих штатів, українська система оподаткування доходів фізичних осіб є централізованою. В умовах застосування shadow payroll для працівників, які тимчасово перебувають за межами країни, виникає необхідність синхронізації

звітності між податковими системами обох держав. Така координація забезпечує як комплаєнс у країні найму, так і дотримання вимог юрисдикції фактичного виконання роботи.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз систем нарахування заробітної плати: США, Україна, Shadow Payroll

Критерій	Типова система в США	Типова система в Україні	Shadow Payroll (міжнародна модель)
Юрисдикція оподаткування	Лише США	Лише Україна	Обидві країни (найм + перебування)
Форми звітності	W-2, 941, 940, форми штатів	ЄСВ, ПДФО, 1ДФ	Двостороння звітність, у двох валютах
Валюта нарахування	USD	Гривня	USD + місцева валюта
Соціальні внески	За американськими ставками	ЄСВ, ПДФО, військовий збір	Згідно з правилами host country
HR-системи	Локальна інтеграція	Ручний облік або Локальна	Транснаціональна HR-інтеграція
Рівень координації	Мінімальний	Середній (бухгалтер)	Висока взаємодія з провайдерами й консультантами
Джерело виплати	Через банк у США	Український банк або готівка	Часто без виплат, лише shadow-звітність
Прямий депозит	Обов'язковий (IRS контроль)	Не обов'язковий	Звітність без фізичного переказу

Джерело: розроблено автором

Порівняльний аналіз (табл. 1) національних систем оподаткування та нарахування заробітної плати демонструє, що модель shadow payroll функціонує як інструмент узгодження фіскальних зобов'язань між юрисдикцією найму (home country) та юрисдикцією фактичного виконання роботи (host country). У практичному вимірі така модель дозволяє компаніям дотримуватися вимог податкового законодавства США, зокрема норм, викладених у IRS Publication 15 (Circular E) та IRS Publication 519, без необхідності здійснювати фізичну виплату заробітної плати на території США або трансформувати внутрішню payroll-інфраструктуру компанії [17,18].

Застосування shadow payroll є особливо актуальним для компаній, які залучають іноземних спеціалістів за візовими категоріями типу H-1B, L-1, O-1, J-1, коли юридична присутність у США обмежена або відсутня. У таких випадках shadow payroll забезпечує можливість повноцінного податкового обліку та звітності у США без відкриття юридичної особи чи філії, що дозволяє оптимізувати адміністративні витрати, зменшити регуляторні ризики та водночас зберегти відповідність локальному і міжнародному законодавству [19].

Податкове законодавство Сполучених Штатів передбачає низку обов'язкових вимог до компаній, які здійснюють виплату заробітної плати на території США. Відповідно до положень IRS, роботодавці повинні дотримуватися наступних регуляторних стандартів, порушення яких може призвести до накладення штрафних санкцій або ініціювання податкового аудиту:

- обов'язковий прямий депозит (Direct Deposit): У багатьох штатах роботодавець зобов'язаний здійснювати виплату зарплати на банківський рахунок працівника, відкритий у США. Порушення цього правила може призвести до скарг працівників та штрафів під час аудиту [20];

- обмеження на транснаціональні виплати: Якщо компанія здійснює виплати безпосередньо з рахунку, відкритого за межами США, це може бути розцінене як порушення норм трудового та податкового законодавства [21];

- контроль джерела коштів: IRS приділяє увагу не лише факту виплати, а й джерелу оплати, перевіряючи, чи відповідає він внутрішнім стандартам оподаткування.

У контексті функціонування компаній, що здійснюють свою діяльність у кількох штатах США, критичне значення набуває точне відстеження географічного місця виконання трудових обов'язків

працівниками у межах кожного окремого робочого дня. Таке положення зумовлене положеннями американського податкового законодавства, згідно з якими визначення джерела доходу безпосередньо пов'язане з територіальною юрисдикцією, у якій здійснюється трудова діяльність. Особливої ваги дане питання набуває у випадках дистанційної роботи, тимчасових відряджень, а також мобільного режиму зайнятості з регулярними переміщеннями між різними штатами.

Навіть за умови збереження податкового резидентства, працівник може набути зобов'язань щодо сплати податків у штаті фактичного перебування, що, у свою чергу, покладає на роботодавця обов'язок утримувати та сплачувати податки окремо за кожною юрисдикцією, у межах якої працівник виконував службові функції протягом звітного періоду. Відсутність належного механізму контролю за пересуванням співробітників створює суттєві ризики помилкового розподілу доходів, що потенційно може призвести до штрафних санкцій або фінансових донарахувань з боку податкових органів.

З метою мінімізації таких ризиків у межах реалізації моделі *shadow payroll* доцільно впроваджувати централізовану систему обліку робочих днів, яка має бути технічно синхронізована з HR-календарями, службовими маршрутами та цифровими засобами геолокації. Застосування подібного інструментарію сприяє підвищенню точності у визначенні податкової бази в кожному окремому штаті, забезпечує своєчасну підготовку відповідної звітності в умовах мультиюрисдикційного регулювання та знижує ймовірність виникнення порушень податкового характеру з подальшими фінансовими втратами для компанії [22].

Однією з ключових перешкод для іноземних компаній, що здійснюють операційну діяльність у США без юридичної присутності, є відсутність банківського рахунку на території цієї юрисдикції. Такий фактор істотно ускладнює виконання фіскальних зобов'язань, передбачених Податковою службою США (IRS), зокрема щодо обов'язковості своєчасного внесення податкових депозитів із заробітної плати. Відповідно до норм IRS, роботодавці повинні здійснювати регулярні внески за податками на доходи фізичних осіб, соціальне страхування та Medicare, використовуючи електронну систему EFTPS. Порушення встановлених строків супроводжується фінансовими санкціями у вигляді штрафів у розмірі від 2 % до 15 % залежно від тривалості затримки, а також нарахуванням відсотків на несплачені суми з моменту виникнення податкового зобов'язання до його повного погашення [23].

Відповідно до IRS Publication 15, додаткову увагу регулятор зосереджує на джерелі виплати: у випадках, коли заробітна плата перераховується на території США, вона повинна надходити з рахунку, відкритого у банківській установі, зареєстрованій у США, із дотриманням вимог прямого депозиту (Direct Deposit). Недотримання цієї вимоги може призвести до аудиту або донарахувань. У 2023 фінансовому році Служба внутрішніх доходів США (IRS) нарахувала загалом \$65,6 млрд у вигляді цивільних штрафів, з яких \$5,9 млрд припадає безпосередньо на бізнес-структури [24, с.60]. Ці дані підкреслюють критичну важливість дотримання податкових зобов'язань для роботодавців, особливо в контексті міжнародної мобільності працівників.

З метою забезпечення відповідності фіскальному законодавству США в умовах відсутності локальної банківської інфраструктури може бути застосований альтернативний алгоритм взаємодії з системою оподаткування. Такий алгоритм передбачає ручне адміністрування податкових зобов'язань: формування розрахункового календаря, здійснення платежів через EFTPS за участю уповноваженого платника-резидента та синхронізацію із *shadow payroll*-моделлю. Практичне впровадження подібної схеми дозволяє іноземним компаніям зберігати комплаєнс без необхідності фізичної присутності у банківській системі США, що підтверджує доцільність використання *shadow payroll* у міжнародному кадрово-фіскальному адмініструванні.

У відповідь на практичні виклики, пов'язані з оподаткуванням мобільних працівників у США, сформовано алгоритм поетапного впровадження моделі *shadow payroll* для міжнародних компаній. Такий підхід є ефективним у випадках тимчасового залучення іноземних фахівців або розміщення персоналу на території США за відсутності юридичної або банківської присутності компанії в цій країні. Алгоритм забезпечує відповідність вимогам американського фіскального законодавства,

зокрема стандартам IRS, і дозволяє уникнути подвійного оподаткування та супутніх ризиків, зберігаючи працівника у системі обліку країни найму (home country).

1. Визначення первинного фіскального статусу працівника. На початковому етапі доцільним є збір інформації щодо статусу відрядження та податкових зобов'язань особи. Аналіз охоплює застосування міжнародних угод про уникнення подвійного оподаткування (DTA), наявність Угоди про уникнення подвійного соціального страхування (Totalization Agreement), потребу в моделі гіпотетичного оподаткування (hypothetical tax), а також обґрунтування multistate registration у разі розподілу робочих днів між кількома штатами США.

2. Формування подвійної моделі нарахування. Організовується паралельне нарахування заробітної плати у країні найму та у країні фактичного виконання трудових обов'язків (host country). Shadow payroll дозволяє здійснювати звітність у США без фактичної виплати, забезпечуючи щомісячне узгодження податкових даних щодо валютних курсів, ставок оподаткування та структури доходу.

3. Автоматизація обробки даних. Процес підтримується за допомогою макросів Excel для конвертації валют (наприклад, EUR → USD), обчислення бази оподаткування, створення звітних файлів, готових до завантаження в системи Paycor, ADP, Paychex або інші платформи payroll-адміністрування.

4. Централізоване формування звітності. Передбачено збереження обов'язкової звітної документації, зокрема федеральних форм (941, 940, W-2), звітів окремих штатів (CA DE-9, NY IT-203), а також звітів у межах Country-by-Country Reporting (CbC).

5. Взаємодія з локальними провайдерами. У процесі реалізації shadow payroll передбачено постійну комунікацію з американськими податковими консультантами, бухгалтерами та HR-фахівцями з метою отримання актуальної інформації про ставки оподаткування, строки подання звітності, особливості ліцензування діяльності в різних штатах.

6. Контроль за джерелом виплати. Особливу увагу приділено перевірці відповідності джерела заробітної плати нормам IRS. У разі, якщо виплата відбувається в межах США, вона має надходити з рахунку, відкритого в банківській установі США, з дотриманням вимог прямого депозиту (Direct Deposit). Порушення цієї вимоги створює ризики штрафних санкцій, пені та ініціювання аудиту з боку податкових органів.

7. Класифікація елементів компенсації. Для точного розрахунку податкових зобов'язань та складання звітності важливо здійснювати належну класифікацію компенсаційних елементів (базова зарплата, бонуси, надбавки на проживання – COLA, транспортні витрати, податкове вирівнювання тощо) згідно з вимогами податкового законодавства обох країн.

Алгоритм перевірено на практиці в межах міжнародних проєктів, що включали співпрацю з працівниками з Німеччини та США. Використання даної моделі дозволяє забезпечити високий рівень податкового комплаєнсу, прозорості та зниження фіскальних ризиків для компаній, які діють у сфері транснаціонального працевлаштування.

Ілюстрацією прикладного застосування запропонованого алгоритму стала ситуація з іноземною компанією, яка здійснювала найм працівників для виконання трудових обов'язків на території США, не маючи при цьому відкритого банківського рахунку у фінансовій установі, зареєстрованій у США. Адміністрування розрахунків із заробітної плати було делеговано локальній американській payroll-компанії, однак відсутність рахунку у банку США унеможливила своєчасне внесення податкових депозитів через систему EFTPS. Порушення строків подання звітності та сплати податків спричинило накладення фінансових санкцій з боку Служби внутрішніх доходів США (IRS).

З метою усунення зазначених недоліків було адаптовано алгоритм впровадження shadow payroll, що передбачав ідентифікацію критичних точок податкових зобов'язань, формування спеціалізованого payroll-календаря зі строками внесення ручних платежів та подання звітності через уповноваженого платника-резидента, а також побудову паралельної системи звітності без фактичної передачі коштів на територію США. Реалізація цього підходу дозволила уникнути повторних штрафних санкцій, стабілізувати фінансові потоки та забезпечити відповідність американському

податковому законодавству в умовах відсутності банківської інфраструктури в країні перебування працівника.

З практичної точки зору модель shadow payroll функціонує як гібридна система фінансового й кадрового адміністрування, яка інтегрує вимоги податкового, трудового та імміграційного права різних юрисдикцій. Її ефективна реалізація потребує міждисциплінарного підходу, що охоплює сфери бухгалтерського обліку, міжнародного податкового планування, трансфертного ціноутворення та цифрової автоматизації бізнес-процесів.

Сформульований алгоритм становить цінність як для практиків, які займаються кадровим супроводом міжнародних компаній, так і для дослідників, що вивчають особливості фіскального комплаєнсу в умовах глобалізованого ринку праці. Його прикладний характер підтверджено успішним впровадженням у реальних кейсах, що свідчить про здатність shadow payroll не лише задовольняти вимоги регуляторів, а й слугувати інструментом оптимізації міжнародних операцій компаній.

Дискусія. Отримані результати свідчать про ефективність моделі shadow payroll як інструменту забезпечення податкової відповідності для компаній, що залучають іноземних працівників без створення постійної юридичної присутності у США. У порівнянні з наявними теоретичними підходами, запропонований алгоритм вирізняється акцентом на практичне моделювання покрокових рішень з обліку та звітності, включаючи автоматизацію, синхронізацію валют і геолокаційний контроль робочих днів. Такий підхід не лише забезпечує фіскальний комплаєнс у мультиюрисдикційному середовищі, але й дозволяє компаніям уникнути складнощів, пов'язаних із відкриттям рахунків у США та управлінням транснаціональними виплатами.

Разом із тим, реалізація shadow payroll у практиці українських компаній стикається з бар'єрами нормативного характеру, зокрема відсутністю прямої регламентації таких механізмів у податковому законодавстві України, що створює передумови для подальших досліджень, спрямованих на гармонізацію національного законодавства з міжнародною практикою, а також розробку регуляторних рекомендацій для малих і середніх підприємств, які прагнуть масштабувати свою діяльність у глобальному просторі. Потребують уваги й такі аспекти, як облік нестандартних видів компенсацій, візовий статус працівників, а також ризики подвійного резидентства, які можуть мати критичне значення для фіскального планування в умовах глобальної мобільності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати дослідження підтвердили доцільність використання моделі shadow payroll як інструменту забезпечення податкової відповідності для міжнародних компаній, які залучають персонал у форматі транскордонної зайнятості. Розроблений алгоритм впровадження shadow payroll враховує нормативні обмеження, особливості банківської інфраструктури та вимоги податкової звітності в США, а також дозволяє адаптувати процес нарахування заробітної плати без необхідності створення локальної юридичної особи. Практичне значення результатів полягає в можливості їх застосування для малих і середніх компаній, що ведуть діяльність у мультиюрисдикційному середовищі.

Визначено, що ефективна реалізація shadow payroll потребує високого рівня координації між податковими, бухгалтерськими та HR-підрозділами, а також інтеграції цифрових інструментів для автоматизації облікових процесів і моніторингу переміщення персоналу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з формалізацією shadow payroll у національному законодавстві України, розробкою типових процедур для транснаціонального податкового обліку, а також аналізом впливу цифровізації на ефективність звітності при тимчасовому розміщенні працівників за кордоном.

Джерела та література

1. Вороная Н. Нарахування зарплати: основні правила. *Податки та бухгалтерський облік*. 2022. № 49. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2022/july/issue-49/article-121169.html> (дата звернення: 28.04.2025).
2. Марченко О. Зарплата, ЄСВ і база нарахування. *Податки та бухгалтерський облік*. 2022. № 83. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2022/november/issue-83/article-122658.html> (дата звернення: 29.04.2025).
3. Кияшко О. М., Гузь В. О. Міжнародна міграція робочої сили та її вплив на українську економіку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: міжнародні економічні відносини та*

- світове господарство. 2018. № 20. С. 33–37. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_2_2018ua/9.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
4. Олендер І. Я. Визначення ознак подвійного оподаткування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 83–86. URL: <https://doi.org/10.32838/1606-3716/2019.3/14> (дата звернення: 28.04.2025).
5. Невмержицький В. Податкова політика мобільності: ключ до успішних міжнародних. *Міжнародна аудиторська компанія BDO - BDO*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/global-mobility-tax-policy-trends-best-practices-and-avoiding-pitfalls> (дата звернення: 28.04.2025).
6. Павло Шовак. Віддалені співробітники: подвійне оподаткування для тих, хто працює за кордоном | Think brave. *Think brave | Останні новини бізнесу України*. URL: https://biz.ligazakon.net/news/235390_vddalen-sprvobtniki-podvynne-opodatkovannya-dlya-tikh-khto-pratsyu-za-kordonom#:~:text=Отже,%20перший%20пункт%20статті%20зазвичай,в%20Україні (дата звернення: 30.04.2025).
7. Morawski W., Wilmanowicz-Słupczewska M. Has remote working changed the tax understanding of place of work?. *Interaction of law and economics: sustainable development*. 2024. P. 129–136. URL: <https://doi.org/10.2478/9788367405331-015> (date of access: 30.04.2025).
8. Mierîña I., Šūpule I. Rise of remote work across borders: opportunities and implications for migrant-sending countries. *Frontiers in sociology*. 2024. Vol. 9. URL: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1290629> (date of access: 30.04.2025).
9. Managing mobility tax compliance. 2017. URL: <https://www.taxadvisermagazine.com/print/pdf/node/897> (date of access: 28.04.2025).
10. The building blocks of mobile workforce payroll. Deloitte, 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Tax/us-tax-mobility-employee-payroll.pdf> (date of access: 28.04.2025).
11. Organisation for economic co-operation and development. Implications of remote working adoption on place based policies: A focus on G7 countries. Organization for Economic Cooperation & Development, 2021. 121 p.
12. Bucher J., Bader B., Deller J. Cross-Border knowledge transfer in the digital age: the final curtain call for long-term international assignments?. *Journal of management studies*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1111/joms.12971> (date of access: 30.04.2025).
13. Закон України про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Офіц. вид. Київ : Парлам. вид-во, 1999. 16 с.
14. Про внесення змін до Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" щодо подання єдиної звітності з єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування і податку на доходи фізичних осіб : Закон України від 19.09.2019 № 115-IX : станом на 27 лют. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-20#Text> (дата звернення: 30.04.2025).
15. Військовий збір: новації податкового законодавства з 01.01.2025 року. *Головне управління ДПС в Одеській області*. URL: <https://od.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/874680.html> (дата звернення: 28.04.2025).
16. Як заповнити додаток 4ДФ до нової зарплатної звітності. *Головбух*. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/8892-dodatok-4df-do-podatkovogo-rozrahunku-z-pdf-to-ta-sv-zrazok-zapovnennya> (дата звернення: 30.04.2025).
17. Internal Revenue Service. (Circular e), employer's tax guide - publication 15 (for use in 2025). Lulu Press, Inc., 2025. 58 p. URL: <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p15.pdf> (date of access: 28.04.2025).
18. U.S. tax guide for aliens, publication 519, 2024 / ed. by United States. Internal Revenue Service. 2024. 99 p. URL: <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p519.pdf> (date of access: 28.04.2025).
19. Global payroll magazine. the small-company dilemma: we've gone global, now what?. URL: <https://global.payroll.org/publications-resources/Global-Payroll-Magazine/april-2017-issue/features-the-small-company-dilemma-we've-gone-global-now-what#:~:text=Your%20first%20foreign%20assignment%20will,becomes%20second%20nature%20with%20time> (date of access: 28.04.2025).
20. Rathburn D. IRS notice 931: deposit requirements for employment taxes. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/i/irs-pub-931.asp> (date of access: 28.04.2025).
21. Nonresident aliens – sourcing of income | Internal Revenue Service. *Internal Revenue Service | An official website of the United States government*. URL: <https://www.irs.gov/individuals/international-taxpayers/nonresident-aliens-sourcing-of-income> (date of access: 30.04.2025).

22. Understanding employment taxes | internal revenue service. *Internal Revenue Service | An official website of the United States government*. URL: <https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed/understanding-employment-taxes> (date of access: 30.04.2025).

23. EFTPS late payment penalty. *TaxBandits*. URL: <https://www.taxbandits.com/irs-tax-payment/eftps-penalty/> (date of access: 30.04.2025).

24. Internal revenue service data book 2023. 2023. 94 p. URL: <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p55b.pdf> (date of access: 28.04.2025).

References

1. Voronaia N. (2022). Narakhuvannia zarplaty: osnovni pravila [Payroll calculation: basic rules]. *Podatky ta bukhgalterskyi oblik – Taxes and Accounting*, no. 49. Available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2022/july/issue-49/article-121169.html> (accessed April 28, 2025) [in Ukrainian].

2. Marchenko O. (2022). Zarplata, ESV i baza narakhuvannia [Salary, USC and assessment base] *Podatky ta bukhgalterskyi oblik – Taxes and Accounting*, no. 83. Available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2022/november/issue-83/article-122658.html> (accessed April 28, 2025) [in Ukrainian].

3. Kyiashko O. M., Huz V. O. (2018). Mizhnarodna mihratsiia robochoi syly ta yii vplyv na ukrainsku ekonomiku [International labor migration and its impact on the Ukrainian economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, no. 20, pp. 33–37. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_2_2018ua/9.pdf (accessed April 28, 2025) [in Ukrainian].

4. Olender I. Ya.. (2019). Vyznachennia oznak podviinoho opodatkuvannia [Definition of double taxation indicators]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Yurydychni nauky – Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Legal Sciences*, vol. 30(69), no. 3, pp. 83–86. Available at: <https://doi.org/10.32838/1606-3716/2019.3/14> (accessed April 28, 2025) [in Ukrainian].

5. Nevmerzhytskyi V. (2024). *Podatkova polityka mobilnosti: kliuch do uspishnykh mizhnarodnykh praktyk* [Mobility tax policy: the key to successful international practices]. BDO Ukraine. Available at: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/global-mobility-tax-policy-trends-best-practices-and-avoiding-pitfalls> (accessed April 28, 2025) [in Ukrainian].

6. Shovak P. (2025). *Viddaleni spivrobotnyky: podviine opodatkuvannia dlia tykh, khto pratsiuie za kordonom* [Remote employees: double taxation for those working abroad]. Think Brave. Available at: https://biz.ligazakon.net/news/235390_vddalen-spvrobotniki-podvyne-opodatkuvannya-dlya-tikh-khto-pratsyu-za-kordonom#:~:text=Отже,%20перший%20пункт%20статті%20зазвичай,в%20Україні (accessed April 28, 2025) [in Ukrainian].

7. Morawski W., & Wilmanowicz-Słupczewska M. (2024). Has remote working changed the tax understanding of place of work? *Y Interaction of law and economics: sustainable development* pp. 129–136. Sciendo. Available at: <https://doi.org/10.2478/9788367405331-015> (accessed April 28, 2025)

8. Mieriga I., & Šupule I. (2024). Rise of remote work across borders: opportunities and implications for migrant-sending countries. *Frontiers in sociology*, , vol. 9. Available at: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1290629> (accessed April 28, 2025)

9. *Managing mobility tax compliance* (Tax Adviser Magazine.). (2017). Available at: <https://www.taxadvisermagazine.com/print/pdf/node/897> (accessed April 28, 2025).

10. *The building blocks of mobile workforce payroll*. (2017). Deloitte. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Tax/us-tax-mobility-employee-payroll.pdf> (accessed April 28, 2025).

11. Organisation for economic co-operation and development. (2021). *Implications of remote working adoption on place based policies: A focus on G7 countries*. Organization for Economic Cooperation & Development.

12. Bucher J., Bader B., & Deller J. (2023). Cross-Border knowledge transfer in the digital age: the final curtain call for long-term international assignments? *Journal of management studies*. Available at: <https://doi.org/10.1111/joms.12971> (accessed April 28, 2025).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (1999). *Zakon Ukrainy 'Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini'* [Law of Ukraine 'On Accounting and Financial Reporting in Ukraine']. [in Ukrainian].

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2020). *Zakon Ukrainy № 115-IX 'Pro zminy do Zakonu pro yedynyi vnesok'* [Law of Ukraine on amendments to the Unified Social Contribution]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-20#Text> (accessed April 28, 2025) [in Ukrainian].

15. Main Department of the State Tax Service in Odesa Region (2025). *Viiskovyi zbir: novatsii podatkovoho zakonodavstva* [Military levy: tax law updates]. Available at: <https://od.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/874680.html> (accessed April 28, 2025) [in Ukrainian].
16. Bukhhalterska Platforma (2025). *Yak zapovnyty dodatok 4DF do zarplatnoi zvitnosti* [How to fill in Annex 4DF of payroll reporting]. Holovbukh. Available at: <https://buhplatforma.com.ua/article/8892-dodatok-4df-do-podatkovogo-rozrahunku-z-pdfo-ta-sv-zrazok-zapovnennya> (accessed April 28, 2025) [in Ukrainian].
17. Internal Revenue Service. (2025). *(Circular e), employer's tax guide - publication 15 (for use in 2025)*. Lulu Press, Inc. Available at: <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p15.pdf> (accessed April 28, 2025).
18. United States. Internal Revenue Service. (2024). *U.S. tax guide for aliens, publication 519, 2024*. Available at: <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p519.pdf> (accessed April 28, 2025).
19. *Global payroll magazine. the small-company dilemma: we've gone global, now what?* (2017). Available at: <https://global.payroll.org/publications-resources/Global-Payroll-Magazine/april-2017-issue/features-the-small-company-dilemma-we've-gone-global-now-what#:~:text=Your%20first%20foreign%20assignment%20will,becomes%20second%20nature%20with%20time> (accessed April 28, 2025).
20. Rathburn D. (2010). *IRS notice 931: deposit requirements for employment taxes*. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/i/irs-pub-931.asp> (accessed April 28, 2025).
21. *Nonresident aliens – sourcing of income*. Internal Revenue Service. Internal Revenue Service. An official website of the United States government. Available at: <https://www.irs.gov/individuals/international-taxpayers/nonresident-aliens-sourcing-of-income> (accessed April 28, 2025).
22. *Understanding employment taxes internal revenue service*. (б. д.). Internal Revenue Service. An official website of the United States government. Available at: <https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed/understanding-employment-taxes> (accessed April 28, 2025).
23. TaxBandits (2025). *EFTPS late payment penalty*. Available at: <https://www.taxbandits.com/irs-tax-payment/eftps-penalty/> (accessed April 28, 2025).
24. Internal Revenue Service. *IRS Data Book 2023*. (2023). Available at: <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p55b.pdf> (accessed April 28, 2025).

Одержано статтю: 17.05.2025
Прийнято до друку: 25.05.2025

УДК 65.011.56

Кулинич Мирослава,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра обліку і оподаткування,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0001-9024-2924
e-mail: kulmiros@gmail.com

Матвійчук Іванна,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра обліку і оподаткування,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-0953-4442,
e-mail: Matviichuk.Ivanna@vnu.edu.ua

Гадзевич Андрій,
здобувач третього освітнього рівня PhD за спеціальністю 071 Облік і оподаткування,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0009-0001-4444-1292,
e-mail: gadzevych@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-31-41>

ЦИФРОВІ ЗМІНИ В ЕКОНОМІЦІ: НОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ БУХГАЛТЕРІЙ ТА БІЗНЕС-АНАЛІЗУ

Вступ. Цифровізація кардинально змінює функції бухгалтерського обліку та бізнес-аналізу. Вона трансформує ці напрями з технічної підтримки на стратегічну функцію, що формує конкурентні переваги підприємств. Водночас цей процес супроводжується низкою викликів, зокрема браком цифрових навичок, високою вартістю впровадження технологій, потребою в зміні корпоративної культури та нормативної бази.

Мета. Метою дослідження є аналіз впливу цифрових технологій на бухгалтерський облік та бізнес-аналітику, виявлення ключових трендів і викликів цифрової трансформації, а також обґрунтування напрямів подальшого розвитку.

Методи. У дослідженні застосовано системний аналіз, синтез, порівняльний підхід, а також огляд наукових публікацій і галузевих звітів провідних консалтингових компаній (Deloitte, PwC, Gartner, IBM). Проведено оцінку використання RPA, хмарних рішень, блокчейну, аналітики великих даних і ШІ у фінансових службах.

Результати. Дослідження продемонструвало, що цифрові технології мають комплексний вплив на бухгалтерський облік і бізнес-аналітику. Зокрема, впровадження ERP-систем, роботизованої автоматизації процесів (RPA), штучного інтелекту (ШІ), хмарних сервісів та блокчейну забезпечує автоматизацію рутинних операцій, підвищення точності, зниження витрат і покращення швидкості обробки інформації. Аналітика великих даних та інструменти машинного навчання дозволяють здійснювати прогнозування, виявляти аномалії, оптимізувати податкове планування та будувати складні бізнес-моделі. Водночас цифрові інструменти сприяють переходу бухгалтера та аналітика від виконавчої до консультативно-стратегічної ролі. Професійний профіль фахівця змінюється: окрім фінансових знань, зростає попит на навички у сфері IT, кібербезпеки, аналітики даних, візуалізації та критичного мислення. Також підкреслено зростання значущості етичних питань і необхідності дотримання вимог законодавства щодо конфіденційності даних. Визначено, що успішна цифрова трансформація потребує комплексного підходу: інвестицій у технології, безперервного навчання персоналу, міжфункціональної співпраці та адаптації корпоративної культури.

Висновки. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для підвищення ефективності бізнесу, за умови впровадження адаптивних стратегій, навчання персоналу та модернізації технологічної інфраструктури. Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення гнучких моделей цифрового управління з урахуванням національних і міжнародних стандартів.

Ключові слова: бухгалтерський облік, бізнес-аналітика, завдання обліку і аналізу, управлінські рішення, цифровізація економіки.

Myroslava Kulynych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Accounting and Taxation,
Lutsk, Ukraine

Matviichuk Ivanna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Accounting and Taxation,
Lutsk, Ukraine

Hadzevych Andrii,
PhD student,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Accounting and Taxation,
Lutsk, Ukraine

DIGITAL CHANGES IN THE ECONOMY: NEW CHALLENGES FOR ACCOUNTING AND BUSINESS ANALYSIS

Introduction. The rapid digitalization of the economy is fundamentally transforming managerial functions, particularly accounting and business analytics. The widespread adoption of cloud technologies, robotic process automation (RPA), artificial intelligence (AI), blockchain, and big data analytics is redefining the roles of accountants and business analysts, shifting their focus from retrospective data recording to strategic insight generation.

The purpose of the article. This article aims to explore the impact of digital transformation on the accounting and analytical functions of enterprises, identify the key technological trends reshaping these professions, and determine the competencies required for professionals to remain relevant and effective in the digital economy.

Methods. The research methodology includes a systematic review of recent academic literature and consulting reports (Deloitte, PwC, Gartner, ACCA, Forbes), comparative analysis of traditional versus digital accounting systems, and synthesis of best practices in implementing innovative technologies. Empirical data, expert forecasts, and analytical models were used to assess the potential and challenges of digital integration in financial processes.

Results. The study finds that RPA significantly enhances the efficiency and accuracy of routine accounting tasks, enabling professionals to focus on analytical and advisory roles. AI and machine learning support predictive modeling, fraud detection, and scenario planning. Blockchain increases transparency, data immutability, and security in financial transactions, while cloud platforms improve accessibility, scalability, and data integrity. Additionally, modern business analytics evolves into a proactive and prescriptive tool that integrates data from multiple internal and external sources, enabling real-time decision-making and strategic foresight. The roles of accountants and business analysts are converging towards that of data-driven strategic partners, requiring hybrid competencies that merge financial literacy with IT skills, data visualization, and cybersecurity awareness.

Conclusions. Digital transformation in accounting and analytics is irreversible and necessitates the rethinking of traditional roles, processes, and education. To remain competitive, enterprises must invest in lifelong learning, IT infrastructure, and corporate cultural adaptation. Professionals must develop hybrid expertise in finance, data science, and business communication. The digital shift is not merely a challenge but a major opportunity for sustainable growth and value creation. Future research should focus on adaptive models of managing accounting systems, integration of diverse data sources, and scenario-based planning supported by predictive analytics tailored to national and international standards.

Keywords: accounting, business analytics, accounting and analysis tasks, management decisions, digitalization of the economy.

JEL Classification: M 40

Вступ. Стрімка цифровізація економіки кардинально змінює ландшафт усіх управлінських функцій, особливо бухгалтерського обліку та аналізу. В умовах інноваційного розвитку зростають вимоги до інформаційно-аналітичного забезпечення, але цей процес стикається з низкою перешкод. Недостатній розвиток інформаційних систем, повільна комплексна автоматизація, відсутність єдиних актуальних інформаційних систем у державних установах, обмежене використання ERP-систем та нестача фінансування на сучасне програмне забезпечення стримують прогрес. Тому першочерговим завданням є розробка інструментів стимулювання автоматизації бізнес-процесів та підвищення якості обліку й аналізу як основи для управлінських рішень.

Огляд літератури. Актуальність перегляду функцій бухгалтерського обліку та аналізу в умовах цифрової економіки знаходить відображення в численних наукових дослідженнях як українських, так і зарубіжних авторів. Так, Спільник І. та Палюх М. [1] досліджують ризики та нову роль обліку в цифрову епоху, Шендигоренко М. і Лядська В. [2] підкреслюють значущість цифрових технологій для ефективного контролю й управління. Трансформаційні процеси обліку є предметом дослідження Кулинич М. [3], а Жук В., Попко Є. та Шендерівська Ю. [4] зосереджуються на його пристосуванні до інноваційного середовища. Незважаючи на вже проведені дослідження, безперервний розвиток цифрових технологій вимагає подальшого поглиблення цих робіт.

Матеріали і методи дослідження. Для досягнення поставленої мети здійснено системний аналіз наукових публікацій та галузевих звітів провідних консалтингових компаній (Deloitte, PwC, Gartner, АССА, Forbes тощо) за останні роки, присвячених цифровій трансформації фінансових функцій. Для забезпечення наукової обґрунтованості здійснено ґрунтовний огляд вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, включаючи публікації у рецензованих виданнях з економічних наук, цифрових технологій та бізнес-управління.

Застосовано порівняльний підхід для оцінки традиційних і сучасних ІТ-систем в обліку та аналітиці, а також методи синтезу для розробки практичних рекомендацій. Зокрема, методологія дослідження передбачала аналіз тенденцій упровадження RPA і автоматизації, вивчення досвіду використання аналітики великих даних і AI у фінансових відділах, а також оцінку впливу блокчейну та хмарних платформ на достовірність і прозорість облікових даних.

Матеріалами дослідження стали результати публікацій провідних міжнародних аналітичних центрів, звіти з впровадження технологій у фінансових службах компаній, а також дані емпіричних досліджень з цифровізації. Використані методи включають системний аналіз, синтез інформації, порівняльне дослідження і узагальнення статистичних даних, що дозволило отримати цілісну картину впливу новітніх технологій на облікові та аналітичні процеси.

Результати дослідження. Сучасні умови вимагають розроблення обґрунтованих методик для оцінки результативності цифрових технологій та формування відповідної системи показників. Інформаційна взаємодія у цифровій економіці повинна бути швидкою й захищеною, що дозволить прискорювати процеси прийняття управлінських рішень. Облікова методологія зазнає суттєвих змін під впливом сучасних ІТ-систем, що вимагає перегляду її парадигми та оновлення практичних рекомендацій [1].

Традиційно бухгалтерський облік асоціювався з точним, але здебільшого ретроспективним фіксуванням фінансових операцій. Бухгалтери були хранителями минулого, фіксуючи факти та готуючи звіти, що відображали фінансовий стан підприємства на певну дату. Проте цифрова ера кидає виклик цій усталеній парадигмі.

З появою автоматизованих систем обліку, таких як ERP-системи (Enterprise Resource Planning) та хмарні рішення, а також завдяки поширенню роботизованої автоматизації процесів (Robotic Process Automation (RPA)), рутинні операції, які раніше поглинали значну частину часу бухгалтерів, тепер можуть виконуватися машинами швидше, з більшою точністю та меншою кількістю помилок. RPA-боти можуть автоматизувати введення даних, звірку банківських виписок, обробку рахунків-фактур та інші повторювані завдання, значно зменшуючи людський фактор і підвищуючи ефективність. Це не тільки вивільняє час бухгалтерів для більш аналітичної роботи, а й мінімізує ризик помилок, що є критично важливим для забезпечення достовірності фінансової звітності. За даними Deloitte (2024),

впровадження RPA в фінансових функціях дозволяє скоротити час обробки транзакцій на 50-70% та знизити операційні витрати [5].

Цифрова економіка генерує безпрецедентні обсяги даних – не лише фінансових, а й операційних, маркетингових, логістичних, клієнтських. Цей феномен відомий як Big Data. Бухгалтери тепер мають справу не просто з цифрами у бухгалтерських регістрах, а з величезними, складними масивами інформації, що вимагають спеціалізованих інструментів для обробки та інтерпретації. Можливість аналізу транзакцій у реальному часі дозволяє не тільки відстежувати поточний стан справ, а й швидко реагувати на зміни, виявляти аномалії та потенційні ризики. Згідно з PwC (2023), 85% керівників фінансових відділів вважають аналіз даних ключовим пріоритетом для підвищення ефективності їхніх функцій [6].

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання є наступним кроком у трансформації бухгалтерського обліку. ШІ може виконувати складніші завдання, ніж RPA, включаючи:

- прогнозування фінансових показників: на основі історичних даних та зовнішніх факторів, ШІ може будувати точніші прогнози щодо майбутніх доходів, витрат та грошових потоків;
- виявлення шахрайства та аномалій: алгоритми машинного навчання здатні ідентифікувати нетипові патерни транзакцій або поведінки, що можуть свідчити про шахрайство або помилки, роблячи внутрішній контроль більш ефективним;
- автоматична класифікація транзакцій: ШІ може самостійно класифікувати транзакції, зменшуючи навантаження на бухгалтерів;
- оптимізація податкового планування: ШІ може аналізувати податкове законодавство та фінансові дані компанії, пропонуючи оптимальні стратегії податкового планування;
- чат-боти для підтримки: використання чат-ботів для надання швидких відповідей на типові запитання співробітників щодо фінансових правил або процедур.

За даними Gartner (2024), очікується, що до 2026 року понад 50% організацій використовуватимуть ШІ для автоматизації рутинних фінансових завдань [7].

Технологія розподіленого реєстру, відома як блокчейн, має потенціал докорінно змінити принципи ведення обліку. Її ключові переваги включають:

- підвищення прозорості та безпеки транзакцій: кожна транзакція є незмінною та криптографічно захищеною, що робить її стійкою до маніпуляцій. Це може значно знизити ризик шахрайства та забезпечити високу достовірність даних;
- децентралізація обліку та «розумні» контракти: Блокчейн може усунути потребу в централізованих посередниках, таких як банки, прискорюючи та здешевлюючи транзакції. «Розумні» контракти, що автоматично виконуються при виконанні певних умов, можуть автоматизувати платежі, постачання та інші бізнес-процеси, що мають прямий вплив на облік;
- зменшення потреби в звірках: Завдяки незмінності та доступності даних, блокчейн може значно спростити або навіть усунути потребу в складних звірках між сторонами.

Попри значний потенціал, впровадження блокчейну в бухгалтерський облік стикається з викликами, такими як відсутність чіткої нормативної бази, масштабованість та високі витрати на початкове впровадження. Проте, дослідники та практики активно вивчають можливості його інтеграції. Дослідження АССА (2022) підкреслює, що хоча блокчейн ще не є масово прийнятим у бухгалтерії, його потенціал для аудиту та звітності значний [8].

Перехід облікових систем у хмару став одним із найбільш помітних трендів. Хмарні рішення пропонують:

1. Доступність: доступ до фінансових даних та облікових систем можливий з будь-якої точки світу, де є доступ до Інтернету, що особливо актуально для віддаленої роботи та розподілених команд.
2. Зниження витрат на ІТ-інфраструктуру: підприємствам не потрібно купувати та обслуговувати власні сервери та програмне забезпечення.
3. Масштабованість: хмарні сервіси легко масштабуються відповідно до потреб бізнесу.

4. Автоматичні оновлення та безпека: провайдери хмарних сервісів регулярно оновлюють програмне забезпечення та забезпечують високий рівень кібербезпеки, хоча це і створює нові ризики, пов'язані з залежністю від третіх сторін та можливістю витоку даних.

За даними Forbes (2023), понад 70% малих та середніх підприємств вже використовують хмарні облікові рішення [9]. Таким чином, хмарні технології зробили інструменти обліку доступними для організацій будь-якого масштабу.

Усі ці технологічні зміни кардинально змінюють профіль сучасного бухгалтера. Роль простого «фіксатора» даних поступово зникає. Натомість бухгалтери повинні стати:

- фінансовими консультантами та стратегічними партнерами: їхнє завдання – не просто збирати дані, а інтерпретувати їх, виявляти тенденції, оцінювати ризики та надавати керівництву обґрунтовані рекомендації;
- фахівцями з IT та кібербезпеки: розуміння принципу роботи облікових систем, вміння працювати з базами даних, а також знання основ кібербезпеки стають критично важливими;
- аналітиками даних: вміння працювати з Big Data, використовувати аналітичні інструменти, створювати дашборди та візуалізувати дані – ключові навички;
- адаптивними та здатними до навчання: постійне оновлення знань та навичок є необхідністю в умовах швидкого технологічного прогресу.

Отже, тепер бухгалтер – це поєднання фінансового експерта, IT-фахівця, аналітика і комунікатора. Успішний бухгалтер має не лише оперувати цифрами, а й уміти критично оцінювати дані, ставити правильні питання та перекладати складні аналітичні висновки на зрозумілу бізнес-мову. Це вимагає постійного навчання і гнучкості у сприйнятті нових технологій.

Цифрова революція змінює не тільки бухгалтерію, а й підходи до бізнес-аналітики, перетворюючи її з описової та ретроспективної дисципліни на проактивну та прогностичну.

Традиційний бізнес-аналіз відповідав на питання «що сталося?» (наприклад, аналіз минулих продажів). Сучасний бізнес-аналіз йде значно далі, він поділяється на:

1. Прогностичний аналіз («що станеться?») – використання статистичних моделей та машинного навчання для прогнозування майбутніх подій – від обсягів продажів та попиту до ймовірності відтоку клієнтів або фінансових ризиків. Це дозволяє компаніям завчасно готуватися до майбутнього та розробляти відповідні стратегії.

2. Прескриптивний аналіз («що потрібно зробити?») – це найвищий рівень аналітики, який не тільки прогнозує, а й надає конкретні рекомендації щодо дій. Наприклад, система може не просто передбачити зниження попиту, а й запропонувати оптимальні знижки або маркетингові кампанії для його стимулювання.

Згідно з дослідженням Deloitte (2023), використання прогностичної та прескриптивної аналітики значно підвищує ефективність прийняття рішень та конкурентоспроможність компаній [10]. Таким чином, прогностична та прескриптивна аналітика дають змогу не просто описувати минуле, а планувати і оптимізувати майбутнє з урахуванням усіх наявних даних.

Ключовою особливістю цифрового бізнес-аналізу є можливість інтеграції даних з найрізноманітніших джерел. Це не лише дані фінансові, а й:

- операційні (з виробництва, логістики, управління запасами);
- маркетингові (з CRM-систем, соціальних мереж, вебаналітики);
- дані про клієнтів (історія покупок, взаємодія з підтримкою);
- зовнішні джерела даних (економічні показники, погодні дані, новини, географічні дані, що можуть впливати на бізнес).

Об'єднання цих різномірних масивів даних дозволяє створити цілісну картину бізнесу та виявити приховані взаємозв'язки, які були б непомітними при аналізі окремих джерел.

Зі зростанням обсягів і складності даних, ефективна візуалізація стає критично важливою. Інтерактивні дашборди та інструменти візуалізації (такі як Power BI, Tableau, Qlik Sense) дозволяють перетворити складні числові дані на зрозумілі графіки, діаграми та карти. Це полегшує сприйняття інформації керівництвом та іншими зацікавленими сторонами, прискорюючи процес прийняття рішень на основі візуальних звітів. Дані стають «розповіддю», а не просто набором чисел.

Ефективний дашборд економить час менеджера і дозволяє побачити закономірності там, де їх важко відразу помітити в табличних звітах. Gartner (2023) зазначає, що візуалізація даних є одним з найважливіших інструментів для бізнес-інтелекту та аналітики [11].

Крім числових даних, цифрова економіка генерує величезні обсяги неструктурованих даних, таких як:

- текст: відгуки клієнтів, електронні листи, публікації в соціальних мережах, новини, статті. Аналіз тексту (Natural Language Processing, NLP) дозволяє виявляти настрої, тенденції, ключові слова та ідеї;
- голос: записи розмов з клієнтами, дзвінки в кол-центри;
- відео: аналіз відеоматеріалів для розуміння поведінки споживачів у магазинах, оптимізації розміщення товарів тощо.

Аналіз цих даних дозволяє отримувати глибші інсайти про ринок, конкурентів та потреби клієнтів. Наприклад, аналіз тональності клієнтських відгуків у соціальних мережах дає змогу виявляти настрої ринку й оперативно реагувати на негативні тренди. Аналіз записів дзвінків у кол-центрах допомагає краще розуміти проблеми клієнтів. А дослідження відеопотоку у фізичних магазинах – оптимізувати розміщення товарів та рівні обслуговування. Таким чином, підприємства отримують глибші інсайти про потреби ринку, яких не дадуть тільки числові звіти.

Як і у випадку з бухгалтерами, роль бізнес-аналітика еволюціонує. Він більше не є просто «збирачем даних» або «розробником звітів». Сучасний бізнес-аналітик – це:

- стратегічний партнер – допомагає керівництву формулювати правильні питання, визначати ключові показники ефективності (KPIs) та будувати аналітичні моделі, що підтримують стратегічні цілі підприємства;
- експерт з даних – розуміє джерела даних, їхню якість, вміє працювати з різними аналітичними інструментами та платформами;
- комунікатор – здатен «перекладати» складні аналітичні результати на зрозумілу бізнес-мову, надавати чіткі та практичні рекомендації;
- критичний мислитель – не лише оперує цифрами, а й вміє критично оцінювати дані, виявляти потенційні упередження та робити обґрунтовані висновки. Ця роль вимагає поєднання глибоких бізнесових знань з технічними навичками у сфері даних та аналітики.

Ці навички – комунікація та критичне мислення – вважаються базовими для успішного бізнес-аналітика. Фахівець має активно співпрацювати з усіма стейкхолдерами, щоб зібрати вимоги й забезпечити їхнє врахування у рішеннях.

Важливо пам'ятати про етичний аспект: збір і аналіз даних супроводжуються високими вимогами до захисту приватності. Підприємства повинні дотримуватись норм GDPR (Загальний регламент про захист даних) в ЄС, CCPA (Закон про конфіденційність споживачів Каліфорнії) та інших законів про захист персональних даних. Відповідальність за використання даних, їхню безпеку та прозорість збору стає одним із найважливіших аспектів роботи бізнес-аналітиків та всієї компанії в цілому. Згідно з дослідженням IBM (2024), вартість витоку даних продовжує зростати, підкреслюючи важливість надійних протоколів безпеки та етичних норм [12]. Ці виклики безпеки та етики прямо впливають на трансформацію внутрішніх інформаційних систем підприємства, зокрема бухгалтерського обліку.

Перед системою бухгалтерського обліку стоїть завдання переорієнтації з контрольної функції на інформативну, що потребує створення нових методів збору, обробки та інтеграції економічної інформації з даними про зовнішнє середовище [3]. Основними завданнями у сфері бухгалтерського обліку на сучасному етапі є:

- підвищення якості інформації та оперативності обліку;
- формування інформації шляхом інтеграції різних видів обліку;
- впровадження сучасних інформаційних технологій збору та обробки інформації.

Якість прийняття рішень значно покращується завдяки інтелектуальному аналізу даних, що трансформує бізнес-процеси та змінює взаємини між підприємствами та клієнтами. Це вимагає якісних змін у традиційних методах та принципах аналізу, оцінки стану та моніторингу бізнесу.

Ефективне управління тепер ґрунтується на принципі випереджаючої зміни, а не реакції, що робить бізнес-аналіз все більш значущим [3].

Бізнес-аналітика (BI) в сучасних умовах є сферою професійної аналітичної діяльності, спрямованою на оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності підприємств. Її головна мета – аналітичне забезпечення ефективного корпоративного управління, що передбачає взаємодію з усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), чий інтерес не завжди збігається [3].

Організації накопичили величезні масиви даних про клієнтів, постачальників та партнерів, що є цінним активом для систем підтримки прийняття управлінських рішень. Ключовою проблемою є аналіз цих даних для вилучення значущої інформації, що обумовлює необхідність розвитку інструментів їх обробки [3].

Розвиток бізнес-аналізу вимагає постановки та вирішення таких завдань:

- вивчення екосистеми підприємства, його бізнес-середовища та стейкхолдерів (з урахуванням капіталу та ризиків);
- оцінювання трансформації бізнес-моделі підприємства через інтеграцію інформаційних ресурсів та технологій;
- дослідження можливостей розвитку бізнесу.

Сучасна бізнес-аналітика поєднує стейкхолдерський та ресурсний підходи, аналіз інтегрованої звітності та елементи ціннісно-орієнтованого менеджменту. Мета бізнесу зміщується від максимізації короткострокового прибутку до максимізації вартості бізнесу, створення нематеріальних видів капіталу, цінності для всіх стейкхолдерів та забезпечення «довготривалої життєздатності» [3]. Такий підхід змінює акценти від власницької концепції до виявлення потреб, можливостей та ризиків, пов'язаних зі значущими стейкхолдерами [3].

Провідними напрямками розвитку бізнес-аналітики є:

1. Проникнення моделі SaaS (Software as a Service) у сферу BI, що надає готове програмне забезпечення як послугу через хмарні обчислення.
2. Зростання значення рішень з відкритим вихідним кодом (Open Source), що дозволяє користувачам переглядати, змінювати та створювати нові програми.
3. Розробка інноваційних підходів у візуальному поданні інформації в аналітичних системах для спрощення роботи користувачів.

Таким чином, бізнес-аналітика методологічно та функціонально розширюється, включаючи засоби вилучення, перетворення, завантаження даних, OLAP-куби та інтерактивний аналіз. Розробка стратегій управління передбачає використання інструментів для складання стратегічних карт, визначення ключових показників та факторів генерації додаткової вартості. Процес планування може бути підтриманий програмними засобами управління проектами для деталізації оперативних планів та формування бюджетів. Етап коригування стратегії вимагає механізму швидкого реагування на зміни, що підвищує роль аналітика в адаптації програмного забезпечення до предметної області та ефективного управління метаданими [3].

Бізнес-аналіз є дієвим інструментом для вирішення проблем корпоративного управління. Ключовим поняттям є «вимоги» – документально оформлені умови, необхідні стейкхолдерам для досягнення цілей. Сучасному бізнес-аналітику потрібні навички виявлення, узгодження, документування, дослідження значущості та детального аналізу цих вимог [3].

Отже, розвиток бізнес-аналітики спрямований на інтеграцію технологічних інновацій з управлінськими потребами, що забезпечує підприємствам більшу гнучкість та обґрунтованість прийняття рішень. Це перетворює бізнес-аналітику на стратегічну функцію, яка формує конкурентні переваги в умовах цифрової економіки.

Дискусія. Цифрова трансформація, незважаючи на величезні перспективи, ставить перед бухгалтерією та бізнес-аналізом низку серйозних викликів:

1. Нестача кваліфікованих кадрів. Одним із найгостріших викликів є дефіцит фахівців, які володіють гібридними навичками – поєднанням знань у галузі фінансів/обліку та сучасних ІТ-технологій, аналізу даних, ШІ. Освітні системи не завжди встигають за швидкістю технологічних

змін, що створює розрив між потребами ринку праці та доступними талантами. Дослідження KPMG (2023) вказує на зростаючий дефіцит навичок у сфері фінансових технологій [9].

2. Висока вартість впровадження технологій. Впровадження передових аналітичних систем, ШІ-рішень, блокчейн-платформ та оновлення існуючої IT-інфраструктури вимагає значних фінансових інвестицій. Для малих та середніх підприємств це може бути суттєвою перешкодою, хоча хмарні рішення дещо знижують поріг входу. Часто брак фінансових ресурсів зупиняє проекти цифровізації.

3. Кібербезпека. Зі збільшенням обсягів даних, що обробляються та зберігаються в цифровому вигляді, зростають і ризики кібератак, витоків даних, несанкціонованого доступу. Забезпечення надійної кібербезпеки стає пріоритетом, вимагаючи постійних інвестицій та пильного контролю.

4. Зміна корпоративної культури. Впровадження нових технологій часто стикається з опором змінам серед персоналу. Страх перед автоматизацією, відсутність розуміння переваг нових інструментів, небажання перенавчатися – все це може гальмувати цифрову трансформацію. Будувати культуру інновацій важливо не менше, ніж впроваджувати технічні рішення.

5. Нормативно-правова база. Законодавство та регуляторні норми часто відстають від технологічного розвитку. Це створює невизначеність, особливо у таких сферах, як використання блокчейну, криптовалют, обробка персональних даних, що ускладнює повноцінне впровадження нових рішень.

Незважаючи на ці виклики, цифровізація відкриває величезні можливості:

1. Підвищення ефективності та продуктивності. Автоматизація рутинних процесів дозволяє значно прискорити виконання завдань, зменшити операційні витрати та вивільнити людські ресурси для більш складних та креативних завдань.

2. Прийняття більш обґрунтованих рішень. Завдяки доступу до Big Data, прогностичній та прескриптивній аналітиці, керівництво підприємств може приймати рішення, що базуються на глибоких інсайтах, а не на інтуїції чи обмежених даних. Це мінімізує ризики та збільшує ймовірність успіху.

3. Нові бізнес-моделі та джерела доходу. Цифрові технології створюють можливості для розробки інноваційних продуктів та послуг, персоналізованих пропозицій, а також для виходу на нові ринки. Наприклад, підприємства можуть монетизувати дані, які вони збирають, або пропонувати аналітичні послуги.

4. Конкурентна перевага. Підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення та адаптують свої бізнес-процеси, отримують значну конкурентну перевагу на ринку, стаючи більш гнучкими, ефективними та інноваційними.

5. Збільшення прозорості та довіри. Технології, такі як блокчейн, можуть значно підвищити прозорість у фінансових операціях та ланцюжках постачань, що сприяє зміцненню довіри між партнерами та споживачами.

Для успішної адаптації до цифрових змін, бухгалтерії та бізнес-аналізу необхідна комплексна стратегія, що охоплює навчання, технології та культурні аспекти:

1. Освіта та перекваліфікація. Це основа успішної трансформації. Університети та освітні заклади повинні оновлювати навчальні програми, інтегруючи курси з цифрової грамотності, аналітики даних, машинного навчання, кібербезпеки та основ блокчейну. Майбутні фахівці повинні володіти не лише теоретичними знаннями, а й практичними навичками роботи з сучасним програмним забезпеченням.

Програми корпоративного навчання та підвищення кваліфікації є критично важливими для існуючих співробітників. Підприємства мають інвестувати у перенавчання бухгалтерів та аналітиків, щоб вони могли опанувати нові інструменти та методики. Це може включати курси з Python/R для аналізу даних, використання Power BI/Tableau, основи роботи з ШІ-моделями.

Концепція навчання протягом усього життя (life-long learning) стає не просто бажаною, а необхідною. Фахівці повинні бути готові до постійного оновлення знань та навичок, оскільки технології не стоять на місці.

2. Співпраця з IT-фахівцями. В епоху цифрової трансформації успіх залежить від тісної співпраці між фінансовими та IT-відділами. Створення мультидисциплінарних команд, де бухгалтери

та аналітики працюють разом з ІТ-спеціалістами, розробниками та data scientists, дозволить ефективніше впроваджувати нові рішення. Взаєморозуміння між бізнесом та технологіями є ключем до створення ефективних цифрових стратегій.

3. Інвестиції в технології. Підприємства повинні розробляти стратегічний план цифрової трансформації, що передбачає поступове впровадження нових технологій. Це може починатися з пілотних проєктів для тестування нових рішень, а потім їх масштабування. Важливо обирати технології, які відповідають конкретним потребам бізнесу та можуть бути інтегровані в існуючу інфраструктуру.

4. Гнучкість та адаптивність. Організації та окремі фахівці повинні бути гнучкими та адаптивними до постійних змін. Це означає готовність експериментувати з новими підходами, швидко реагувати на технологічні інновації та постійно переглядати свої процеси.

5. Роль держави та регуляторів. Уряд та регуляторні органи відіграють ключову роль у створенні сприятливого середовища для цифрової трансформації. Це включає розробку чіткої та гнучкої законодавчої та нормативної бази, яка стимулює інновації, забезпечує правову визначеність у використанні нових технологій (наприклад, щодо блокчейну, криптовалют, обробки даних) та захищає інтереси всіх учасників ринку.

В цілому, цифрова трансформація бухгалтерії і бізнес-аналітики – це не лише впровадження технологій, а й перебудова підходів до інформації. Керувати ефективними змінами можна лише за умови поєднання технологічного апарату з розвитком людського капіталу. Саме так підприємства зможуть отримати максимальну віддачу від цифрових інвестицій і посилити свою конкурентоспроможність.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Цифрові зміни в економіці є неминучими, глибокими та системними, кардинально змінюючи природу бухгалтерського обліку і бізнес-аналізу. Вони перетворюють ці професії з традиційно ретроспективних, технічних функцій на стратегічні, орієнтовані на майбутнє ролі, що забезпечують створення цінності для бізнесу. Автоматизація рутинних процесів за допомогою RPA, впровадження штучного інтелекту, аналітики великих даних, блокчейну та хмарних технологій дозволяють значно підвищити ефективність, точність і швидкість облікових функцій, а також забезпечити безпеку, прозорість і доступність даних у реальному часі.

У цьому новому цифровому середовищі майбутнє бухгалтера полягає не у фіксації даних, а у їх інтерпретації, виявленні тенденцій, прогнозуванні і наданні консультацій для прийняття управлінських рішень. Бізнес-аналітики, своєю чергою, мають формувати складні аналітичні моделі, розробляти сценарії розвитку та забезпечувати керівництво точними, обґрунтованими рекомендаціями. Ці фахівці стають стратегічними партнерами керівництва, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

Разом із цим цифровізація висуває нові вимоги до професійних компетенцій: необхідно поєднувати глибокі фінансові знання з ІТ-навичками, аналітичним мисленням, критичним аналізом, вмінням працювати з ВІ-системами, програмним забезпеченням, базами даних та розумінням основ кібербезпеки. Тому підприємства та фахівці, які усвідомлюють ці зміни та активно інвестують у навчання, модернізацію технологій і адаптацію корпоративної культури, отримують суттєву перевагу.

Впровадження цифрових рішень потребує поетапного підходу, пілотного тестування та гнучкої адаптації до національних фінансових умов і міжнародних стандартів. Перспективними напрямками розвитку є створення адаптивних моделей управління обліковими системами, інтеграція даних з різних джерел, моделювання бізнес-сценаріїв за допомогою предиктивної аналітики та оцінка економічної доцільності цифрових інновацій. Ті, хто ігноруватиме ці процеси, ризикують втратити свої позиції на ринку. Водночас цифрова трансформація є не загрозою, а потужною можливістю для сталого зростання, розвитку та формування довгострокової конкурентної переваги.

Джерела та література

1. Спільник, І., Палиух, М. Бухгалтерський облік в умовах цифрової економіки. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. 0(1-2). С. 83-96. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.01.083>
2. Шендригоренко, М., Лядська, В. Проблеми та перспективи розвитку обліку в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-47>
3. Кулинич М. Б. Удосконалення елементів методу бухгалтерського обліку в контексті цифрової модернізації економіки. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 4(24). С. 97-103. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-97-10>
4. Жук В, Попко Є., Шендерівська Ю. Бухгалтерський облік:перегляд предмету і професії. *Облік і фінанси*. 2020. Випуск 1(87). DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-36-44](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-36-44)
5. Deloitte 2024 technology industry outlook. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/industries/technology-media-telecommunications/2024/gx-2024-tmt-outlook-technology.pdf>
6. PwC. Global M&A Trends in Financial Services: 2023 Outlook. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends/2023/financial-services.html>
7. Gartner. 2024 Finance Technology Bullseye Report. 2024. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5205663>
8. ACCA (Association of Chartered Certified Accountants). Blockchain can support ESG. 2022. URL: <https://abmagazine.accaglobal.com/global/articles/2022/specials/cpd-special-edition-december-2022/blockchain-can-support-esg.html>
9. Forbes. The Cloud Effect: Innovations In Finance And Accounting. 2024. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/03/07/the-cloud-effect-innovations-in-finance-and-accounting/>
10. Deloitte. How to lead an Insight Driven Organisation - Data Analytics and AI for Executives. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/ng/en/events/how-to-lead-an-insight-driven-organisation-data-analytics-and.html>
11. Gartner. Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5519595>
12. IBM. Cost of a Data Breach Report. 2024. URL: <https://wp.table.media/wp-content/uploads/2024/07/30132828/Cost-of-a-Data-Breach-Report-2024.pdf>
13. KPMG. Future of Finance. 2023. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2023/11/future-of-finance.pdf>

References

1. Spilnyk, I., Paliukh, M. (2019). Bukhhalterskyi oblik v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Accounting in the digital economy]. *Instytut bukhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*. - Institute of Accounting, Control and Analysis in Globalization. P. 83-96. <https://doi.org/10.35774/ibo2019.01.083> [in Ukrainian].
2. Shendryhorenko, M., Liadska, V. (2020). Problemy ta perspektyvy rozvytku obliku v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Problems and prospects of accounting development in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*. (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-47> [in Ukrainian].
3. Kulynych M. B., (2020) Udoskonalennia elementiv metodu bukhalterskoho obliku v konteksti tsyfrovoy modernizatsii ekonomiky [Improvement of elements of accounting method in the context of digital modernization of economy]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky - Economic Journal of Lesja Ukrainka East European National University*. № 4(24). P. 97-103 <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-97-10> [in Ukrainian].
4. Zhuk V, Popko Ye., Shenderivska Yu. (2020) Bukhhalterskyi oblik:perehliad predmetu i profesii [Accounting: review of the subject and profession]. *Oblik i finansy - Accounting and Finance*. 1(87), DOI [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-36-44](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-36-44) [in Ukrainian].
5. Deloitte 2024 technology industry outlook (2024).. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/industries/technology-media-telecommunications/2024/gx-2024-tmt-outlook-technology.pdf> [in English].
6. PwC. (2023). Global M&A Trends in Financial Services: 2023 Outlook. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends/2023/financial-services.html> [in English].
7. Gartner. (2024). 2024 Finance Technology Bullseye Report. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5205663> [in English].

8. ACCA (Association of Chartered Certified Accountants). (2022). Blockchain can support ESG. URL: <https://abmagazine.accaglobal.com/global/articles/2022/specials/cpd-special-edition-december-2022/blockchain-can-support-esg.html> [in English].
9. Forbes. (2024). The Cloud Effect: Innovations In Finance And Accounting URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/03/07/the-cloud-effect-innovations-in-finance-and-accounting/> [in English].
10. Deloitte. (2023). How to lead an Insight Driven Organisation - Data Analytics and AI for Executives. URL: <https://www.deloitte.com/ng/en/events/how-to-lead-an-insight-driven-organisation-data-analytics-and.html>
11. Gartner. (2023). Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/5519595> [in English].
12. IBM. (2024). Cost of a Data Breach Report. URL: <https://wp.table.media/wp-content/uploads/2024/07/30132828/Cost-of-a-Data-Breach-Report-2024.pdf> [in English].
13. KPMG. (2023). Future of Finance. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2023/11/future-of-finance.pdf> [in English].

Одержано статтю: 20.05.2025
Прийнято до друку: 30.05.2025

УДК 336.221.4:334.722(477+44+438)

Кулинич Мирослава,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра обліку і оподаткування,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0001-9024-2924
e-mail: kulmiros@gmail.com

Літвінчук Володимир,
здобувач освіти спеціальності Облік і оподаткування,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра обліку і оподаткування,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0009-0004-6966-5745,
e-mail: volodumur2003lit@gmail.com

Захарчук Ілля,
здобувач освіти спеціальності Облік і оподаткування,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра обліку і оподаткування,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0009-0000-9172-3164,
e-mail: zalant145@gmail.com

Гузьо Максим,
здобувач освіти спеціальності Облік і оподаткування,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра обліку і оподаткування,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0009-0003-3310-6004,
e-mail: guziocheckmate462@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-42-50>

СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ, ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ: ДОСВІД УКРАЇНИ, ПОЛЬЩІ І ФРАНЦІЇ

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції національних економік особливої ваги набувають податкові системи різних країн, зокрема тих, що стосуються малого бізнесу та самозайнятості. Спрощені системи оподаткування забезпечують можливість зниження адміністративного та податкового навантаження, стимулюючи розвиток підприємництва. Україна, Франція та Польща мають власні моделі таких систем, що відображають різні підходи до регулювання малого бізнесу в контексті європейських стандартів.

Мета. Метою статті є порівняльний аналіз спрощених систем оподаткування фізичних осіб-підприємців у трьох юрисдикціях — Україні, Франції та Польщі — з акцентом на ключові відмінності у податкових ставках, лімітах доходу, праві на залучення працівників, соціальних внесках та законодавчих обмеженнях.

Методи. У процесі дослідження використано методи порівняльного аналізу, системного узагальнення, а також елементів графічної візуалізації для наочного зіставлення параметрів спрощених систем. Аналіз базувався на чинних нормативно-правових актах України, Франції та Польщі, а також офіційних аналітичних джерелах і наукових публікаціях.

Результати. У статті здійснено порівняльний аналіз трьох моделей спрощеного оподаткування, що діють для фізичних осіб-підприємців в Україні, Франції та Польщі. Розглянуто ключові параметри: умови входу в систему, ліміти доходів, податкові ставки, дозволені види діяльності, правила залучення працівників та соціальні внески. Українська модель представлена чотирма групами платників єдиного податку з чіткою градацією. Французька *Entreprise Individuelle* охоплює три режими, що враховують розмір обороту і забезпечують поступовий перехід між формами оподаткування. Польська *JDG* пропонує чотири податкові

підходи, зокрема найвищий ліміт доходу (до 2 млн євро) при спрощеному обліку. Наведена порівняльна діаграма візуалізує різницю в можливостях кожної системи.

Висновки. Кожна із розглянутих систем має власні переваги й обмеження. Українська - деталізована та зручна для малого бізнесу, але з відносно низькими лімітами доходу. Французька - орієнтована на соціальний захист і гнучкий перехід між режимами. Польська - найбільш ліберальна щодо обсягів діяльності, проте вимагає значних соціальних відрахувань. Отримані результати є корисними для підприємців і формування податкової політики в умовах євроінтеграції.

Ключові слова: оподаткування, облік, звітність, ФОП, *Entreprise Individuelle*, *Jednoosobowa Działalność Gospodarcza*, податкова система, податкові ставки, ліміти доходу, соціальні внески, малий бізнес, ЄС.

Myroslava Kulynych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Accounting and Taxation,
Lutsk, Ukraine

Volodymyr Litvinchuk,
Student of Accounting and Taxation,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Accounting and Taxation,
Lutsk, Ukraine

Illya Zakharchuk,
Student of Accounting and Taxation,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Accounting and Taxation,
Lutsk, Ukraine

Maksym Huzo,
Student of Accounting and Taxation,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Accounting and Taxation,
Lutsk, Ukraine

SIMPLIFIED TAXATION, ACCOUNTING AND REPORTING SYSTEMS: THE EXPERIENCE OF UKRAINE, POLAND AND FRANCE

Introduction. In the modern context of globalization and the integration of national economies, taxation systems — particularly those affecting small businesses and self-employment — play an increasingly important role. Simplified taxation regimes reduce administrative and fiscal burdens, stimulating entrepreneurial activity. Ukraine, France, and Poland have developed their own models of such systems, reflecting diverse approaches to small business regulation in line with European standards.

The purpose of the article. The purpose of this article is to conduct a comparative analysis of simplified taxation systems for individual entrepreneurs in three jurisdictions — Ukraine, France, and Poland — with a focus on key differences in tax rates, income limits, hiring rights, social contributions, and legal restrictions.

Methods. The research applies methods of comparative analysis, systemic generalization, and graphical visualization to clearly illustrate the parameters of simplified taxation systems. The analysis is based on current legal frameworks in Ukraine, France, and Poland, as well as official analytical sources and academic publications.

Results. The article presents a comparative review of three simplified taxation models applied to individual entrepreneurs in Ukraine, France, and Poland. It examines key aspects such as eligibility criteria, income thresholds, tax rates, permitted types of activity, rules for hiring employees, and social contributions. Ukraine's system is structured into four groups of single tax payers with clearly defined parameters. France's *Entreprise Individuelle* includes three regimes that vary according to turnover and allow a gradual transition between tax forms. Poland's JDG offers four taxation methods, including the highest income limit (up to €2 million) under simplified reporting. A comparative diagram visually illustrates the range of possibilities for entrepreneurs under each system.

Conclusions. Each of the examined systems has its own strengths and limitations. The Ukrainian model is detailed and suitable for small businesses but has relatively low income thresholds. The French system prioritizes social protection and offers a flexible transition between regimes. The Polish approach is the most liberal in terms of activity volume but requires significant social contributions. The findings are relevant for entrepreneurs and for shaping tax policy in the context of European integration.

Keywords: taxation, accounting, reporting, FOP, Entreprise Individuelle, Jednoosobowa Działalność Gospodarcza, tax system, tax rates, income limits, social contributions, small business, EU.

Jel Classification: H 25, K 34

Вступ. Спрощені системи оподаткування відіграють важливу роль у підтримці малого та середнього бізнесу в різних країнах, надаючи підприємцям можливість зменшувати податкове навантаження, спрощувати облік і звітність, а також зосереджуватися на розвитку своєї справи. В Україні, Франції та Польщі ці системи мають свої унікальні особливості, але їхньою спільною метою є створення сприятливих умов для самозайнятих осіб, фрілансерів і невеликих підприємств. Кожна країна адаптувала свої податкові режими до економічних реалій, враховуючи специфіку видів діяльності, рівня доходів і адміністративних вимог. У цьому тексті детально розглядаються спрощені системи оподаткування в Україні (ФОП), Франції (Entreprise Individuelle) та Польщі (Jednoosobowa Działalność Gospodarcza), включаючи їхні ключові характеристики, податкові ставки, обмеження, умови застосування та особливості адміністрування, щоб підприємці могли краще зрозуміти можливості, які пропонують ці системи.

Огляд літератури. Різноманітним питанням теорії та практики застосування спрощеної системи оподаткування в Україні приділялась велика увага у працях багатьох вітчизняних науковців, серед яких Д. Дема, І. Шевчук [8], І. Козинець, О. Кравченко [9] та інші. Віддаючи належне працям дослідників, слід зазначити, що вони займалися вивченням української системи, не вдаючись до порівнянь з іноземними аналогами. Саме тому, застосовуючи різноманітні довідникові джерела [1-6], та спираючись на нормативно-правову базу України, Польщі та Франції [7,10,11] автори дослідили та порівняли наявні спрощені системи оподаткування в цих країнах.

Мета дослідження. Метою статті є комплексне порівняння трьох систем спрощеного оподаткування, що застосовуються до фізичних осіб-підприємців (ФОП) в Україні, Франції (Entreprise Individuelle) та Польщі (Jednoosobowa Działalność Gospodarcza), а також ідентифікація їхніх переваг, недоліків та особливостей застосування в контексті національного законодавства.

Основними завданнями є:

- Проаналізувати податкові режими, що застосовуються до малого бізнесу та самозайнятих осіб в Україні, Франції та Польщі.
- Описати умови допуску до спрощеної системи, обмеження щодо видів діяльності та граничні розміри доходів у кожній з країн.
- Дослідити можливості залучення найманих працівників, ставки податку, а також правила нарахування та сплати соціальних внесків у порівнюваних юрисдикціях.

Такий підхід дозволить всебічно оцінити специфіку спрощених систем оподаткування та визначити фактори, що впливають на їх ефективність та привабливість для підприємців у різних країнах.

Матеріали та методи дослідження. У ході дослідження використано комплексний підхід, що поєднує елементи теоретичного аналізу, порівняльного методу та системного підходу. Основою аналізу стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти України, Франції та Польщі, що регулюють діяльність фізичних осіб-підприємців та спрощені системи оподаткування. Для забезпечення достовірності та актуальності даних, були залучені офіційні статистичні матеріали та роз'яснення від державних податкових та фінансових органів цих країн, зокрема, інформація з довідкових веб-порталів.

Результати дослідження. В Україні спрощена система оподаткування, обліку та звітності є важливим інструментом для підтримки малого та середнього бізнесу. Вона дозволяє фізичним

особам-підприємцям (ФОП) і юридичним особам значно зменшити податкове навантаження, спростити ведення бухгалтерії та мінімізувати адміністративні процедури. Правила функціонування цієї системи детально регламентовані розділом XIV Податкового кодексу України, який встановлює чотири групи платників єдиного податку, кожна з яких має свої ліміти доходів, ставки податків і вимоги до ведення господарської діяльності. До спрощеної системи не можуть долучитися суб'єкти, які займаються видобутком і продажем корисних копалин, організацією азартних ігор і лотерей, наданням фінансових послуг, таких як банківська діяльність чи страхування, а також продажем електроенергії.

Перша група спрощеної системи в Україні призначена виключно для фізичних осіб-підприємців, які працюють самостійно без залучення найманих працівників. Ця група підходить для тих, хто тільки розпочинає свою діяльність і має невеликі масштаби бізнесу. Друга група також охоплює ФОП, але дозволяє наймати до 10 працівників, що дає змогу розширювати діяльність. Третя група відкрита як для фізичних, так і для юридичних осіб, що забезпечує ширші можливості для вибору видів діяльності та організаційних форм. Четверта група створена спеціально для сільськогосподарських товаровиробників, де ключовою умовою є те, що дохід від реалізації сільськогосподарської продукції має становити не менше 75% загального доходу. Ставка єдиного податку для першої групи становить до 10% від прожиткового мінімуму, встановленого на 1 січня поточного року, для другої — до 20% від мінімальної заробітної плати. У третій групі ставка є фіксованою: 5% від доходу для тих, хто не є платником ПДВ, і 3% для платників ПДВ. Для четвертої групи ставки залежать від площі сільськогосподарських угідь і їхньої нормативної грошової оцінки, як зазначено в пункті 293.9 статті 293 Податкового кодексу України [7].

Військовий збір в Україні також варіюється залежно від групи. Для першої, другої та четвертої груп він становить 10% від мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня поточного року. У третій групі цей збір розраховується як 1% від фактичного доходу підприємця чи юридичної особи. Граничний обсяг доходу для першої групи у 2024 році становить 1 185 700 грн (167 мінімальних зарплат), а у 2025 році — 1 336 000 грн. Для другої групи ці показники значно вищі: 5 921 400 грн у 2024 році та 6 672 000 грн у 2025 році (834 мінімальні зарплати). Третя група дозволяє дохід до 8 285 700 грн у 2024 році та 9 336 000 грн у 2025 році (1167 мінімальних зарплат). У четвертій групі обмеження стосуються структури доходу, а не його грошового обсягу. Щодо найманих працівників, перша група не допускає їх використання, друга дозволяє до 10 працівників, тоді як третя та четверта групи не мають таких обмежень, що дає змогу вести більш масштабну діяльність. Податковий період для першої та другої груп становить один рік, що спрощує звітність, а для третьої та четвертої — квартал, що дозволяє частіше коригувати фінансову звітність [7].

Спрощена система в Україні є зручним і ефективним інструментом для підприємців, особливо для тих, хто тільки розпочинає бізнес або працює в невеликих масштабах.

На думку науковців Д. Деми і І. Шевчука, спрощена система оподаткування в Україні виконала основне своє завдання, посприявши розвитку та розширенню малого підприємництва [8].

Проте, науковці І. Козинець і О. Кравченко зазначають, що Спрощена система оподаткування є важливою складовою частиною державної податкової політики та має ряд переваг, які мають забезпечити розвиток підприємництва в Україні, однак, поряд із перевагами існують недоліки, які необхідно ліквідувати шляхом реформ, при цьому слід враховувати політичну та соціально-економічну обстановку в нашій державі, а також національні та регіональні особливості розвитку суб'єктів малого підприємництва [9].

Спрощена система оподаткування значно зменшує бюрократичні процедури та оптимізує податкове навантаження, дозволяючи підприємцям зосередитися на розвитку своєї справи. Наприклад, перша група ідеально підходить для самозайнятих осіб, які працюють самостійно, таких як ремісники чи фрілансери. Друга та третя групи дозволяють масштабувати бізнес за рахунок найманих працівників і ширшого вибору видів діяльності. Четверта група є особливо вигідною для сільськогосподарських виробників завдяки пільговим умовам оподаткування. Однак підприємцям слід пам'ятати про обмеження системи, такі як заборона на певні види діяльності (азартні ігри, продаж електроенергії) чи перевищення лімітів доходу, що призводить до переходу на загальну

систему оподаткування. Ретельне вивчення умов і вимог дозволяє уникнути неприємних сюрпризів і забезпечує ефективне використання переваг спрощеної системи.

У Франції аналогом українського ФОП є *Entreprise Individuelle* (EI), яка дозволяє фізичній особі вести підприємницьку діяльність від свого імені без створення окремої юридичної особи. Ця форма охоплює широкий спектр діяльності, включаючи комерційну (продаж товарів), ремісничу, промислову та ліберальну (надання послуг). Відсутність вимоги до внесення статутного капіталу та спрощена процедура реєстрації роблять EI привабливим вибором для малих підприємців, які прагнуть гнучкості та мінімізації бюрократичних бар'єрів. Після лютого 2022 року для EI запроваджено автоматичне розмежування особистого та професійного майна, що захищає особисті активи підприємця, такі як житло чи заощадження, від претензій кредиторів у разі професійних боргів [1]. Це суттєво знижує фінансові ризики, особливо для тих, хто займається торгівлею чи наданням послуг.

Податкова система для EI у Франції передбачає три основні режими: *Régime Micro*, *Régime Réel Simplifié* та *Régime Réel Normal*. Для мікропідприємств (*Micro-Entreprise*) встановлено порогові значення обороту: 188 700 євро для торгівлі та 77 700 євро для надання послуг. У межах цього режиму оподаткування базується на фіксованих ставках абатменту: 71% для торгівлі, 50% для послуг категорії *Bénéfices Industriels et Commerciaux* (BIC) і 34% для *Bénéfices Non Commerciaux* (BNC) [11]. Це означає, що оподатковується лише певна частка обороту, що є вигідним для підприємців із низькими витратами, таких як фрілансери чи дрібні торговці. Проте мікропідприємці не мають права відраховувати операційні витрати чи амортизувати обладнання, що може бути обмеженням для бізнесів із високими затратами, наприклад, торгівлі товарами з великими закупівельними витратами.

Для підприємців із вищим оборотом (до 840 000 євро для торгівлі та 254 000 євро для послуг) застосовується *Régime Réel Simplifié*, який дозволяє відраховувати професійні витрати, такі як закупівля товарів, оренда приміщень чи транспортні затрати. При обороті понад ці межі діє *Régime Réel Normal*, який вимагає детального бухгалтерського обліку, але забезпечує максимальну гнучкість у відрахуванні витрат. Щодо податку на додану вартість (TVA), підприємства з оборотом до 85 000 євро для торгівлі або 37 500 євро для послуг звільняються від його сплати за франшизою, що спрощує облік для дрібних підприємців. При перевищенні цих порогів ПДВ сплачується щорічно у спрощеному режимі (з двома авансовими платежами: 55% у липні та 40% у грудні) або щомісяця у нормальному режимі. Для торговців це вигідно через можливість відрахування вхідного ПДВ, тоді як для постачальників послуг із меншим оборотом франшиза часто є кращим вибором через простоту обліку [1].

Окрім податку на доходи та ПДВ, EI у Франції сплачують місцеві податки, такі як *Cotisation Foncière des Entreprises* (CFE), що залежить від місця розташування та розміру підприємства, і *Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises* (CVAE) для бізнесів із оборотом понад 500 000 євро. Соціальні внески включають відрахування на пенсію, медичне страхування, сімейні виплати та інші потреби. Для мікропідприємців у режимі *Prélèvement Forfaitaire Libératoire* соціальні внески становлять 12,3% для торгівлі, 21,2% для послуг BIC і 24,6% для BNC. Цей режим дозволяє сплачувати податки та внески одним платежем (1% від обороту для торгівлі, 1,7% для послуг BIC, 2,2% для BNC плюс соціальні внески), що спрощує адміністрування для дрібних підприємців із доходом домогосподарства до 26 070 євро на рік [1].

У Польщі найпоширенішою формою індивідуального підприємництва є *Jednoosobowa Działalność Gospodarcza* (JDG), яка реєструється через Центральний реєстр та інформацію про господарську діяльність (CEIDG). Ця форма дозволяє фізичній особі вести бізнес від свого імені без створення окремої юридичної особи, забезпечуючи простоту реєстрації та управління. Підприємець несе особисту відповідальність за всіма зобов'язаннями, а вибір податкової системи залежить від виду діяльності та доходу. Деякі сфери, такі як консалтинг, юридичні, фінансові послуги, діяльність, пов'язана з авторськими правами, патентами чи криптовалютами, а також професії, що вимагають спеціальних ліцензій (наприклад, лікарі чи аудитори), не дозволяють застосовувати

спрощене оподаткування. Також обмеження стосуються співпраці з колишнім роботодавцем на аналогічних умовах у тому ж році.

JDG передбачає чотири системи оподаткування: загальну, лінійну, паушальну та податкову карту [10]. Загальна система використовує прогресивну шкалу: 12% для доходу до 120 000 PLN і 32% для суми вище цього порогу, що вигідно для підприємців із невеликими доходами через можливість використання пільг і відрахувань. Лінійний податок становить 19% незалежно від доходу, що зручно для високоприбуткових бізнесів, але не передбачає пільг. Паушальне оподаткування застосовує фіксовані ставки від 2% до 17% залежно від виду діяльності, що є вигідним для бізнесів із низькими витратами, оскільки податок нараховується з усього доходу [5]. Податкова карта передбачає сплату фіксованої суми, визначеної податковими органами з урахуванням виду діяльності, місця її ведення та кількості працівників, і не вимагає детального обліку, але доступна лише для певних категорій підприємств.

Фінансові обмеження для JDG включають ліміт доходу для паушального оподаткування — 2 млн євро на рік. Щомісячні внески до Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) становлять приблизно 1400 PLN, а медичне страхування розраховується як 9% від половини мінімальної зарплати або 4,9% для тих, хто обрав лінійний податок [4]. При доході понад 200 000 PLN на рік потрібна реєстрація як платника ПДВ зі ставкою 23%. ПДВ також є обов'язковим для певних видів діяльності, таких як продаж дорогоцінних металів, акцизних товарів, нових транспортних засобів, юридичних і консалтингових послуг [6]. Звільнення від ПДВ можливе для медичних, освітніх і фінансових послуг, таких як управління інвестиційними фондами чи страхування.

Соціальні внески до ZUS для JDG включають пенсійне страхування (19,52% від бази нарахування), страхування на випадок непрацездатності (8%), страхування від нещасних випадків (1,67–3,33% залежно від рівня ризику професії) та внесок до Фонду праці (2,45%) [4]. JDG може співпрацювати з фізичними та юридичними особами, оформлюючи угоди через контракти чи фактури, а при роботі з міжнародними партнерами необхідно враховувати податкові та юридичні особливості зовнішньоекономічної діяльності.

Проаналізувавши системи оподаткування, ми створили діаграму ілюструє порівняння лімітів річного доходу (€), встановлених для підприємців у трьох європейських країнах — Україні, Польщі та Франції. Вона охоплює різні податкові режими (спрощені та загальні), які визначають максимальний дохід, при якому підприємець може залишатися у відповідній системі оподаткування.



Рис.1 Порівняння лімітів доходу за податковими режимами

*Складено на основі [1-10]

З наведеного порівняння видно, що найбільші ліміти для малого бізнесу передбачені у Польщі (паушальна система — до 2 млн євро) та у Франції (реальна спрощена система — до 840 тис. євро для торгівлі). Ліміти в Україні є значно нижчими, що обмежує можливості для масштабування бізнесу в межах спрощеної системи. Таким чином, податкові умови в ЄС є більш сприятливими для розвитку підприємництва при вищих обсягах доходу.

Зробивши аналіз ми дійшли висновку, що спрощених системах оподаткування в Україні, Франції та Польщі можна побачити як спільні риси, так і суттєві відмінності в підходах до оподаткування малого бізнесу. Основні параметри, що враховуються при порівнянні, включають граничний обсяг доходу, мінімальні соціальні внески, кількість мінімальним зарплатам у межах ліміту, податкові ставки, можливість використання спрощеного бухгалтерського обліку, а також обмеження щодо видів діяльності.

В Україні спрощена система найбільш деталізована за рівнями, поділяючись на чотири групи, де кожна має чітко визначені граничні обсяги доходу. Наприклад, на 29 травня 2025 року ліміти для першої, другої та третьої групи без ПДВ становлять відповідно 28 380 €, 141 728 € та 198 317 €, що еквівалентно 167, 834 та 1167 мінімальним зарплатам. Це створює логічну градацію можливостей для підприємців залежно від масштабів їхньої діяльності. Важливо, що навіть при високих доходах (до 9,3 млн грн) ФОП можуть залишатися у третій групі, що забезпечує гнучкість і мінімізацію податкових зобов'язань за умови дотримання ліміту[7].

Французька система також передбачає поетапність і залежність від виду діяльності: мікропідприємства з продажу товарів мають ліміт у 188 700 €, тоді як для сфери послуг встановлено обмеження у 77 700 €. При цьому кількість мінімальних зарплат, які покриває цей ліміт, суттєво нижча, ніж в Україні: лише 105 мінімальних зарплат для торгівлі та 43 для послуг, що свідчить про високий рівень мінімальної зарплати у Франції. Водночас система передбачає поступовий перехід до складніших режимів (спрощений та звичайний реальний облік) залежно від обороту, що забезпечує адаптацію податкового навантаження до масштабів бізнесу. Крім того, французька система вирізняється високим рівнем соціальних гарантій та захисту особистих активів підприємця[2-3].

У Польщі найліберальнішою є паушальна система з лімітом доходу до 2 000 000 € (понад 1,6 тис. мінімальних зарплат), що суттєво перевищує аналогічні показники в Україні та Франції. Це дозволяє польським підприємцям вести значний за обсягами бізнес із фіксованими ставками податку від 2% до 17% залежно від виду діяльності. Водночас загальна система з прогресивною ставкою (12% та 32%) і лінійна (19%) орієнтовані на більші доходи та забезпечують можливість відрхування витрат. Проте соціальні внески у Польщі є відносно високими й обов'язковими (приблизно 1400 PLN на місяць плюс медичне страхування), що може бути суттєвим навантаженням для підприємців на старті. Також існують обмеження щодо застосування спрощених режимів для окремих професій та видів діяльності[4-6].

Дискусія. Отримані результати комплексного порівняльного аналізу спрощених систем оподаткування в Україні, Франції та Польщі підтверджують їхнє вагоме значення для підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу, проте також висвітлюють низку викликів та особливостей, які постають перед підприємцями в кожній з цих юрисдикцій. З одного боку, спрощені системи оподаткування, як показало дослідження, забезпечують ключові переваги: зниження адміністративного та податкового навантаження, спрощення обліку та звітності, що є критично важливим для новостворених бізнесів та самозайнятих осіб. Зокрема, українська модель з її розподілом на групи є досить гнучкою, а французька система надає високий рівень соціальної захищеності. Польська система, попри початкове високе соціальне навантаження, пропонує ліберальніші ліміти доходу, що стимулює масштабування бізнесу. Ці системи, за своєю суттю, спрямовані на стимулювання підприємницької активності та виведення бізнесу з "тіні". З іншого боку, надмірна простота або невідповідність реальним економічним умовам може створювати певні ризики та недоліки. У результаті, дискусія щодо спрощеної системи оподаткування виходить за межі простої оцінки "переваг та недоліків". Вона зосереджується на пошуку оптимального балансу між стимулюванням підприємництва, забезпеченням соціальної справедливості та наповненням державного бюджету. Це передбачає не лише технічні зміни у податкових ставках чи лімітах, а й

стратегічне бачення ролі малого бізнесу в національній економіці, з урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей розвитку. Лише за таких умов спрощена система може стати ефективним інструментом для сталого розвитку економіки та підтримки підприємницької ініціативи.

Висновки. Порівняння спрощених систем оподаткування в Україні, Франції та Польщі демонструє наявність спільної мети — підтримка малого підприємництва — однак із суттєво різними підходами до її реалізації. Українська модель забезпечує зрозумілу й деталізовану структуру, що дозволяє адаптувати податкове навантаження до масштабу діяльності, однак відзначається відносно низькими граничними лімітами доходу. Французька система вирізняється високим рівнем соціального захисту підприємців, простотою старту й поступовим ускладненням податкового обліку з ростом обороту. Польська модель найбільш ліберальна за доходами, що допускаються в межах паушальної системи, проте передбачає обов'язкові й доволі високі соціальні внески, які можуть створювати фінансові труднощі на етапі запуску бізнесу.

Таким чином, кожна з розглянутих систем має як переваги, так і обмеження. Вибір оптимального податкового режиму має ґрунтуватися на індивідуальних факторах: вид діяльності, очікуваний дохід, наявність найманих працівників та рівень готовності до ведення бухгалтерського обліку. Отримані результати можуть бути корисними як для діючих підприємців, так і для розробників податкової політики в контексті гармонізації національного законодавства з європейськими підходами.

Джерела і література

1. Cazenave L. Quelle est la fiscalité en vigueur pour une entreprise individuelle? *Legalstart*. URL: <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/entreprise-individuelle/quel-regime-fiscal-pour-votre-entreprise-individuelle/>
2. Fiscalité de l'entreprise individuelle : que faut-il savoir ?. *Legalstart.fr* | *Création et gestion d'entreprise, dépôt de marque, recouvrement*. URL: <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/entreprise-individuelle/quel-regime-fiscal-pour-votre-entreprise-individuelle/#impot-en-entreprise-individuelle--quelles-sont-les-taxes-a-payer> (дата звернення: 29.05.2025).
3. Impôt sur le revenu - Calcul de l'impôt. *Accueil* | *Service-Public.fr*. URL: <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34328> (дата звернення: 29.05.2025).
4. Jakie składki na ubezpieczenia społeczne płaci przedsiębiorca do ZUS. *Strona główna* | *Biznes.gov.pl - Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy*. URL: <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00274> (дата звернення: 22.05.2025).
5. Podatek liniowy. *Strona główna* | *Biznes.gov.pl - Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy*. URL: https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00253?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.05.2025).
6. Who must pay VAT. *Strona główna* | *Biznes.gov.pl - Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy*. URL: https://www.biznes.gov.pl/en/portal/004121?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.05.2025).
7. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 01.07.2024).
8. Дема Д.І., Шевчук, І.В. Спрощена система оподаткування: реалії та перспективи в Україні. Облік і фінанси АПК: науково-освітній портал. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/sproschena-sistema-opodatkuвання-realii-ta-perspektivi-v-ukraini.html>
9. Козинець, І.Г., Кравченко, О.В. (2020). Спрощена система оподаткування в Україні: переваги та недоліки. *Юридичний науковий електронний журнал*, (3), 241-244. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-3/58>.
10. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (Dz.U. 1997 nr 137 poz. 926 z późn. zm.). URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19971370926>
11. Code Général des Impôts (CGI). *Legifrance*. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000006069577/>

References

1. Cazenave, L. (n.d.). Quelle est la fiscalité en vigueur pour une entreprise individuelle? [What is the current tax system for a sole proprietorship?]. *Legalstart.fr*. Retrieved from <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/entreprise-individuelle/quel-regime-fiscal-pour-votre-entreprise-individuelle/> [in French].

2. Legalstart.fr. (n.d.). *Fiscalité de l'entreprise individuelle: que faut-il savoir?* [Taxation of the sole proprietorship: what should you know?]. Legalstart.fr. Retrieved from <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/entreprise-individuelle/quel-regime-fiscal-pour-votre-entreprise-individuelle/#impot-en-entreprise-individuelle--quelles-sont-les-taxes-a-payer> [in French].
3. Service-Public.fr. (n.d.). *Impôt sur le revenu – Calcul de l'impôt* [Income tax – Tax calculation]. Service-Public.fr. Retrieved from <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34328> [in French].
4. Biznes.gov.pl. (n.d.). *Jakie składki na ubezpieczenia społeczne płaci przedsiębiorca do ZUS* [What social security contributions must an entrepreneur pay to ZUS?]. Biznes.gov.pl. Retrieved from <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00274> [in Polish].
5. Biznes.gov.pl. (n.d.). *Podatek liniowy* [Flat-rate income tax]. Biznes.gov.pl. Retrieved from https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00253?utm_source=chatgpt.com [in Polish].
6. Biznes.gov.pl. (n.d.). *Who must pay VAT*. Biznes.gov.pl. Retrieved from https://www.biznes.gov.pl/en/portal/004121?utm_source=chatgpt.com
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010, December 2). *Podatkowy kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI* [Tax Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 2755-VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].
8. Dema, D.I., & Shevchuk, I.V. (n.d.). *Sproshchena systema opodatkuvannia: realii ta perspektyvy v Ukraini* [Simplified taxation system: realities and prospects in Ukraine]. *Oblik i finansy APK*. Retrieved from <https://magazine.faaf.org.ua/sproshchena-sistema-opodatkuvannya-realii-ta-perspektivi-v-ukraini.html> [in Ukrainian].
9. Kozynec, I.H., & Kravchenko, O.V. (2020). *Sproshchena systema opodatkuvannia v Ukraini: perevahy ta nedoliky* [Simplified taxation system in Ukraine: advantages and disadvantages]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, (3), 241–244. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-3/58> [in Ukrainian].
10. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Ordynacja podatkowa* [Tax Ordinance Act of 29 August 1997] (Dz.U. 1997 nr 137 poz. 926 z późn. zm.). Retrieved from <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19971370926> [in Polish].
11. *Code Général des Impôts (CGI)*. (n.d.). Legifrance.gouv.fr. Retrieved from <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGITEXT000006069577/> [in French].

Одержано статтю: 20.05.2025
Прийнято до друку: 30.05.2025

УДК 657:33.021

Матвійчук Іванна,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра обліку і оподаткування,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-0953-4442,
e-mail: Matviichuk.Ivanna@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-51-58>

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Вступ. Воєнний стан в Україні, спричинений повномасштабним вторгненням росії у 2022 році, призвів до кардинальних змін у діяльності промислових підприємств. Підвищення витрат на енергоносії, логістику, оплату праці, безпеку та дефіцит сировини обумовили значне зростання собівартості продукції та ускладнення фінансового планування. У цих умовах виникає об'єктивна необхідність у переосмисленні підходів до управління витратами.

Мета. Метою статті є комплексний аналіз витрат промислових підприємств в умовах воєнного стану, а також вивчення інноваційних підходів до управління витратами на основі цифрових технологій, Big Data, адаптивного бюджетування та сценарного планування.

Методи. У дослідженні використано методи порівняльного аналізу, узагальнення теоретичних положень, інтерпретації статистичних даних, а також практичні кейси з галузей металургії, машинобудування та агропромисловості. Аналітична база включає офіційну статистику, аналітику консалтингових компаній та сучасну наукову літературу 2020-2025 років.

Результати. Стаття демонструє суттєву трансформацію структури витрат внаслідок війни: зростання енергозалежності, витрат на логістику, дефіциту кадрів. Водночас розкрито, як підприємства переходять від класичних моделей обліку до цифрових рішень – ERP-систем, BI-аналітики, управління в реальному часі. Використання Big Data дозволяє точніше прогнозувати попит і оптимізувати виробничі запаси, а адаптивне бюджетування забезпечує гнучкість у фінансовому плануванні. Таблиця порівняння класичних і інноваційних підходів підкреслює переваги впровадження нових технологій.

Висновки. У кризових умовах традиційні інструменти управління витратами втрачають ефективність. Запорукою фінансової стійкості стає цифрова трансформація: впровадження аналітики, інноваційних моделей калькулювання та гнучкого бюджетування. Для досягнення результативності потрібні інвестиції в IT-інфраструктуру, навчання персоналу та підтримка змін з боку менеджменту. Ефективне управління витратами у період воєнного стану повинно спиратися на аналітичну базу та стратегічне мислення, що дозволяє підприємствам не лише вижити, а й забезпечити подальше зростання в нестабільному середовищі.

Ключові слова: витрати підприємства, воєнний стан, адаптивне бюджетування, цифрова трансформація, аналіз витрат, сценарне планування, управління витратами, фінансова стійкість.

Matviichuk Ivanna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Accounting and Taxation,
Lutsk, Ukraine

INNOVATIVE APPROACHES TO ANALYZING ENTERPRISE COSTS UNDER MARTIAL LAW

Introduction. The full-scale war launched by Russia against Ukraine in 2022 caused unprecedented disruptions to the country's industrial sector. Many enterprises suffered physical destruction or had to suspend operations. Those that remained operational faced severe challenges, including soaring costs of energy, logistics, labor, and security. The economic impact was reflected in significantly increased production costs and deteriorating financial indicators.

These conditions called for a profound rethinking of cost management systems and emphasized the need for innovation and digitalization in enterprise operations.

The purpose of the article. *This article aims to provide a comprehensive analysis of cost management practices in Ukrainian industrial enterprises under martial law, focusing on how war-induced shocks transformed cost structures. It explores modern, data-driven approaches to cost analysis, including real-time accounting automation, Big Data, adaptive budgeting, and scenario planning as tools to enhance resilience and financial stability.*

Methods. *The study employs a comparative analytical approach, synthesizing theoretical insights, official statistics, consulting reports, and real-world case studies. The empirical basis includes data from the metallurgy, machinery, and agriculture sectors during 2022-2024. Key sources involve academic publications, reports from consulting firms (Deloitte, KPMG), and analytical insights from national statistical and sectoral agencies.*

Results. *The analysis reveals structural shifts in cost composition due to war-related factors: rising energy dependence, logistics bottlenecks, labor shortages, and inflation. Ukrainian enterprises experienced dramatic increases in production costs – particularly energy and transportation – due to damaged infrastructure and currency depreciation.*

To cope with these pressures, companies introduced modern cost optimization practices. Many adopted digital tools, including ERP systems, business intelligence (BI) dashboards, and AI-powered analytics. These technologies enabled real-time expense tracking and forecasting. Big Data tools allowed enterprises to analyze demand patterns, manage inventory more efficiently, and reduce excess costs. Adaptive budgeting approaches provided organizations with flexibility to reallocate resources rapidly in response to market volatility, especially during energy price spikes or supply chain disruptions.

The article includes a comparative table contrasting traditional versus innovative cost management methods, highlighting the advantages of automation, predictive analytics, and integrated financial planning. It also presents practical case studies where Ukrainian companies used digital solutions to mitigate cost risks and maintain operational efficiency amid external uncertainty.

Conclusions. *The study concludes that traditional cost accounting models – based on static, retrospective reporting – are no longer sufficient under wartime conditions. The new paradigm emphasizes flexibility, speed, and data-driven decision-making. Integration of digital solutions such as ERP, BI, and AI analytics increases operational adaptability, enhances cost transparency, and supports strategic agility.*

However, the transformation process faces several barriers: outdated IT infrastructure, a lack of qualified analysts, and limited financial resources for innovation. Despite these challenges, phased implementation and management commitment can ensure success. Digital transformation is not merely a technological shift –it requires a cultural evolution toward evidence-based management.

Ultimately, the article argues that resilient cost management during crises must combine short-term tactical actions (e.g., energy saving, resource optimization) with long-term digital strategies. Companies that invest in analytical infrastructure and adopt scenario-based financial planning will be better equipped to navigate volatility and ensure competitive advantage in post-war recovery. The findings contribute to a growing body of knowledge on enterprise resilience and provide practical guidance for industrial managers operating under extreme uncertainty.

Keywords: *enterprise costs, martial law, adaptive budgeting, digital transformation, cost analysis, scenario planning, cost management, financial resilience.*

JEL Classification: *M 40*

Вступ. Повномасштабне вторгнення росії у 2022 році створило безпрецедентні виклики для промислових підприємств України. Частина підприємств зазнала руйнувань або була змушена зупинити діяльність, а ті, що продовжують функціонування, стикаються з істотними труднощами: зростанням витрат на енергоносії, сировину, оплату праці, безпеку та логістику. Це спричинило збільшення собівартості продукції та погіршення фінансових показників. В таких умовах першочерговим завданням є оптимізація структури витрат і забезпечення фінансової стійкості підприємств. Як наголошують дослідники, воєнні реалії вимагають постійної роботи над зниженням витрат та впровадження новітніх методів їхнього управління [1]. У цьому контексті особливе значення набуває використання інноваційних технологій і підходів до аналізу витрат.

Огляд літератури. Управління витратами в умовах криз (пандемії, війни, економічної нестабільності) стало одним із ключових напрямів сучасних досліджень. Українські дослідники Пилипенко А., Жигалкевич Ж. відзначають, що підприємства в 2022 році зіткнулися з підвищенням

собівартості продукції через зовнішні шоки. Це змусило їх шукати нові підходи до калькулювання та контролю витрат. Вчені визначають управління витратами як процес побудови ефективної системи, що охоплює розроблення управлінських рішень щодо формування і розподілу витрат за всіма статтями. Невизначеність у майбутніх умовах вимагає створення цілісної, раціональної системи з чітко визначеними цілями [1].

Водночас міжнародні дослідження звертають увагу на цифрову трансформацію управлінських процесів. Так, Liang (2025) пропонує модель управління витратами в реальному часі, яка базується на поєднанні штучного інтелекту (ШІ), Big Data та математичного моделювання, та показує суттєве підвищення точності калькулювання і ефективності управління [2]. Інші автори підкреслюють роль Big Data: збирання даних із всіх аспектів виробництва дозволяє формувати повну інформаційну базу для аналізу структури витрат і виявлення їх драйверів [3]. Навіть звіти консалтингових фірм (KPMG, Deloitte) застерігають про необхідність тестування бізнес-планів на різні сценарії майбутнього, закликаючи до інтегрованого сценарного планування і «стрес-тестування» стратегій на випадок радикальних змін [4; 5].

Отже, наукові дослідження та аналітичні звіти вказують на тенденцію до використання інноваційних рішень у підходах до аналізу витрат: від ретроспективного аналізу – до прогнозної аналітики, від фіксованих бюджетів – до гнучкого планування, від локального обліку – до інтегрованих систем управління ресурсами.

Мета дослідження. Метою цієї статті є комплексний аналіз управління витратами промислових підприємств в умовах воєнного стану з акцентом на трансформацію системи витрат під впливом кризових факторів. Зокрема, досліджено інноваційні підходи до аналізу витрат: автоматизацію обліку, застосування Big Data та цифрових моделей, впровадження адаптивного бюджетування, систем управління витратами за умов невизначеності та сценарного планування.

Матеріали і методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано методи порівняльного аналізу, інтерпретації статистичних та консалтингових даних, а також узагальнення практичного досвіду українських підприємств. Основними джерелами є: статистика Держстату України, дані галузевих аналітичних центрів, звіти консалтингових компаній (Deloitte, KPMG), академічні публікації 2020-2025 років. У роботі проаналізовано приклади з металургійної, машинобудівної та аграрної галузей за період 2022-2024 рр.

Результати. Аналіз макроекономічних показників підтверджує суттєві зміни у структурі витрат в українській економіці внаслідок війни. Так, реальний ВВП впав на 28,8% у 2022 р. порівняно з 2021 р., а за 2023 р. зростання склало 5,3%. Індекс промислового виробництва знизився у 2022 р. на 36,9%, але вже в 2023 р. відновився, збільшившись на 5,9%. Інфляція грудень до грудня у 2022 р. сягнула 26,6%, у 2023 р. – 21,3%. У таких умовах зросла собівартість виробництва у більшості галузей: основними чинниками цього стали підвищення цін на енергоносії, логістичні складнощі, девальвація гривні та зростання витрат на оплату праці [6]. Зростання цін на електроенергію та паливо, а також руйнування енергетичної інфраструктури спричинили різке збільшення енергозатрат на всіх підприємствах. Логістичні проблеми (руйнування доріг, блокада портів) призвели до подорожчання транспортування сировини і готової продукції. Зростання витрат на зарплати через дефіцит кваліфікованих кадрів також підвищило загальну собівартість продукції.

У практичних прикладах українські підприємства фіксують конкретні зміни витрат. Наприклад, у металургійному секторі великі комбінати повідомляють про «значне збільшення витрат на електроенергію та паливо» через руйнування ЛЕП і здорожчання імпорту енергоносіїв [6]. У машинобудуванні багато заводів у 2022–2023 рр. оптимізували ланцюги постачання: унаслідок переключення з заблокованих портів на західні маршрути транспортні витрати підвищилися на десятки відсотків [7]. У аграрному секторі (хоч і не промисловому прикладі) спостерігалось «значне зростання собівартості», зумовлене подорожчанням пального, добрив, насіння та порушенням логістичних ланцюгів [6]. Наведені випадки ілюструють типові наслідки: прямі матеріальні витрати та витрати на енергію за традиційними підходами зростають, тоді як у зв'язку з нестабільністю курсів долара і змінами на ринку підприємства змушені робити резервні відрахування.

Для оптимізації витрат у воєнних умовах підприємства використовують нові заходи. Зокрема проводиться детальний аналіз статей витрат, щоб виявити ті, що зросли через війну (наприклад, додаткові транспортні витрати і відновлення пошкоджень). Проводяться заходи з скорочення некритичних витрат: зменшення маркетингових витрат у регіонах низького попиту, енергоефективні заходи (обмін старих котлів на енергоощадні). Деякі заводи переходять на альтернативні джерела енергії (сонячні панелі, біопаливо) для зниження залежності від дорогих газу та електрики. Розширюють співпрацю з постачальниками з інших регіонів, використовують електронні платформи для диверсифікації каналів збуту. Адміністративний персонал переводять на дистанційну роботу, що знижує потребу у великих офісах [7]. Важливим стало перекваліфікування кадрів – багато заводів навчали працівників робототехніки та ІТ-навичкам для більш ефективного використання нових технологій.

Таблиця 1

Основні відмінності між класичними та інноваційними підходами до аналізу витрат

Критерій	Класичний підхід	Інноваційний підхід
Методи обліку	Ручний аналіз у Excel, аналітика після фактуму; фіксовані бюджети	ERP-системи і BI-аналітика з реальними даними; адаптивне бюджетування і сценарне планування
Інструменти	Бухгалтерські звіти (форма №2), штатне планування; звіти, розраховані раз на місяць	Big Data, AI-аналітика, прогнозування; автоматизовані системи обліку витрат та контролінг
Переваги	Низька вартість впровадження; знайомість методів; простота звітності	Швидка реакція на зміни ринку; виявлення прихованих ресурсів; підвищена точність прогнозів
Обмеження	Негнучкість, затримки в оновленні інформації, висока вірогідність помилок; не враховує динамічних змін зовнішніх факторів	Висока вартість впровадження; потреба у кваліфікованих аналітиках; залежність від якості даних; початкові витрати на ІТ-інфраструктуру

Джерело: Складено на основі опрацьованих джерел [1-5]

У наведеній таблиці видно: традиційний аналіз витрат базується на ретроспективних даних і звітах, а інноваційний – на актуальній цифровій інформації та передбачувальному плануванні. Згідно з оцінками, застосування аналітичних інструментів може підвищити продуктивність компанії на 15-30% за рахунок автоматизації та більш точного планування ресурсів [8]. Проте інноваційні рішення потребують значних капіталовкладень, сучасної ІТ-інфраструктури та навчання персоналу.

Спрямована цифрова трансформація вже дає результати. Впровадження BI-інструментів і цифрової аналітики зменшує частку витрат на матеріали, енергію та логістику за рахунок оптимізації процесів, тоді як зазвичай зростає відсоток витрат на персонал і супутні адміністративні витрати (зокрема, супровід ІТ-систем) при переході до цифрових технологій.

Big Data та штучний інтелект дають змогу автоматизувати рутинні процеси: вже «віртуальні кейси» показують підвищення середнього чеку на 12% і зниження повернень на 25% завдяки персоналізованим рекомендаціям [8]. На українських підприємствах (за аналогією з міжнародними прикладами) аналітика дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати запаси, що знижує витрати на надлишкові запаси та дефіцит.

Сучасні промислові підприємства широко впроваджують ERP-системи, що автоматизують рутинні операції обліку витрат. Автоматизація охоплює такі завдання: групування витрат, розрахунок планової та фактичної собівартості продукції, облік відхилень від нормативів,

формування кореспонденції рахунків та їх відображення в аналітичному обліку. Це значно зменшує трудомісткість процесу та кількість помилок через ручне введення.

Удосконалені цифрові модулі дозволяють також здійснювати постійний моніторинг витрат у реальному часі. Наприклад, згідно з дослідженням Liang (2025), побудова моделі реального часу із залученням штучного інтелекту (ШІ) та великих даних (Big Data) (як-от інтеграція датчиків із виробництва, штучний інтелект для прогнозування навантажень, автоматизована маршрутизація ресурсів) дозволяє підвищити точність обліку і оперативність ухвалення рішень [2]. Отже, автоматизація створює єдину інформаційну платформу, що прискорює обробку великих обсягів даних та забезпечує точне відстеження структури витрат.

Кейси впровадження інноваційних рішень також відзначаються успіхом. Технології великих даних дають змогу підприємствам збирати і опрацьовувати масивні обсяги інформації з усіх ланок операційної діяльності – виробництва, постачання, збуту, логістики тощо. Такі дані охоплюють усі складові структури собівартості, що надає більш повне інформаційне підґрунтя для аналізу витрат. За рахунок аналітики Big Data компанії можуть виявляти закономірності та несуттєві фактори, що впливають на витрати, прогнозувати зміни у виробничих процесах і планувати коригування ресурсів. Так, деякі заводи почали застосовувати Big Data для передбачення дефіциту компонентів і оптимізації виробничого графіку.

Дослідження Chao Ma (2025) показує, що впровадження Big Data дозволяє докорінно змінити підхід до управління витратами: аналітика великих даних дає можливість оптимізувати виробничі процеси, точніше калібрувати моделі управління, впроваджувати «розумне» управління запасами і послідовно знижувати витрати на кожній стадії виробництва. У загальному підсумку це призводить до стрибка операційної ефективності та більшої адаптивності бізнесу до ринкових змін [3].

Зростання цифрових технологій та хмарних сервісів вимагає перегляду традиційних моделей калькулювання витрат. Нові цифрові моделі враховують змінні витрати (наприклад, операційні витрати за споживання хмарних ресурсів), а також нелінійні ефекти масштабування і взаємозалежності систем. Традиційні підходи типу розрахунку чистої приведеної вартості (NPV) часто недооцінюють цифрові інвестиції приблизно на 30-45%. Це пов'язано з тим, що класичні моделі не враховують «апresiasi даних» (зростання цінності з часом), прискорені цикли інновацій, а також приховані витрати на технічний борг і постійне оновлення. Сучасні цифрові моделі включають компоненти загальної вартості володіння (Total Cost of Ownership, TCO) з розширеним набором статей: впровадження і інтеграція, безперервне оновлення, масштабування та безпека. Такий підхід дозволяє фінансовим керівникам точніше прогнозувати фактичні витрати на цифрові ініціативи й оцінювати їхню вартість з урахуванням специфіки сучасних технологій.

Умови постійної невизначеності диктують необхідність гнучких планових підходів. Адаптивне бюджетування передбачає регулярне переглядання та коригування бюджетних планів у відповідь на зміни економічних чи операційних умов [9]. Це протиставляється традиційному жорсткому бюджетуванню на рік. Такий підхід дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зовнішні шоки і управляти ризиками, зберігаючи актуальність фінансового плану. Гнучкі бюджети дозволили оперативно перенаправляти кошти, наприклад, на закупівлю енергоресурсів під час стрибків цін

Основні принципи адаптивного бюджетування включають гнучкість (регулярне оновлення бюджетів) і ітеративність (цикл планування, контролю і коригування) [9]. Застосування сучасних IT-інструментів (ERP-систем, прогнозних алгоритмів на основі ШІ) спрощує збір даних із різних підрозділів і швидке коригування бюджетів. Ця методика забезпечує більш точне відображення поточного фінансового стану та підвищує відповідальність менеджерів за результати.

У часи воєнного стану нестабільність економіки вимагає комплексного підходу до контролю витрат. В українських дослідженнях, у невизначеному середовищі основним завданням є побудова інтегрованої і раціональної системи управління витратами з чітко визначеними цілями. Це означає, що витрати мають плануватися і контролюватися з огляду на потенційні ризики та швидкі зміни. Окрім цього, дані зі звітів провідних консалтингових компаній свідчать: для підтримки стійкості бізнесу керівники використовують стратегії, спрямовані на оптимізацію ключових напрямів діяльності (наприклад, скорочення надлишкових ланцюгів постачання, спрощення продуктивних

ліній) [10]. Відповідно, саме цифрові системи управління витратами (ERP, BI-панелі, аналітичні моделі) стають основою, що дозволяє швидко і точно збирати інформацію про відхилення та коригувати стратегії у реальному часі.

Цілу низку проблем вирішує метод сценарного планування, що використовувалося для моделювання можливих шляхів розвитку ситуації (наприклад, ускладнення логістики чи евакуація персоналу) та допомагало підготуватися до різних «завминань». Аналітики відзначають, що при високій невизначеності корисно відмовитись від пасивної стратегії «чекати і спостерігати» та оперативно тестувати бізнес-плани за різними сценаріями майбутнього. Наприклад, KPMG рекомендує «стрес-тестувати» стратегічні рішення за допомогою інтегрованого сценарного підходу, що враховує як песимістичні, так і оптимістичні варіанти розвитку подій [4]. Схожі рекомендації лунають і від Deloitte: перевірка організаційних стратегій за різними варіантами майбутнього підвищує стійкість компанії та прояснює ключові виклики і можливості [5]. Практично це означає використання різнотипних фінансових моделей, які враховують, наприклад, зміну попиту, перебої в ланцюгах постачання чи курсові коливання. Залучення даних із CRM, HR та фінансових систем для побудови сценаріїв дозволяє отримати більш повну картину «що-якщо». Ефективне сценарне моделювання будується на ключових драйверах бізнесу й обмеженій кількості змінних, що дає змогу швидко оцінювати їхній вплив на доходи, витрати та ліквідність.

Незважаючи на переваги, бар'єри впровадження інновацій залишаються суттєвими. Серед головних – відсутність розвиненої IT-інфраструктури і застарілі системи обліку: багато підприємств досі користуються класичними методами бухгалтерії, через що неможливо отримувати дані в реальному часі [7]. Слабка аналітична культура також заважає: бракує кваліфікованих фахівців-аналітиків, а менеджери не завжди підтримують інвестиції в цифрові інструменти. Фінансові обмеження – ще один фактор: в умовах військового стану підприємства не завжди мають вільні кошти для оновлення обладнання чи програмного забезпечення. У сукупності ці бар'єри затримують розгортання інноваційних методів у повному обсязі, хоча широке застосування цифрового контролінгу та адаптивних методів управління витратами може відносно швидко підвищити ефективність і конкурентоспроможність промислових підприємств.

Отже, воєнний стан спричинив структурну трансформацію витрат підприємств, зумовлену зовнішніми шоками (енергоносії, логістика, девальвація). Традиційні методи обліку (ручні, статичні) вже не забезпечують необхідної гнучкості. Потрібне впровадження ERP, BI, Big Data, III. Адаптивне бюджетування та сценарне планування дозволяють оперативно реагувати на зміни та ухвалювати обґрунтовані рішення. Успіх цифрової трансформації залежить від інвестицій у IT-інфраструктуру, навчання персоналу, підтримки з боку керівництва. Підприємствам рекомендовано комбінувати короткострокові заходи (енергозбереження, раціоналізація виробництва) з довгостроковими стратегіями розвитку.

У підсумку, ефективне управління витратами в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, що базується на сучасних технологіях, аналітиці та стратегічному мисленні.

Дискусія. Зіставлення теоретичних підходів та практичних порад свідчить: сучасні інструменти управління витратами здатні значно пом'якшити негативні наслідки воєнного стану. Автоматизовані системи та аналітика забезпечують деталізоване бачення витратної структури і допомагають швидше ухвалювати рішення щодо її оптимізації. Адаптивні методи бюджетування і сценарне планування дозволяють підприємствам залишатись гнучкими – вони можуть переналаштувати фінансові плани за короткий час у відповідь на зовнішні зміни. При цьому важливо зазначити, що успішність впровадження інноваційних підходів залежить від культури організації: необхідні прихильність менеджменту та навчання персоналу новим технологіям.

Крім того, поєднання заходів короткої перспективи (негайне скорочення витрат, оптимізація виробництва) з довгостроковими реформами (інвестиції в енергоефективність, диверсифікацію постачальників) дає змогу забезпечити не тільки виживання, а й відновлення зростання підприємств. Використання даних та аналітики – критичний фактор: рішення на основі актуальної інформації (потоківих даних) є більш точними, аніж чисто інтуїтивні.

Разом із тим, існують обмеження та ризики. Не всі підприємства мають ресурси або компетенції для впровадження складних ІТ-рішень. Окрім того, велика залежність від даних підвищує вразливість до кібератак або неправильної інтерпретації. Тому важливо реалізовувати інновації поетапно і супроводжувати їх системою контролю.

Висновки. Дослідження показує, що у період воєнного стану традиційні методи аналізу витрат уже не можуть повною мірою забезпечити стійкість промислових підприємств. Підприємства повинні інтенсивно впроваджувати інноваційні технології: автоматизацію обліку, аналітику великих даних, цифрові моделі та гнучкі бюджетні системи. Це дозволить точніше контролювати витрати, швидше адаптуватися до змін середовища та вчасно коригувати стратегії. Зокрема, інтегровані системи управління, що комбінують традиційні підходи (наприклад, цільове та кайдзен-калькулювання) з диджитал-технологіями, можуть значно знизити собівартість продукції та підвищити операційну ефективність.

Аналіз підтверджує, що у складних кризових обставинах ключову роль відіграють інформаційна підтримка та планування на базі даних. Використання адаптивних моделей, відстеження витрат у реальному часі та сценарне тестування стратегії допомагають мінімізувати ризики і побудувати стійку економічну поведінку підприємств. Рекомендується, щоб керівники промислових підприємств приділяли увагу модернізації систем обліку і аналізу витрат, інвестували в аналітичну інфраструктуру і впроваджували методи планування, що враховують гнучкість. У підсумку комплексний підхід до управління витратами за умов воєнного стану сприятиме збереженню фінансової стабільності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей бюджетування на основі сценаріїв для різних галузей та вивченні впливу цифровізації на показники прибутковості.

Джерела та література

1. Пилипенко А., Жигалкевич Ж. Управління витратами підприємств в умовах невизначеності. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2022. С. 97-98. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271697>
2. Liang H. Modern Technology's role in accounting cost calculation of industrial enterprises: Informatization as a key strategy to improve management efficiency. Heliyon, no. 11 (2025). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e41523>
3. Ma C. Exploring the Refinement of Cost Management Practices Driven by Big Data. Asia Pacific Economic and Management Review, 2(2). 2025. DOI: <https://doi.org/10.62177/apemr.v2i2.209>
4. Deloitte. Cost management under uncertainty: Adaptive models and scenario planning. 2023. URL: <https://www.deloitte.com>
5. KPMG. Navigating cost structures in volatile environments. 2023. URL: <https://www.kpmg.com>
6. Згадова Н. С., Павленко Г. М., Паненко О. С., Кравченко Ю. І. Продовольча безпека Південного регіону в умовах воєнного стану. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14995570>
7. Бондар Д., Радько В., Мацюра С. Управління витратами промислових підприємств в умовах повоєнної відбудови. Економічний простір. Випуск 197. 2025. С. 154-158. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.154-158>
8. Сіденко Н. Аналіз великих даних: Як прогнозна аналітика сприяє зростанню бізнесу. 2024. URL: <https://pinta.com.ua/uk/blog/big-data-ai-predictive-analytics>
9. Новгородська Н. Адаптивне бюджетування: Управління фінансовою невизначеністю у сучасному бізнесі. 2024. URL: finagma.com
10. Boston Consulting Group. Cost Management Remains an Executive Priority in 2025. 2025. URL: bcg.com

References

1. Pylypenko, A., Zhigalkevich, Zh. (December 22, 2022). Upravlinnia vytratamy pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Cost management of enterprises in conditions of uncertainty]. Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: III Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [Business, innovation, management: problems and prospects: III International Scientific and Practical Conference]. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271697> [in Ukrainian].

2. Liang, H. (2025). Modern Technology's role in accounting cost calculation of industrial enterprises: Informatization as a key strategy to improve management efficiency. *Heliyon*, no. 11 (2025). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e41523>
3. Ma, C. (2025). Exploring the Refinement of Cost Management Practices Driven by Big Data. *Asia Pacific Economic and Management Review*, 2(2). DOI: <https://doi.org/10.62177/apemr.v2i2.209>
4. Deloitte. (2023). Cost management under uncertainty: Adaptive models and scenario planning. URL: <https://www.deloitte.com>
5. KPMG. (2023). Navigating cost structures in volatile environments. URL: <https://www.kpmg.com>
6. Zgadova, N. S., Pavlenko, H. M., Panenko, O. Ye., & Kravchenko, Yu. I. (2025). Prodovolcha bezpeka Pivdennoho rehionu v umovakh voiennoho stanu [Food security of the Pivdennoho rehionu in the conditions of military state]. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14995570> [in Ukrainian].
7. Bondar, D., Radko, V., Matsiura, S. (2025). Upravlinnia vytratamy promyslovykh pidpriemstv v umovakh povoiennoi vidbudovy [Cost management of industrial enterprises in the conditions of post-war reconstruction]. *Ekonomichnyi prostir*, 197, pp. 154-158. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.154-158> [in Ukrainian].
8. Sidenko N. (2024). Big Data Analytics: How Predictive Insights Drive Business Growth. URL: <https://pinta.com.ua/uk/blog/big-data-ai-predictive-analytics>
9. Novhorodska N. (2024). Adaptivne biudzhetuвання: Upravlinnia finansovoiu nevyznachenistiu u suchasnomu biznesi [Adaptive Budgeting: Managing Financial Uncertainty in Modern Business]. URL: finagma.com [in Ukrainian].
10. Boston Consulting Group. (2025). Cost Management Remains an Executive Priority in 2025. URL: [bcg.com](https://www.bcg.com)

Одержано статтю: 27.05.2025
Прийнято до друку: 11.06.2025

РОЗДІЛ III

Фінанси, банківська справа та страхування

УДК 336.71:005.334

Olena Kuzmak,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Lutsk National Technical University,
Lutsk, Ukraine;
ORCID ID 0000-0003-0394-0981
e-mail: kuzmakolena3007@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-59-65>

FINANCIAL COMPLIANCE AS A TOOL FOR MINIMIZING RISKS IN THE ACTIVITIES OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: THE CASE OF UKRAINE

Introduction. In the context of Ukraine's strategic course toward European integration, ensuring transparency, accountability, and effective regulation in the financial sector has become increasingly vital. Banking and non-banking institutions face growing challenges related to fraud prevention, anti-money laundering, and compliance with international standards. As Ukraine adapts its legislation and practices to align with the EU acquis, financial compliance is gaining importance as a mechanism to strengthen institutional integrity and minimize risks.

Aim. The primary objective of this study is to explore the role of financial compliance as an effective tool for minimizing legal, financial, and reputational risks in Ukraine's financial sector, with a specific emphasis on aligning national practices with European Union standards and directives.

Methods. The research employs theoretical, analytical, and comparative legal methods. Ukrainian legal acts are analyzed alongside key EU regulatory frameworks, including the Fifth Anti-Money Laundering Directive (AMLD5). Case studies from selected EU member states are used to identify best practices and assess their applicability in Ukraine.

Results. The analysis reveals that while Ukraine has made significant progress in updating its compliance framework, systemic challenges persist. These include regulatory ambiguity, weak institutional capacity, a shortage of qualified compliance officers, and underdeveloped compliance cultures in financial institutions. In contrast, EU countries demonstrate the effectiveness of operationally independent compliance departments, clear legal mandates, and regular professional training.

Conclusions. To enhance financial sector resilience and successfully implement EU compliance standards, Ukraine must adopt a comprehensive strategy that includes legal harmonization, developing a compliance infrastructure, and promoting ethical business practices. A robust compliance culture, supported by well-trained professionals and strong institutional frameworks, is essential for sustainable integration into the EU's financial and legal space.

Keywords: financial compliance, risk management, EU integration, financial institutions, Ukraine, AML Directive, European best practices, legal harmonization

Кузьмак Олена,
доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна

ФІНАНСОВИЙ КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНИ)

Вступ. В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів в Україні все більшої актуальності набуває впровадження стандартів фінансової прозорості та доброчесності, що є ключовими вимогами Європейського Союзу до країн-кандидатів на вступ. З огляду на високий рівень загроз для фінансової безпеки, зокрема відмивання коштів, шахрайства та фінансування тероризму, особливу роль відіграє система фінансового комплаєнсу. Комплаєнс виступає як ефективний інструмент управління ризиками, що дає змогу забезпечити дотримання нормативних вимог, внутрішніх процедур і етичних стандартів у діяльності фінансових установ.

Мета. Метою дослідження є аналіз ролі фінансового комплаєнсу як механізму мінімізації правових, операційних, фінансових та репутаційних ризиків у діяльності банків та інших фінансових установ України в умовах адаптації до європейських регуляторних вимог.

Методи. У дослідженні застосовано міждисциплінарний підхід із використанням методів аналізу нормативно-правових актів України та Європейського Союзу, компаративного аналізу, системного й структурно-функціонального аналізу. Проведено огляд п'ятої директиви ЄС з протидії відмиванню коштів (AMLD5) та вивчено практику комплаєнс-політики у провідних країнах ЄС: Німеччині, Польщі, Нідерландах, Великій Британії.

Результати. З'ясовано, що в Україні спостерігається поступове формування нормативної бази комплаєнсу, однак її реалізація стикається з низкою проблем: відсутністю єдиних стандартів, слабкою інституційною спроможністю, нестачею кваліфікованих фахівців. У країнах ЄС комплаєнс має вищий рівень інституційного розвитку завдяки чітко визначеним повноваженням комплаєнс-офіцерів, незалежності відповідних підрозділів і ефективному контролю з боку наглядових органів.

Висновки. Для підвищення ефективності фінансового комплаєнсу в Україні необхідно удосконалити нормативне регулювання, запровадити систему підготовки та сертифікації комплаєнс-фахівців, посилити наглядові механізми та сприяти розвитку внутрішньої комплаєнс-культури. Це сприятиме зниженню рівня фінансових злочинів і посиленню довіри до фінансової системи України в контексті її євроінтеграційних прагнень.

Ключові слова: фінансовий комплаєнс, управління ризиками, нормативне регулювання, банки України, AML/CFT, Європейський Союз.

JEL Classification: F51, O10, H56, P36

Introduction. In the current conditions of Ukraine's integration into the European legal and economic space, the key task of the financial sector is to ensure transparency, compliance with regulatory requirements, and effective risk management. Financial compliance is gaining particular relevance as a tool for identifying, preventing, and minimizing financial, legal, and reputational risks in the activities of banking and non-banking financial institutions. In the context of harmonizing Ukrainian legislation with European Union norms, strengthening requirements for compliance systems necessitates a deep rethinking of approaches to risk management, internal control, and regulatory supervision. Adapting to European compliance standards involves not only the implementation of new procedures, policies, and technological solutions but also the formation of an appropriate compliance culture within financial institutions. At the same time, the issues of professional training for personnel, institutional capacity for supervision, and the role of state bodies in creating a favorable regulatory and legal environment remain important.

The purpose of this article is to explore the essence of financial compliance as a mechanism for minimizing risks, analyze the challenges facing the financial sector of Ukraine in the context of European integration, and outline the prospects for adapting the domestic compliance system to the EU requirements.

Problem Statement. In the current conditions of globalized financial markets and Ukraine's active integration into the European legal space, the issue of effective risk management in the banking and financial sectors has become particularly relevant. One of the key tools for ensuring the stability, transparency, and reliability of financial institutions is the financial compliance system, which is a part of the overall internal control system and aims to adhere to legislative, regulatory, and ethical standards.

At the same time, the Ukrainian financial system faces several challenges related to the insufficient implementation of European norms, instability in the regulatory environment, limited resources of financial institutions, and a low level of compliance culture. This complicates the process of adapting compliance functions to EU standards, particularly in the context of combating money laundering, financing terrorism, ensuring transparency of operations, and protecting the rights of financial services consumers.

Thus, there is a need for a comprehensive study of financial compliance as a risk-minimization tool, an analysis of the main barriers to its effective implementation in Ukraine, and an exploration of European approaches that can be adapted, taking into account national specifics.

Analysis of recent research and publications. In foreign financial literature, unlike Ukrainian scientific publications, much more attention is paid to research on the aspect of financial compliance. The author Adams, G., considers compliance as regulatory risk management and analyzes the main stages of building an effective system in a company [1]. Thus, the authors Ameyaw, M. N., Idemudia, C., & Iyelolu, T. V. note that financial compliance involves compliance with external regulatory requirements and internal policies to prevent fraud, strengthen transparency and trust in the company [2]. Other authors Teichmann, F., & Wittmann, C. In their study, they indicated that the culture of compliance should be based on internally accepted values, and not only on the fear of punishment. This contributes to sustainable compliance without "compliance fatigue" [3].

Highlighting previously unresolved parts of the overall problem. In the current conditions of globalization of financial markets and active European integration of Ukraine, the issue of effective risk management in the financial sector is becoming particularly relevant. One of the key tools for ensuring stability, transparency, and responsibility of financial institutions is financial compliance - a system of measures aimed at compliance with legislative, regulatory, and ethical standards. However, despite the importance of compliance functions, Ukrainian financial institutions face several challenges in the process of their implementation. In particular, this concerns the fragmentation of legal regulation, the lack of qualified personnel, an insufficiently developed compliance culture, and limited resources for the implementation of modern control mechanisms.

Despite the existence of some scientific research in this area, many important aspects remain insufficiently developed. In particular, detailed analysis is required of the mechanisms for harmonizing national legislation with EU norms, adapting European approaches to the specifics of the Ukrainian financial environment, practical difficulties in implementing compliance programs in banking and non-banking institutions, as well as assessing the effectiveness of existing compliance tools. No less important is the issue of forming an appropriate corporate culture based on the principles of transparency, accountability, and zero tolerance for violations. All this necessitates a comprehensive study of financial compliance as a tool for minimizing risks and developing practical recommendations for its effective adaptation to European Union standards.

Presentation of the main material. In the current conditions of globalization and increasing financial challenges, the formation of an effective financial compliance system is of particular relevance. This tool allows for the timely identification, assessment, and minimization of risks associated with illegal financial transactions, non-compliance with legislative requirements, as well as a decrease in trust from international partners. In Ukraine, the legislative basis for the functioning of compliance systems is determined by the Law of Ukraine "On Prevention and Counteraction to the Legalization (Laundering) of Proceeds of Crime..." No. 361-IX, which provides for the mandatory development of internal financial monitoring policies in primary financial monitoring entities (PFMs), including banks, insurance companies, credit unions, and other non-banking institutions [4]. At the EU level, the key guideline is the Fifth EU Anti-Money Laundering Directive (Directive (EU) 2018/843), which sets out requirements for transparency of ownership structure, registration of beneficiaries, application of enhanced risk measures, etc. [5,6]. To adapt these requirements in Ukraine during 2020–2023, significant changes were made to the regulatory framework, in particular, the requirements for risk management programs and customer verification mechanisms (KYC – Know Your Customer) were updated [7].

In the European Union countries, several effective approaches to forming a compliance culture have been implemented, which can be adapted in the Ukrainian context. According to FATF recommendations and EU directives, financial institutions must independently identify risks and adapt their compliance

policies to them [8]. For example, in Germany, the supervisory authority BaFin provides detailed instructions for each type of institution, considering their risks [9]. In the United Kingdom and the Netherlands, compliance units operate as independent structures that report directly to supervisory boards, which ensures their objectivity and effectiveness [10]. European countries are actively implementing mandatory training modules, personnel certification, and regular audits of internal procedures to ensure a high level of compliance culture. After joining the EU, Poland harmonized its legislation by European directives, created an independent financial supervision institution (KNF), and introduced a digital platform for centralized monitoring of suspicious transactions [11]. These examples demonstrate the effectiveness of a comprehensive approach to implementing a compliance culture, which includes the regulatory framework, organizational structure, and educational measures. Ukraine can take this experience into account to improve the effectiveness of its financial compliance system.

The relevance of implementing compliance systems in Ukraine is due to both the internal needs of reforming the financial sector and external pressure, in particular, from international institutions that assess the level of transparency and integrity of the Ukrainian economy. In the process of European integration, financial compliance is considered an integral part of harmonizing the regulatory framework with the requirements of the European Union. However, the implementation of European standards in the field of financial compliance is accompanied by several challenges. Among them are the shortage of compliance specialists, the low level of awareness of company managers about the importance of compliance requirements, insufficient digitalization of monitoring and control processes. A significant barrier remains the fragmentation of the legislative framework, which complicates its adaptation to the requirements of European regulations. Despite the existing difficulties, the prospects for the development of financial compliance in Ukraine are positive. The number of initiatives by government agencies, businesses, and the public sector aimed at strengthening the culture of compliance is increasing. Access to training in the field of compliance is expanding, in particular within the framework of EU-funded educational and research programs.

Table 1

Cases of financial compliance implementation in Ukrainian banks*

Bank	Context	Compliance initiatives/tools	Results
PrivatBank	The largest bank in Ukraine is actively modernizing its internal control system	AML monitoring, transaction blocking, annual audit	Increased trust, fewer complaints
Oschadbank	State Bank harmonizes activities with EU requirements	Regulatory compliance unit, sanctions lists, conflicts of interest	Positive assessment by auditors, avoidance of sanction violations
PUMB	Commercial bank implementing RegTech solutions	AI for anomaly detection, internal complaint portal, veto power	Rapid fraud detection, reduced incidents
Universal Bank	Mobile banking platform focuses on digital compliance	Automatic verification of funds, biometrics, and automatic reporting	Fast onboarding, no-interference KYC compliance

*developed by the author based on [12,13,14,15].

Successful adaptation to EU standards is possible with a comprehensive approach: updating the regulatory framework, developing internal company policies, improving employee skills, and implementing digital solutions for monitoring financial risks. Of particular importance is the creation of partnership platforms for exchanging experience and implementing best practices in the field of financial responsibility. Financial compliance acts not only as a barrier to financial irregularities but also as a tool for long-term stability, transparency, and trust. Its development is a key factor in increasing the competitiveness of the Ukrainian financial sector and its integration into the European economic space.

In the context of a full-scale war, the relevance of transparency and accountability in the financial sector only increases, especially in terms of control over international financial assistance, grants, and concessional loans coming to Ukraine. Effective compliance becomes not only a tool for minimizing risks, but also a key condition for trust from partners.

Table 2

Problems and challenges of implementing financial compliance in Ukraine

№	Problem	Reasons	Consequences	Possible solutions
1	Formal approach to compliance	Lack of understanding of its importance among management, lack of compliance culture	Superficial inspections, inefficiency of procedures, and high risk of fines	Conducting trainings, engaging independent auditors, and KPIs for compliance services
2	Unstable regulatory framework	Frequent changes in requirements from the NBU, State Tax Service, and State Financial Monitoring Service	Complicated internal procedures, increased adaptation costs	Implementation of flexible RegTech systems, participation of banks in the formation of regulatory policy
3	Shortage of qualified personnel	Narrow specialization, lack of practical training programs	Low quality of monitoring and risk assessment	Certification support (ACAMS, ICA), cooperation with universities
4	Fragmentation of control systems	Lack of unified standards in banks	Gaps in control, duplication of processes	Unification of compliance policies, creation of a centralized model
5	Resistance to automation	Fear of losing control or cutting employees	Inefficient use of resources, errors in detecting violations	Creation of RegTech platforms, training of personnel on digital solutions
6	Low trust in regulators	Corruption risks, lack of transparency in supervision	Imitation of compliance with norms instead of real implementation	Digitalization of inspections, transparent feedback between the NBU and banks

Conclusions. In the process of Ukraine's integration into the European legal and financial space, financial compliance is gaining critical importance as a tool to ensure stability, transparency, and legality of the activities of banking and non-banking financial institutions. The study confirms that an effective compliance system helps to minimize financial, legal, and reputational risks, as well as build trust in the financial system of Ukraine from both domestic consumers and international partners. Ukraine has already taken several important steps towards harmonizing its legislation with EU requirements, in particular in the field of combating money laundering and terrorist financing. At the same time, significant challenges remain on the path to full adaptation, including: fragmentation of the regulatory framework, lack of qualified personnel, insufficient level of digitalization of compliance processes, as well as an underdeveloped culture of adherence to ethical standards in financial institutions. European experience demonstrates the effectiveness of a comprehensive approach to implementing a compliance culture through legislative reforms, institutional independence of compliance functions, mandatory staff training, and constant risk monitoring. This experience can be successfully adapted to Ukrainian conditions, taking into account national specifics. Therefore, to achieve compliance with European standards, the Ukrainian financial sector should focus on further developing regulatory infrastructure, investing in human capital, and implementing

technological solutions in the field of compliance. Only with a systemic approach can compliance become an effective tool for transforming the Ukrainian financial system towards transparency, responsibility, and sustainability.

References (in original language)

1. Adams, G. What is compliance? // *Journal of Financial Regulation and Compliance*. – 1994. – Vol. 2, No. 4. – P. 278–285. [Electronic resource]. - DOI: [10.1108/eb024816](https://doi.org/10.1108/eb024816) - (Accessed: 01.05.2025).
2. Ameyaw, M. N., Idemudia, C., & Iyelolu, T. V. (2024). Financial compliance as a pillar of corporate integrity: A thorough analysis of fraud prevention. *Finance & Accounting Research Journal*. [Electronic resource]. - URL: <https://fepbl.com/index.php/farj/article/view/1271> - (Accessed: 01.05.2025)
3. Teichmann, F., & Wittmann, C. (2022). Compliance cultures and the role of financial incentives. *Journal of Financial Crime*. [Electronic resource]. – URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jfc-06-2022-0135/full/html> (Accessed: 01.05.2025).
4. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» № 361-IX від 06.12.2019 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20> – Дата звернення: 01.05.2025.
5. Directive (EU) 2018/843 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 on the prevention of the use of the financial system for money laundering or terrorist financing // *Official Journal of the European Union*. – [Electronic resource]. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32018L0843> – (Accessed: 01.05.2025).
6. Directive (EU) 2015/849 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2015 on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing // *Official Journal of the European Union*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015L0849> – (Accessed: 01.05.2025).
7. Національний банк України. Огляд небанківського фінансового сектору. IV квартал 2023 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-za-IV-kvartal-2023-roku> (дата звернення: 01.05.2025).
8. FATF. International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation: The FATF Recommendations. Paris: FATF, 2023. URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatf-recommendations.html> (Accessed: 01.05.2025).
9. Federal Financial Supervisory Authority (BaFin). Risk-based approach guidelines for obliged institutions. BaFin, 2022. URL: <https://www.bafin.de> (Accessed: 01.05.2025).
10. Financial Conduct Authority (UK). FCA Compliance Handbook. London, 2023. URL: <https://www.fca.org.uk> (Accessed: 01.05.2025).
11. Polish Financial Supervision Authority (KNF). Annual Report 2022. Warsaw, 2023. URL: <https://www.knf.gov.pl> (Accessed: 01.05.2025).
12. ПриватБанк – офіційний сайт. Розділ «Боротьба з відмиванням коштів (AML)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru/business/aml> – Дата звернення: 01.05.2025.
13. Ощадбанк – офіційний сайт. Розділ «Протидія легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua> – Дата звернення: 01.05.2025.
14. Монобанк – офіційний сайт. Розділ «Security» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://monobank.ua/en/security> - Дата звернення: 01.05.2025.
15. ПУМБ - офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.pumb.ua/> - Дата звернення: 01.05.2025.

References

1. Adams, G. What is compliance? // *Journal of Financial Regulation and Compliance*. – 1994. – Vol. 2, No. 4. – P. 278–285. [Electronic resource]. - DOI: [10.1108/eb024816](https://doi.org/10.1108/eb024816) - [in English].
 2. Ameyaw, M. N., Idemudia, C., & Iyelolu, T. V. (2024). Financial compliance as a pillar of corporate integrity: A thorough analysis of fraud prevention. *Finance & Accounting Research Journal*. [Electronic resource]. - URL: <https://fepbl.com/index.php/farj/article/view/1271>. - [in English].
 3. Teichmann, F., & Wittmann, C. (2022). Compliance cultures and the role of financial incentives. *Journal of Financial Crime*. [Electronic resource]. – URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jfc-06-2022-0135/full/html>. - [in English].
-

4. Zakon Ukrainy "Pro zapobihannia ta protydiu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochyнным shliakhom, finansuvanniu teryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia" No. 361-IX vid 06.12.2019 r. [Law of Ukraine "On Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of the Proceeds of Crime, Financing of Terrorism and Financing of Proliferation of Weapons of Mass Destruction" No. 361-IX of December 6, 2019]. (2025, May 1). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20>. [in Ukrainian].
5. Directive (EU) 2018/843 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 on the prevention of the use of the financial system for money laundering or terrorist financing // *Official Journal of the European Union*. – [Electronic resource]. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32018L0843> – [in English].
6. Directive (EU) 2015/849 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2015 on the prevention of the use of the financial system for the purposes of money laundering or terrorist financing // *Official Journal of the European Union*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015L0849> – [in English].
7. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2023). *Ohliad nebankivskoho finansovoho sektoru. IV kvartal 2023 roku* [Review of the non-banking financial sector. Q4 2023]. Retrieved May 1, 2025, from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finansovogo-sektoru-za-IV-kvartal-2023-roku> [in Ukrainian].
8. FATF. International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation: The FATF Recommendations. Paris: FATF, 2023. URL: <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/Fatf-recommendations.html> [in English].
9. Federal Financial Supervisory Authority (BaFin). Risk-based approach guidelines for obliged institutions. BaFin, 2022. URL: <https://www.bafin.de> [in English].
10. Financial Conduct Authority (UK). FCA Compliance Handbook. London, 2023. URL: <https://www.fca.org.uk> [in English].
11. Polish Financial Supervision Authority (KNF). Annual Report 2022. Warsaw, 2023. URL: <https://www.knf.gov.pl> [in English].
12. PrivatBank. (n.d.). *Borotba z vidmyvanniam koshtiv (AML)* [Combating money laundering (AML)]. Retrieved May 1, 2025, from <https://privatbank.ua/ru/business/aml> [in Ukrainian].
13. Oshchadbank. (n.d.). *Protydiia lehalizatsii dokhodiv, oderzhanykh zlochyнным shliakhom* [Counteraction to legalization of proceeds obtained by criminal means]. Retrieved May 1, 2025, from <https://www.oschadbank.ua> [in Ukrainian].
14. Monobank. (n.d.). *Security* [Security]. Retrieved May 1, 2025, from <https://monobank.ua/en/security> [in Ukrainian].
15. PUMB. (n.d.). *Ofitsiyni sait* [Official website]. Retrieved May 1, 2025, from <https://www.pumb.ua/> [in Ukrainian].

Одержано статтю: 01.05.2025
Прийнято до друку: 14.05.2025

УДК 336.6

Жигар Наталія,
кандидат економічних наук, доцент,
ВСП ЗВО Луцький інститут розвитку людини
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,
кафедра права та фінансів
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-6465-1844
e-mail: natali09_70@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-66-71>

ЗАСТОСУВАННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У ФІНАНСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ

Вступ. Швидкий розвиток технологій суттєво трансформує всі сфери людської діяльності, і фінансова галузь не є винятком. Останні десятиліття відзначилися появою та стрімким поширенням **блокчейн-технологій**, які обіцяють революціонізувати традиційні підходи до ведення бізнесу. Від децентралізованих фінансів (DeFi) до смарт-контрактів та токенизації активів, блокчейн відкриває безпрецедентні можливості для підвищення прозорості, безпеки, ефективності та зниження операційних витрат.

Мета: всебічний аналіз перспектив та викликів застосування блокчейн-технологій у фінансовій діяльності підприємств, а також обґрунтування їхньої ролі в підвищенні ефективності, прозорості та безпеки корпоративних фінансів в умовах сучасної цифрової економіки.

Методи. Для досягнення поставленої мети, наше дослідження ґрунтуватиметься на комплексному застосуванні низки наукових методів. Аналіз та синтез стануть фундаментом для глибокого вивчення існуючих наукових праць, звітів та аналітичних матеріалів, що стосуються впровадження блокчейн-технологій у фінансову сферу. Завдяки аналізу ми зможемо розкласти складні концепції на складові, а синтез допоможе об'єднати отримані дані в єдину, цілісну картину. Системний підхід дозволить нам розглянути фінансову діяльність підприємств, що інтегрують блокчейн, як складну взаємопов'язану систему, оцінюючи вплив технології на різні аспекти функціонування бізнесу та виявляючи потенційні синергії та ризики.

Результати. У даній науковій статті Проведене дослідження глибоко занурюється у сферу застосування блокчейн-технологій у фінансовій діяльності підприємств, виявляючи як їхній значний трансформаційний потенціал, так і суттєві виклики на шляху впровадження.

Висновки. Застосування блокчейн-технологій у фінансовій діяльності підприємств має величезний потенціал для трансформації та оптимізації багатьох процесів. Від підвищення прозорості та безпеки до автоматизації та доступу до нових джерел фінансування – переваги очевидні. Однак успішна інтеграція блокчейну вимагає ретельного аналізу, подолання регуляторних та технічних викликів, а також значних інвестицій у розвиток компетенцій.

Ключові слова: блокчейн, цифрова трансформація, смарт-контракти, кібербезпека, ефективність.

Zhigar Natalia,
PhD in Economics, Associate Docent,
Lutsk Institute of Human Development,
Open International University of Human Development «Ukraine»
Lutsk, Ukraine

APPLICATION OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN ENTERPRISE FINANCIAL ACTIVITIES: PROSPECTS AND CHALLENGES

Introduction. The rapid development of technology is significantly transforming all spheres of human activity, and the financial industry is no exception. Recent decades have been marked by the emergence and rapid spread of blockchain technologies, which promise to revolutionize traditional approaches to doing business. From decentralized

finance (DeFi) to smart contracts and asset tokenization, blockchain opens up unprecedented opportunities to increase transparency, security, efficiency, and reduce operational costs.

Purpose: a comprehensive analysis of the prospects and challenges of applying blockchain technologies in the financial activities of enterprises, as well as substantiation of their role in increasing the efficiency, transparency, and security of corporate finances in the modern digital economy.

Methods. To achieve the goal, our research will be based on the integrated application of a number of scientific methods. Analysis and synthesis will become the foundation for an in-depth study of existing scientific papers, reports and analytical materials related to the implementation of blockchain technologies in the financial sphere. Through analysis, we can break down complex concepts into components, and synthesis will help to combine the data into a single, holistic picture. A systems approach will allow us to consider the financial activities of enterprises integrating blockchain as a complex interconnected system, assessing the impact of the technology on various aspects of business operations and identifying potential synergies and risks.

Results. In this scientific article, the conducted research deeply delves into the scope of application of blockchain technologies in the financial activities of enterprises, revealing both their significant transformational potential and significant challenges on the path to implementation.

Conclusions: The application of blockchain technologies in the financial activities of enterprises has enormous potential for the transformation and optimization of many processes. From increased transparency and security to automation and access to new sources of funding, the benefits are clear. However, successful blockchain integration requires careful analysis, overcoming regulatory and technical challenges, and significant investment in skills development.

Keywords: blockchain, digital transformation, smart contracts, cybersecurity, efficiency.

JEL Classification: G 14

Постановка проблеми та її значення. Сучасний фінансовий ландшафт функціонує в умовах безпрецедентної динаміки, що зумовлена глобалізацією економіки, швидким розвитком інформаційних технологій та зростанням вимог до прозорості та безпеки фінансових операцій. Традиційні системи управління фінансами підприємств, які значною мірою покладаються на централізовані моделі та численних посередників, стикаються з викликами, пов'язаними з високими операційними витратами, ризиками шахрайства, затримками в обробці транзакцій та недостатнім рівнем довіри між учасниками ринку. Ці проблеми особливо гостро відчуються в умовах цифрової трансформації та зростаючої потреби в автоматизації та децентралізації бізнес-процесів.

У цьому контексті блокчейн-технології виступають як одне з найбільш перспективних інноваційних рішень, що здатне радикально змінити парадигму фінансової діяльності підприємств. Децентралізована, розподілена та незмінна природа блокчейну обіцяє не лише підвищити рівень безпеки та прозорості фінансових транзакцій, а й значно оптимізувати операційні процеси, зменшити потребу в посередниках та прискорити виконання фінансових зобов'язань за допомогою смарт-контрактів. Потенціал блокчейну виходить за межі криптовалют, поширюючись на такі сфери, як управління ланцюгами поставок, аудит, фінансування проектів та багато іншого.

Однак, незважаючи на очевидні переваги, повне розкриття цього потенціалу стримується низкою невирішених наукових та практичних завдань. До них належать: відсутність чіткої та єдиної регуляторної бази, що створює правову невизначеність для підприємств, які бажають інтегрувати блокчейн; висока вартість початкового впровадження та потреба у значних інвестиціях у технологічну інфраструктуру та навчання персоналу; складність інтеграції блокчейн-рішень з існуючими застарілими фінансовими системами підприємств; питання масштабованості технології для обробки великих обсягів корпоративних транзакцій; а також постійні виклики кібербезпеки, пов'язані з новими типами загроз.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний прогрес у дослідженні блокчейн-технологій та їхнього потенціалу, а також зростаючу кількість практичних кейсів впровадження, у контексті їхнього застосування у фінансовій діяльності підприємств залишаються ключові аспекти, що потребують глибшого аналізу та розробки рішень. Серед невирішених раніше частин загальної проблеми можна виділити кілька критично важливих напрямків.

По-перше, однією з найгостріших проблем є відсутність уніфікованих правових та регуляторних стандартів. Незважаючи на активні обговорення та ініціативи щодо регулювання блокчейну та криптоактивів, досі немає єдиних, міжнародно визнаних правил. Це створює "правовий вакуум", що значно ускладнює масштабування блокчейн-рішень для транснаціональних корпорацій і породжує невизначеність щодо оподаткування, бухгалтерського обліку та захисту прав учасників. Особливо гостро стоїть питання визначення відповідальності у випадку збоїв смарт-контрактів чи кібератак.

По-друге, значним викликом залишаються проблеми інтероперабельності між різними блокчейн-платформами та традиційними системами. Хоча розробляються рішення для взаємодії між різними блокчейнами (cross-chain solutions) та інтеграції з існуючими ERP-системами, повна відсутність безшовного обміну даними та активами між різними протоколами та "legacy" системами обмежує реалізацію повного потенціалу блокчейну. Це вимагає розробки складних та дорогих інтеграційних рішень.

По-третє, критично важливою є масштабованість та продуктивність для великомасштабних корпоративних рішень. Існуючі публічні блокчейни, такі як Bitcoin чи Ethereum, часто мають обмежену пропускну здатність, що робить їх непридатними для обробки величезних обсягів транзакцій, характерних для великих підприємств. Розробка приватних та консорціумних блокчейнів частково вирішує цю проблему, проте вона створює нові виклики щодо децентралізації та довіри. Необхідні подальші дослідження та розробки у сфері оптимізації продуктивності та ефективності консенсусних механізмів.

По-четверте, попри загальну безпеку блокчейну як технології, існують специфічні ризики кібербезпеки та стійкості до атак на складні децентралізовані екосистеми. Вразливості можуть виникати на рівні смарт-контрактів (помилки в коді), взаємодії з користувачами (атаки на приватні ключі) та міжмережових шлюзів. Тому необхідна розробка комплексних підходів до аудиту безпеки смарт-контрактів, стандартів захисту криптогаманців та всеосяжних стратегій реагування на інциденти у розподілених реєстрах.

По-п'яте, не менш важливим є розробка ефективних моделей управління та корпоративного врядування для блокчейн-рішень. Впровадження блокчейну вимагає переосмислення традиційних моделей корпоративного управління. Питання прийняття рішень у децентралізованих автономних організаціях (DAO), розподілу відповідальності та забезпечення прозорості в управлінні блокчейн-мережами потребують подальшого дослідження та формування найкращих практик.

Нарешті, шостим важливим аспектом є питання конфіденційності даних у прозорих блокчейн-системах. Хоча прозорість є ключовою перевагою блокчейну, вона може бути недоліком для підприємств, яким необхідно зберігати конфіденційність комерційної інформації або відповідати вимогам законодавства про захист даних, наприклад, GDPR. Розробка ефективних рішень для збереження конфіденційності (як-от використання Zero-Knowledge Proofs, приватних блокчейнів чи гібридних підходів) без шкоди для основних переваг блокчейну є критично важливою.

Вирішення цих невирішених раніше питань є ключовим для повномасштабного та успішного впровадження блокчейн-технологій у фінансову діяльність підприємств та реалізації їхнього революційного потенціалу.

Мета статті: всебічний аналіз перспектив та викликів застосування блокчейн-технологій у фінансовій діяльності підприємств, а також обґрунтування їхньої ролі в підвищенні ефективності, прозорості та безпеки корпоративних фінансів в умовах сучасної цифрової економіки.

Викладення основного матеріалу. Застосування блокчейн-технологій у фінансовій сфері є однією з найбільш інтенсивно досліджуваних тем останніх років. Значна кількість наукових праць присвячена як теоретичним аспектам, так і практичним кейсам впровадження розподілених реєстрів.

Останні дослідження підтверджують значний потенціал блокчейну для трансформації фінансового сектору. автори, такі як Melas, Panos та Tapscott, Don & Tapscott, Alex, у своїх працях акцентують увагу на загальних перевагах блокчейну, включаючи децентралізацію, незмінність записів та підвищену прозорість, які є фундаментальними для фінансової звітності та управління ризиками. Розглядаються також теоретичні моделі інтеграції блокчейну в існуючі корпоративні фінансові системи [1, с. 116].

Окремі дослідники зосереджуються на конкретних аспектах впливу блокчейну на фінансову діяльність підприємств.

Управління ланцюгами поставок та фінансування торгівлі: роботи Aitken, J. et al. та Chang, Y. et al. детально аналізують, як блокчейн може забезпечити прозорість, відстежуваність та ефективність у ланцюгах поставок, що безпосередньо впливає на оптимізацію оборотного капіталу підприємств та управління торговельним фінансуванням.

Автоматизація та смарт-контракти: дослідження, що вивчають можливості смарт-контрактів, зокрема Zheng, Z. et al., підкреслюють їхню роль в автоматизації фінансових транзакцій, укладенні та виконанні угод без посередників, що веде до зниження операційних витрат та підвищення швидкості розрахунків. Це має пряме відношення до ефективності управління грошовими потоками підприємств.

Фінансова звітність та аудит: ряд авторів, таких як Cai, D. et al., вивчають, як незмінність та прозорість блокчейн-записів можуть революціонізувати процеси аудиту та формування фінансової звітності, забезпечуючи високий рівень достовірності даних та зменшуючи ризики маніпуляцій.

Залучення капіталу (токенізація, STO): нові дослідження, наприклад Ante, L. (2020), присвячені потенціалу токенізації активів та використання Security Token Offerings (STO) як альтернативного джерела фінансування для підприємств, що дозволяє залучати капітал більш ефективно та з ширшого кола інвесторів [3, с. 14].

Паралельно з дослідженнями переваг, значна увага приділяється викликам та бар'єрам, що стримують широкомасштабне впровадження блокчейну.

Регуляторна невизначеність: роботи таких організацій, як Європейський центральний банк (ECB) та Міжнародний валютний фонд (IMF), регулярно публікують звіти, які акцентують на відсутності чіткого та гармонізованого регулювання блокчейн-технологій та криптовалют, що створює значні правові ризики для підприємств. Giebe, R. et al. також аналізують ці аспекти.

Масштабованість та технічні аспекти: дослідники, такі як Xu, X. et al., вивчають питання масштабованості блокчейн-мереж, що є критичним для великих підприємств з високим обсягом транзакцій, а також проблеми сумісності з існуючими ІТ-системами.

Кібербезпека та приватність: хоча блокчейн вважається безпечним, нові дослідження Atlam, H.F. et al. та Yli-Nuimo, J. et al. продовжують аналізувати ризики, пов'язані з вразливістю смарт-контрактів, атаками на криптографічні ключі та питаннями приватності даних у публічних блокчейнах.

Вартість впровадження та кадровий потенціал: публікації консалтингових компаній (наприклад, PwC, Deloitte) та академічні дослідження (наприклад, Peters, G.W. et al.) часто підкреслюють високу вартість розробки та інтеграції блокчейн-рішень, а також брак кваліфікованих спеціалістів на ринку праці.

Проаналізуємо розвиток ринку блокчейн-технологій. Світовий ринок блокчейн-технологій оцінювався в \$4,9 млрд у 2021 році і, за прогнозами аналітиків Fortune Business Insights, очікується, що до 2025 року витрати на блокчейн-технології досягнуть \$31,18 млрд. Прогнозується, що до 2032 року ці витрати зростуть до \$393,42 млрд із середньорічним темпом зростання (CAGR) 43,6%. У 2023 році обсяг глобального ринку блокчейн-технологій сягнув \$17,57 млрд, причому майже половина цих витрат припала на Північну Америку [2, с. 133].

Розглянемо корпоративне впровадження. Згідно з дослідженням Gartner, частка корпоративних блокчейн-проектів, що перейшли на стадію промислового впровадження, зросла з 5% у 2019 році до 14% у 2020 році, що свідчить про поступове дозрівання технології та її ширше прийняття бізнесом [5, с. 56].

DeFi та токенізація: Ethereum наразі займає домінуючу частку ринку токенізованих активів у розмірі 81%. Такі проекти, як Ondo Finance, вже досягли понад \$600 млн загальної заблокованої вартості (TVL). Навіть великі фінансові інституції, як BlackRock, використовують токенізовані рішення, маючи \$578 млн у своєму фонді BUIDL. Аналітики Bitwise прогнозують, що до 2025 року токенізовані фонди стануть центральною темою ринку, а Ethereum може принести платформі понад \$100 млрд щорічних комісійних доходів [4, с. 480].

Незважаючи на значну кількість публікацій, все ще існують прогалини, які потребують подальшого дослідження. Зокрема, недостатньо уваги приділяється наступним аспектам:

- комплексній оцінці економічної ефективності впровадження блокчейну для конкретних галузей підприємств в умовах нестабільності та воєнних конфліктів, що є особливо актуальним для України;
- розробці практичних методик та дорожніх карт для поетапної інтеграції блокчейн-рішень у фінансову діяльність українських підприємств з урахуванням місцевої специфіки та регуляторного середовища;
- систематизації та оцінці ризиків, пов'язаних з переходом до блокчейн-фінансів, не лише з технічної, але й з організаційної та кадрової точки зору.

Це дослідження має на меті заповнити частину цих прогалин, надаючи комплексний аналіз як перспектив, так і викликів застосування блокчейн-технологій у фінансовій діяльності підприємств, з акцентом на сучасний контекст та практичну доцільність для вітчизняного бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Впровадження блокчейну може оптимізувати безліч фінансових процесів на підприємствах:

Підвищення прозорості та безпеки транзакцій. Кожен запис у блокчейні є незмінним і доступним для перевірки всіма учасниками мережі. Це значно знижує ризик шахрайства, помилок та несанкціонованого доступу до фінансової інформації. Підприємства можуть відстежувати рух коштів та активів у реальному часі, що підвищує довіру між контрагентами.

Оптимізація та автоматизація фінансових процесів. Завдяки смарт-контрактам – самовиконуваним угодам, умови яких прописані в коді блокчейну – можна автоматизувати рутинні фінансові операції: від розрахунків за поставки до виплати дивідендів. Це зменшує потребу в посередниках, прискорює транзакції та знижує операційні витрати.

Управління ланцюгами поставок. Блокчейн дозволяє створювати наскрізні, прозорі та надійні системи відстеження товарів від виробника до кінцевого споживача. Для фінансових відділів це означає можливість точнішого контролю за платежами, верифікацію поставок та зменшення ризиків, пов'язаних з несумлінними партнерами.

Спрощення аудиту та звітності. Немінливість записів у блокчейні значно спрощує процеси внутрішнього та зовнішнього аудиту. Всі фінансові операції зафіксовані з часовими мітками, що забезпечує повну історію транзакцій і полегшує перевірку даних. Це може призвести до зниження витрат на аудит та підвищення довіри до фінансової звітності.

Доступ до нових джерел фінансування. Технологія блокчейн відкриває можливості для токенизації активів та залучення фінансування через STO (Security Token Offering) або DeFi (децентралізовані фінанси). Підприємства можуть випускати цифрові токени, що представляють частки в компанії або право на дохід, розширюючи коло потенційних інвесторів за межі традиційних фінансових ринків.

Попри значні перспективи, впровадження блокчейну у фінансову діяльність підприємств пов'язане з низкою викликів.

Регуляторна невизначеність. Законодавча база щодо використання блокчейн-технологій та криптовалют у багатьох країнах, включаючи Україну, досі перебуває на стадії формування. Нечіткість у регулюванні створює правові ризики для підприємств і стримує їх від повномасштабного впровадження.

Таблиця 1

Переваги та виклики застосування блокчейн-технологій у фінансовій діяльності підприємств

Переваги	Виклики
Підвищення прозорості транзакцій	Регуляторна невизначеність
Покращена безпека та незмінність даних	Висока вартість впровадження
Автоматизація через смарт-контракти	Проблеми масштабованості
Зниження операційних витрат	Складність інтеграції з існуючими системами
Прискорення фінансових розрахунків	Ризики кібербезпеки (вразливості смарт-контрактів)
Спрощення аудиту та звітності	Брак кваліфікованих кадрів

Доступ до нових джерел фінансування	Опір змінам та організаційні бар'єри
-------------------------------------	--------------------------------------

Джерело: розробка автора на основі: [6]

Висока вартість та складність впровадження. Розробка та інтеграція блокчейн-рішень вимагають значних інвестицій у технологічну інфраструктуру, а також залучення висококваліфікованих спеціалістів у галузі блокчейну та кібербезпеки. Не всі підприємства мають достатньо ресурсів для таких масштабних змін.

Питання масштабованості. Хоча блокчейн-технології постійно розвиваються, деякі з них ще не здатні обробляти велику кількість транзакцій з тією ж швидкістю, що й традиційні платіжні системи. Це може бути перешкодою для великих підприємств з високим обсягом фінансових операцій.

Взаємодія з існуючими системами. Інтеграція нових блокчейн-систем з вже працюючими корпоративними фінансовими та бухгалтерськими системами може бути складним і тривалим процесом. Необхідність забезпечення сумісності може стати серйозним технічним бар'єром.

Кібербезпека та ризики. Хоча блокчейн вважається дуже безпечним, вразливості можуть виникати на інших рівнях, наприклад, у смарт-контрактах або на платформах, які взаємодіють з блокчейном. Захист від хакерських атак та забезпечення конфіденційності даних залишаються критично важливими завданнями.

Необхідність зміни мислення та навчання персоналу. Впровадження блокчейну вимагає не лише технічних змін, а й зміни підходів до роботи. Персоналу потрібно буде освоїти нові інструменти та принципи взаємодії, що вимагає часу та інвестицій у навчання.

Застосування блокчейн-технологій у фінансовій діяльності підприємств має величезний потенціал для трансформації та оптимізації багатьох процесів. Від підвищення прозорості та безпеки до автоматизації та доступу до нових джерел фінансування – переваги очевидні. Однак успішна інтеграція блокчейну вимагає ретельного аналізу, подолання регуляторних та технічних викликів, а також значних інвестицій у розвиток компетенцій.

У майбутньому, з розвитком технологій та формуванням чіткого правового поля, блокчейн, без сумніву, стане невід'ємною частиною фінансової інфраструктури сучасних підприємств, допомагаючи їм бути більш ефективними, безпечними та конкурентоспроможними.

Джерела і література

1. Karadag, B., Zaim, A. H., & Akbulut, A. (2024). Blockchain in finance: a systematic literature review. *Journal of Business, Economics and Finance - JBEF*, 13(2), 113-130. DOI: 10.17261/Pressacademia.2024.1945.
2. Chung, K. H. Y., Li, D., & Adriaens, P. (2023). Technology-enabled financing of sustainable infrastructure: A case for blockchains and decentralized oracle networks. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122258.
3. Wong, L. H., & Teo, H. H. (2023). Blockchain adoption in supply chain finance: A systematic review. *International Journal of Production Economics*, 266, 108928.
4. Min, H., & Park, D. K. (2023). A review of blockchain applications in financial services. *Journal of Computer Science and Technology*, 38(3), 478-491.
5. Chen, Y., & Li, J. (2024). The impact of blockchain technology on corporate financial performance: Evidence from listed companies. *Journal of Corporate Finance*, 91, 102967.
6. Kim, S., & Lee, J. (2023). Regulatory challenges and policy implications for blockchain in financial markets. *Journal of Banking & Finance*, 150, 106512.

Reference

1. Karadag, B., Zaim, A. H., & Akbulut, A.. Blockchain in finance: a systematic literature review. *Journal of Business, Economics and Finance - JBEF*, 13(2), C. 113-130. DOI: 10.17261/Pressacademia. 2024.
2. Chung, K. H. Y., Li, D., & Adriaens, P. Technology-enabled financing of sustainable infrastructure: A case for blockchains and decentralized oracle networks. *Technological Forecasting and Social Change*, 2023.187 c.
3. Wong, L. H., & Teo, H. H.. Blockchain adoption in supply chain finance: A systematic review. *International Journal of Production Economics*, 2023. 26 c.6.
4. Min, H., & Park, D. K. A review of blockchain applications in financial services. *Journal of Computer Science and Technology*, 2023. 38(3), C.478-491.
5. Chen, Y., & Li, J. The impact of blockchain technology on corporate financial performance: Evidence from listed companies. *Journal of Corporate Finance*, 2024. 91 c.
6. Kim, S., & Lee, J. Regulatory challenges and policy implications for blockchain in financial markets. *Journal of Banking & Finance*, 2023. 150 c.

Одержано статтю: 10.06.2025
Прийнято до друку: 18.06.2025

УДК: 347.97/.99:336.14:355.01(477)

Шалденко Євгеній,
аспірант,
Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління»,
м. Київ, Україна;
ORCID ID 0009-0008-2193-4220,
yevheniy.shaldenko@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-72-81>

ФІНАНСОВИЙ СУВЕРЕНІТЕТ СУДОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Вступ. Критичний рівень недофінансування, непрогнозованість надходжень судового збору та дисбаланс у структурі видатків створюють системні загрози для функціонування судової влади, особливо в умовах зростаючих потреб, пов'язаних з воєнним станом.

Мета статті – розробка методології формування адаптивних механізмів фінансування судової влади України для забезпечення її фінансового суверенітету в умовах воєнного стану.

Методи. У статті застосовано системний підхід для розгляду фінансування судової влади як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, структурно-функціональний аналіз для дослідження інституційних механізмів формування бюджету, аксіологічний підхід для обґрунтування значимості фінансового суверенітету, логічний метод для побудови структури дослідження, послідовного викладу матеріалу, формулювання висновків та рекомендацій, а також використано загальні методи наукового пізнання: аналіз і синтез, індукція і дедукція, абстрагування, узагальнення та конкретизація.

Результати. Розроблено трирівневу систему фінансового забезпечення судової влади: базове фінансування (не менше 0,5% ВВП), програмно-цільове фінансування та резервний фонд судової системи. Сформовано систему критеріїв оцінки фінансових потреб судів з коефіцієнтами складності справ, територіальної специфіки та безпекових загроз. Запропоновано механізм інституційного посилення ролі Вищої ради правосуддя в бюджетному процесі шляхом створення Бюджетної комісії, на яку покладаються функції щодо збору та аналізу інформації про потреби судів, розробки методології розрахунку потреб, формування бюджетних запитів, представлення консолідованої бюджетної пропозиції, а також надання публічної інформації про щоквартальний моніторинг виконання бюджету, розпорядчих документів стосовно швидкого реагування на зміни потреб, публічної звітності про використання коштів.

Висновки. Запропоновані методологічні підходи створюють основу для формування стійкої та адаптивної системи фінансування судової влади, спроможної забезпечити її незалежність та ефективність навіть в умовах надзвичайних ситуацій. Результати мають практичне значення для судової реформи та післявоєнної відбудови системи правосуддя в Україні.

Ключові слова: судова влада, фінансовий суверенітет, адаптивні механізми, воєнний стан, бюджетування, резервний фонд, судова реформа.

Shaldenko Yevheniy,
SESE “The Academy of Financial Management”,
Kyiv, Ukraine

FINANCIAL SOVEREIGNTY OF THE JUDICIAL SYSTEM OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

Introduction. The judicial system of Ukraine under martial law is grappling with severe challenges due to underfunding and an unstable revenue structure. Analysis from 2022-2024 reveals alarming funding levels: only 80.9%, 59.6%, and 60.5% of the required amounts, respectively. In 2023, actual court fee revenues were only 61% of what was planned, creating risks for financial stability. Moreover, 88% of expenditures are allocated to salaries, leaving just around 10% for justice administration and system development. These issues are exacerbated by martial law, threatening judicial independence and citizens' access to justice.

***The purpose** of the article is to develop a methodology for forming adaptive mechanisms for financing the judiciary of Ukraine in conditions of martial law, aimed at ensuring its financial sovereignty.*

***Methods.** The research examines judicial financing within public administration using various scientific approaches. A systemic approach identifies key issues and offers solutions for judicial funding. Structural-functional analysis evaluates budget formation and distribution, revealing deficiencies and advocating for the establishment of a Budget Commission in the High Council of Justice. An axiological perspective emphasizes the significance of judicial financial sovereignty for maintaining the rule of law and human rights. The logical method organizes the research and supports conclusions. Overall, general scientific methods like analysis, synthesis, and abstraction enable a thorough study of adaptive financing mechanisms for Ukraine's judiciary.*

***Results.** The study proposes a three-level financial support system for the judiciary: basic guaranteed funding of at least 0.5% of GDP, program-targeted funding, and a reserve fund. This system balances stable base funding with flexibility for crises, clearly differentiating funding sources to reduce underfunding risks. It establishes objective criteria for assessing judicial financial needs, considering quantitative, infrastructure, staffing, and security indicators. Coefficients for case complexity and local specifics enhance the system's adaptability. Additionally, an institutional mechanism is proposed, strengthening the High Council of Justice's role through a new Budget Commission responsible for assessing needs, budget requests, and public reporting on budget execution.*

***Conclusions.** The methodological approaches developed for the formation of adaptive financing mechanisms for the judiciary are aimed at creating a sustainable, predictable, and flexible system of financial support capable of ensuring the independence and effectiveness of the judicial system even in emergency situations. The implementation of these approaches requires a comprehensive update of the legal framework, institutional mechanisms, and management practices in the field of judicial financing.*

***Keywords:** judiciary, financial sovereignty, adaptive mechanisms, martial law, budgeting, reserve fund, judicial reform.*

***JEL Classification:** H61, H72, K40, K41, H56.*

Вступ. Глобальні виклики останніх років виявили системні проблеми у фінансуванні судових систем багатьох країн. Незалежність судової гілки влади, яка є фундаментальним принципом демократичного суспільства, значною мірою залежить від належного фінансового забезпечення, що підкреслюється в численних міжнародних документах Венеційської комісії, Консультативної ради європейських суддів та Європейської хартії про статус суддів. Досвід країн, що зіткнулися з надзвичайними ситуаціями, демонструє, що саме фінансовий суверенітет судової системи стає одним із перших об'єктів тиску у кризові періоди [1; 2].

Внаслідок військової агресії з боку російської федерації значно ускладнилось функціонування судової системи: реформи були сповільнені, юрисдикція судів зазнала суттєвих змін, а проблема фінансового суверенітету судової влади набула особливої гостроти, оскільки потреба у забезпеченні ефективного правосуддя в умовах воєнного стану стикається з обмеженими фінансовими можливостями держави [3; 4]. Достатнє та стабільне фінансування є ключовою передумовою для незалежності судової влади та ефективного здійснення правосуддя. Конституційні гарантії фінансового забезпечення судової системи, закріплені в статті 130 Конституції України, на практиці систематично порушуються через непрогнозованість бюджетного процесу, недосконалість методології визначення фінансових потреб судів та відсутність адаптивних механізмів реагування на кризові ситуації.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки науково обґрунтованої методології формування адаптивних механізмів фінансування судової влади, які забезпечать її інституційну незалежність, стабільність функціонування та здатність до швидкого реагування на безпекові виклики в умовах воєнного стану. Недостатнє фінансування судів призводить до неспроможності забезпечити своєчасний та якісний розгляд справ, що безпосередньо впливає на доступність правосуддя для громадян, підриває довіру суспільства до судової влади та ефективність судової реформи в цілому.

Проблема фінансового суверенітету судової системи має міждисциплінарний характер, а її вирішення потребує комплексного підходу, що враховує міжнародні критерії незалежності судової

влади, конституційні гарантії, особливості бюджетного процесу та специфіку функціонування судової системи в умовах воєнного стану.

Огляд літератури. Проблема забезпечення фінансового суверенітету судової системи досліджувалась у роботах низки українських та зарубіжних науковців. Серед українських дослідників варто відзначити праці Д. Круподері, Т. Лопушинського, І. Устиної, О. Щерблюк, які розкривають питання фінансування судів як гарантії незалежності суддів, методологію визначення нормативів фінансового забезпечення та проблеми оптимізації видатків у судовій системі [5-8]. Різні аспекти організації фінансового забезпечення державного управління в Україні, зокрема судової системи, висвітлювали у своїх працях такі вчені, як Н. Загоруйко, С. Гасанов, К. Клименко, І. Кондратова, Т. Коротенко, Г. Кравчук, В. Кудряшов, В. Ладиченко, Н. Ухналь [3; 9-14] та інші.

Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розробку цієї проблематики зробили Ф. ван Дейк і Дж. Вос, які запропонували методику оцінки незалежності судових систем [15], Р. Скілбек, який досліджував питання ефективності фінансування судових установ у постконфліктних країнах [1], В. Вурманс, який аналізував зв'язок між судовою прозорістю та публічною підзвітністю [16], та Ф. Віапіана, яка здійснила порівняльний аналіз різних моделей бюджетування судової влади у європейських країнах [2].

Аналіз наукової літератури виявляє низку невирішених проблем у сфері фінансового забезпечення судової влади, зокрема: недостатня висвітленість проблематики формування ефективних механізмів фінансування судової системи в умовах повномасштабних воєнних дій; нерозробленість концепції «фінансового суверенітету» судової влади в контексті українських реалій, зокрема, механізмів забезпечення автономії судової влади у формуванні та розподілі фінансових ресурсів; відсутність ефективних моделей диверсифікації джерел фінансування судової системи, які б дозволяли зменшити залежність від загального фонду державного бюджету в умовах його дефіциту; необхідність системного підходу до розробки моделей адаптивного фінансування судової влади для забезпечення її незалежності і ефективного функціонування в кризових умовах; недостатня увага до цифрової трансформації як інструменту оптимізації фінансових ресурсів судової системи, особливо в контексті забезпечення доступності правосуддя в умовах воєнного стану. Отже, наукову новизну результатів обумовлює вирішення зазначених проблем шляхом розробки комплексної методології формування адаптивних механізмів фінансування судової влади в умовах воєнного стану, яка враховує як міжнародний досвід, так і специфіку функціонування української судової системи в умовах безпекових викликів.

Мета. Метою статті є обґрунтування методологічних підходів до формування адаптивних механізмів фінансування судової влади України в умовах воєнного стану, спрямованих на забезпечення фінансового суверенітету судової системи.

Методи. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Системний підхід застосовано для розгляду механізмів фінансування судової влади як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, які функціонують у динамічному середовищі та взаємодіють з іншими системами державного управління, що дало можливість виявити системні проблеми, пов'язані з фінансуванням судової влади, та запропонувати комплексні рішення для їх подолання. Структурно-функціональний аналіз використано для дослідження інституційних механізмів формування та розподілу бюджету судової влади, виявлення функціональних недоліків існуючої системи та обґрунтовано необхідність створення окремо підрозділу – Бюджетної комісії в структурі Вищої ради правосуддя. Аксиологічний підхід (ціннісний) використано для обґрунтування значимості фінансового суверенітету судової влади як необхідної умови забезпечення верховенства права та захисту прав людини. Цей підхід дозволив розглянути проблему фінансування судової влади не лише з прагматичної, але й з ціннісної точки зору, підкреслюючи важливість незалежності судової влади для демократичного розвитку суспільства. Логічний метод застосовано для побудови структури дослідження, послідовного викладу матеріалу, формулювання висновків та рекомендацій. У статті також використано загальні методи наукового пізнання: аналіз і синтез, індукція і дедукція, абстрагування, узагальнення та конкретизація, що дозволило забезпечити комплексний характер дослідження проблематики формування адаптивних механізмів фінансування судової влади України.

Результати. Законом України «Про джерела фінансування органів державної влади» від 30.06.1999 № 783-XIV встановлено основні принципи бюджетного забезпечення та окреслено обмеження щодо фінансування органів державної влади [17]. Вони фінансуються виключно за рахунок бюджетних асигнувань та зобов'язані діяти в межах фінансових лімітів, встановлених Законом України про Державний бюджет на відповідний рік у чітко деталізованому окремому рядку у державному бюджеті країни. Створення, реорганізація та ліквідація органів державної влади фінансуються за рахунок коштів, призначених для їх утримання в Законі про Державний бюджет. У випадку недостатнього обсягу грошових коштів можуть бути внесені необхідні зміни до держбюджету. Крім того, державним органам дозволяється отримувати додаткове фінансування з місцевих бюджетів для виконання обов'язків, покладених на органи місцевого самоврядування, як це передбачено законодавством України. Однак державним органам прямо заборонено створювати позабюджетні фонди, вести позабюджетні спеціальні рахунки або використовувати кошти, отримані від виконання платних державних функцій, таких як видача дозволів, ліцензій, сертифікатів або реєстрацій, за винятком послуг з охорони, що надаються за договором. Будь-які кошти, отримані в результаті такої діяльності, мають бути перераховані до Державного бюджету України.

Протягом 2022-2024 рр. спостерігався низький рівень фінансового забезпечення судової влади на рівні – 80,9% від потреби, 59,6% та 60,5% відповідно. Залежність частини фінансування від надходжень судового збору створює значні ризики для стабільності фінансового забезпечення, що підтверджується даними 2023 р.: фактичні надходження судового збору становили лише 61% від запланованих (456 млн грн замість запланованих 740 млн грн), що унеможливило реалізацію багатьох запланованих видатків. Аналіз структури видатків свідчить про критичний дисбаланс: 88% видатків спрямовуються на оплату праці, залишаючи мінімальні ресурси (близько 10%) на забезпечення самого процесу здійснення правосуддя, матеріально-технічне забезпечення та розвиток судової системи [18; 19].

Аналіз сучасного стану фінансування судової влади в Україні, особливо в умовах воєнного стану, дозволяє виокремити комплекс взаємопов'язаних викликів та загроз, які підривають фінансову стабільність судової системи і потребують системного вирішення. До фінансово-економічних викликів можемо віднести: критичний рівень недофінансування; непрогнозованість надходжень судового збору; дисбаланс у структурі видатків. Недостатнє фінансування судів може призвести до перебоїв або обмежень у надсиланні пошти, відключення доступу до інформаційно-комунікаційних технологій, заборгованості зі сплати комунальних послуг, що безпосередньо впливає на доступність правосуддя для громадян. Неспроможність судової системи забезпечити своєчасний та якісний розгляд справ через недостатнє фінансування підриває довіру суспільства до судової влади та ефективність судової реформи в цілому.

Визначені виклики та інші загрози фінансовій стабільності судової системи в умовах надзвичайних ситуацій мають системний характер і потребують комплексного підходу до їх вирішення. Розробка адаптивних механізмів фінансування, спрямованих на забезпечення незалежності та ефективності судової влади, повинна враховувати всі зазначені аспекти та передбачати як невідкладні заходи реагування, так і довгострокові стратегічні рішення.

Ефективне функціонування судової системи в умовах надзвичайних ситуацій вимагає створення адаптивних механізмів фінансування, які забезпечать її інституційну незалежність, стабільність та здатність до швидкого реагування на безпекові виклики.

З урахуванням міжнародного досвіду розроблено трирівневу систему фінансового забезпечення судової влади (табл. 1), що забезпечує баланс між стабільністю базового фінансування та гнучкістю реагування на кризові ситуації. Запропонована система відрізняється від існуючих підходів до фінансування судової гілки влади в Україні наявністю гарантованого мінімуму фінансування (не менше 0,5% ВВП) та створенням резервного фонду з метою забезпечення її стабільного функціонування при виникненні кризових ситуацій. Важливою особливістю є чітке розмежування джерел фінансування для різних рівнів, що мінімізує ризики недофінансування базових потреб судової системи.

Таблиця 1

Трирівнева система фінансового забезпечення судової влади

Рівень	Обсяг фінансування	Джерело	Цільове спрямування	Особливості
1. Базове гарантоване фінансування	Не менше 0,5% ВВП	Загальний фонд державного бюджету	Оплата праці, комунальні послуги, базове забезпечення судочинства	Захищені статті видатків, конституційна гарантія
2. Програмно-цільове фінансування	Визначається програмами розвитку (3-5 років)	Спеціальний фонд державного бюджету, міжнародна технічна допомога	Цифровізація, інфраструктурні проекти, навчання кадрів	Можливість корегування в межах 10-15% в умовах кризових ситуацій
3. Резервний фонд	10-15% від судового збору та цільові асигнування	Відрахування від судового збору, цільові асигнування з державного бюджету	Реагування на надзвичайні ситуації, забезпечення безперервності судочинства	Спрощена процедура використання в умовах кризових ситуацій

Джерело: розроблено автором.

Для забезпечення об'єктивного визначення фінансових потреб судової системи розроблено критерії (табл. 2), що враховує різноманітні аспекти функціонування судів, включаючи специфіку воєнного стану. Запропонована система критеріїв дозволяє об'єктивно оцінити фінансові потреби судової системи з урахуванням специфіки функціонування судів різних інстанцій та юрисдикцій, а також особливостей їх територіального розташування та безпекових викликів. Введення коефіцієнтів складності справ, територіальної специфіки та надзвичайних ситуацій забезпечує гнучкість системи фінансування та її адаптивність до різних умов функціонування.

Таблиця 2

Критерії оцінки фінансових потреб судової системи

Група критеріїв	Критерії	Коефіцієнти	Формула розрахунку
Кількісні	Кількість справ; кількість суддів; кількість працівників апарату.	Коефіцієнт складності справ (K_c) ¹ : від 1 до 5.	$H_b = \frac{C_z + C_m + C_i + C_a}{K_c \times K_{nc}}$
Інфраструктурні	Стан будівель; потреби в ремонті; технічне оснащення.	Коефіцієнт територіальної специфіки (K_t) ² : від 0,8 до 1,5.	$I_b = B_b \times K_t$
Кадрові	Укомплектованість штату; потреби в навчанні.	—	$K_b = \chi_{ш} \times 3_n \times K_k$
Безпекові	Рівень загроз; потреби в забезпеченні безпеки	Коефіцієнт надзвичайних ситуацій (K_{nc}) ³ : від 1 до 2.	$B_b = B_6 \times K_{nc}$

Примітка: H_b – базовий норматив вартості здійснення правосуддя; C_z – витрати на оплату праці; C_m – матеріальні витрати; C_i – інформаційно-технологічні витрати; C_a – адміністративні витрати; I_b – інфраструктурні витрати; B_b – базові витрати на інфраструктуру; K_b – кадрові витрати; $\chi_{ш}$ – штатна чисельність; 3_n – заробітна плата; K_k – коефіцієнт кадрової забезпеченості; B_6 – безпекові витрати; B_6 – базові витрати на безпеку.

Джерело: розроблено автором.

¹ 1 – прості адміністративні справи; 2 – стандартні цивільні спори; 3 – комерційні спори середньої складності; 4 – складні господарські справи; 5 – особливо складні кримінальні справи.

² 0,8 – для регіонів з нижчою вартістю утримання інфраструктури; 1,0 – для середніх за вартістю утримання інфраструктури регіонів; 1,5 – для міст зі спеціальним статусом (Київ та Севастополь) та регіонів з високою вартістю утримання інфраструктури.

³ 1,0 – для судів у безпечних регіонах; 1,1-1,5 – для судів у прифронтових областях; 1,6-2,0 – для судів, які перебувають під безпосередньою загрозою (близько до лінії фронту).

Для забезпечення інституційної незалежності судової влади у бюджетному процесі необхідним є механізм формування та розподілу бюджету, який передбачити посилення ролі Вищої ради правосуддя та запровадження системи консультацій між органами судової та виконавчої влади, а також який включатиме такі ключові елементи:

1. Вища рада правосуддя (ВРП) та новоутворена Бюджетна комісія у складі ВРП. Функції останньої полягають у зборі та аналізі інформації про потреби судів; розробці методології розрахунку потреб; формуванні бюджетних запитів; представленні консолідованої бюджетної пропозиції. На платформі громадянського контролю Бюджетна комісія ВРП опублікуватиме: щоквартальний моніторинг виконання бюджету, розпорядчі документи щодо швидкого реагування на зміни потреб та публічну звітність про використання коштів.

2. Державна судова адміністрація України (ДСА) (технічне обґрунтування потреб; підготовка аналітичних матеріалів; виконання бюджету судової влади).

3. Міністерство фінансів України (консультації з ВРП; письмове обґрунтування у разі неврахування пропозицій ВРП; включення консолідованої пропозиції ВРП до проекту Державного бюджету).

4. Комітет Верховної Ради України з питань бюджету (парламентські слухання щодо бюджету судової системи; участь представників ВРП у бюджетних обговореннях; письмове обґрунтування у разі зменшення видатків).

Впровадження концепції системного мислення потребує методологічного підходу, що враховує конституційні гарантії, міжнародні стандарти та специфіку надзвичайних ситуацій. На рис. 1 наведено схему, що наочно представляє структуру методологічних підходів до формування адаптивних механізмів фінансування судової влади.

Запропоновані методологічні підходи до формування адаптивних механізмів фінансування судової влади спрямовані на створення стійкої, прогнозованої та гнучкої системи фінансового забезпечення, яка здатна забезпечити незалежність та ефективність судової системи навіть в умовах надзвичайних ситуацій. Імплементация цих підходів вимагає комплексного оновлення нормативно-правової бази, інституційних механізмів та управлінських практик у сфері фінансування судової гілки влади.

Дискусія. Результати проведеного дослідження дозволяють розширити та поглибити розуміння проблематики фінансування судової влади в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема воєнного стану. Запропонована трирівнева система фінансового забезпечення судової влади може бути розглянута в контексті більш широкої дискусії про фінансовий суверенітет судової системи та механізми його забезпечення.

Порівнюючи наші результати з дослідженнями інших науковців, можна відзначити, що запропонована методологія розвиває та доповнює існуючі підходи. На відміну від підходу Д. Круподері, який зосереджується переважно на особистих гарантіях для суддів, наше дослідження пропонує системний підхід до фінансового забезпечення всієї судової влади як інституції. Ми погоджуємося з висновком автора щодо необхідності використання показника «модельної справи» для розрахунку нормативів фінансування, проте розширюємо цей підхід, пропонуючи додаткові коефіцієнти (складності справ, територіальної специфіки, надзвичайних ситуацій), які враховують специфіку функціонування судів в умовах кризових ситуацій.

Запропонована нами методологія визначення потреб у фінансуванні корелює з підходом Ф. Біапіани, яка досліджувала різні моделі бюджетування на основі результативності (performance-based budgeting). Водночас, на відміну від європейських моделей, описаних дослідницею, запропонована методологія акцентує увагу на необхідності врахування безпекових критеріїв при формуванні бюджету судової системи, що є особливо актуальним для України в умовах воєнного стану. На противагу позиції Т. Лопушинського, який зазначає необхідність встановлення чітких гарантій і окремої процедури фінансування судової влади, однак не пропонує конкретних механізмів їх реалізації, нами розвинуто авторське бачення, що інституційний механізм формування та розподілу бюджету судової влади необхідно поліпшити, зокрема через створення Бюджетної комісії у структурі Вищої ради правосуддя.

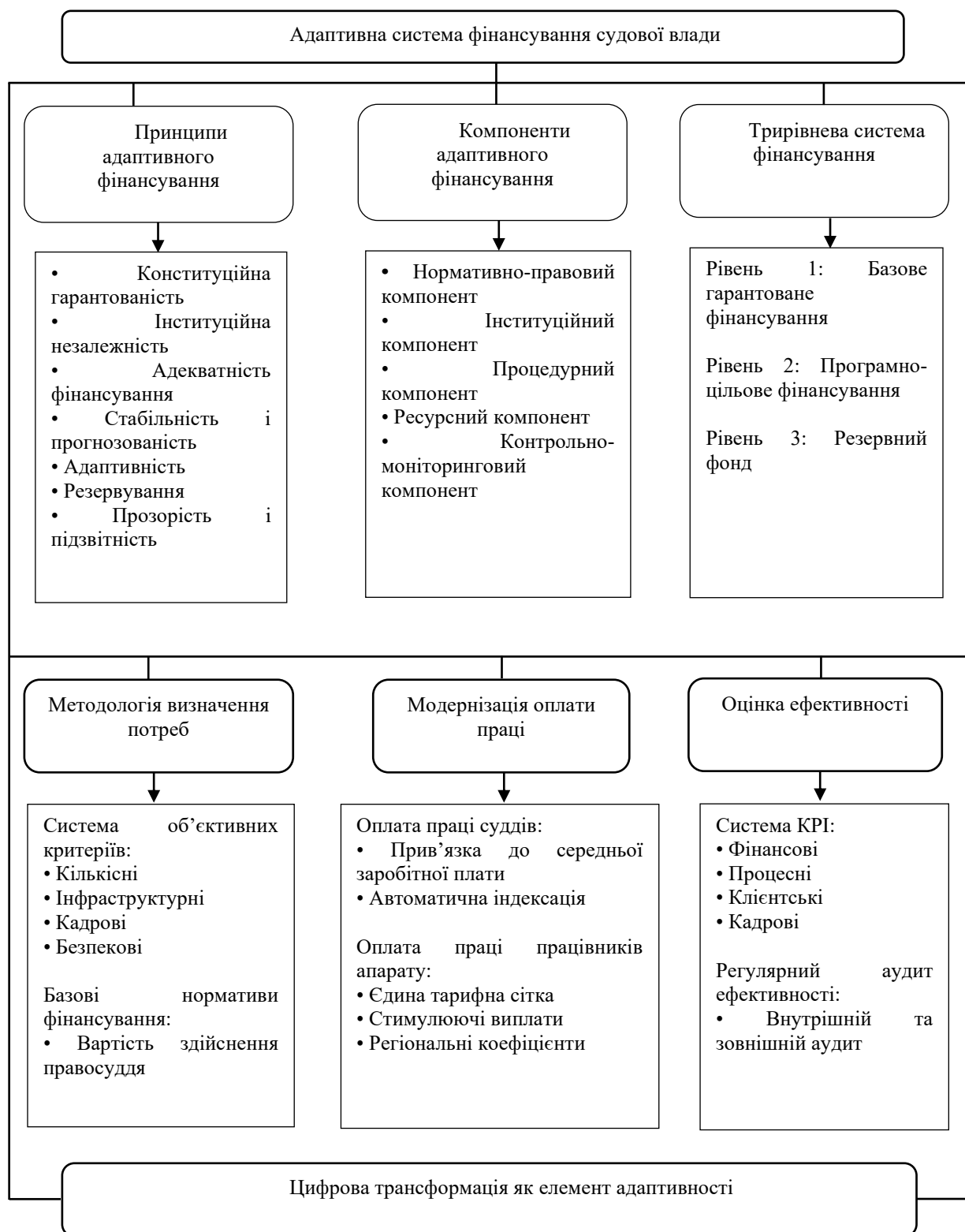


Рис. 1. Методологічні підходи до формування адаптивних механізмів фінансування судової влади

Джерело: розроблено автором.

У працях О. Щерблюк підкреслено важливість простої і прозорої системи фінансування судів на основі визначення навантаження на одного суддю, тому нами удосконалено цей підхід та запропоновано більш диференційовану систему об'єктивних критеріїв оцінки потреб судів, що враховує не лише кількісні показники навантаження, але й інфраструктурні, кадрові та безпекові аспекти.

Цікавим аспектом нашого дослідження є пропозиція створення резервного фонду судової системи, що є новим концептом у контексті фінансування судової влади в Україні. Такий підхід може викликати дискусію щодо його відповідності Закону України «Про джерела фінансування органів державної влади», який забороняє органам державної влади створювати позабюджетні фонди. Проте, ми вважаємо, що резервний фонд судової системи повинен формуватися в межах державного бюджету, але з високим рівнем автономії у його використанні, подібно до резервного фонду Кабінету Міністрів України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки:

1. Розроблено методологічні підходи до формування адаптивних механізмів фінансування судової влади, в основу яких покладено принципи конституційної гарантованості, інституційної незалежності, адекватності фінансування, стабільності, адаптивності, резервування, прозорості та підзвітності.

2. Запропоновано адаптивну систему фінансового забезпечення судової влади, що включає базове гарантоване фінансування (не менше 0,5% ВВП), програмно-цільове фінансування та резервний фонд судової системи, що дозволить забезпечити стабільність та адаптивність фінансування навіть в умовах надзвичайних ситуацій.

3. Розроблено систему об'єктивних критеріїв оцінки фінансових потреб судової системи (кількісні, інфраструктурні, кадрові, безпекові) та методику розрахунку базових нормативів фінансування з урахуванням складності справ, територіальної специфіки та рівня безпекових загроз.

4. Запропоновано інституційний механізм формування та розподілу бюджету судової влади через створення Бюджетної комісії у структурі Вищої ради правосуддя (ВРП) та запровадження обов'язкових консультацій між ВРП, Міністерством фінансів та профільним комітетом Верховної Ради.

Результати нашого дослідження відкривають нові напрями для подальших наукових розвідок. Зокрема, перспективними є дослідження механізмів бюджетного контролю за використанням коштів у судовій системі, розробка методології оцінки ефективності інвестицій у цифрову трансформацію судів, аналіз впливу фінансового забезпечення на якість та доступність правосуддя в умовах воєнного стану. Особливу увагу варто приділити дослідженню можливостей залучення міжнародної технічної допомоги для відновлення судової інфраструктури на деокупованих територіях та механізмів інтеграції такої допомоги у загальну систему фінансування судової влади.

Запропоновані методологічні підходи до формування адаптивних механізмів фінансування судової влади мають практичне значення для розробки державної політики у сфері судової реформи та можуть бути використані при підготовці змін до законодавства, що регулює фінансування судової системи. Вони створюють теоретичну основу для формування фінансово незалежної, ефективної та стійкої судової системи, здатної забезпечувати правосуддя в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Джерела та література

1. Skilbeck R. Funding Justice: The Price of War Crimes Trials. *Human Rights Brief*. 2008. Vol. 15(3). P. 6-10. URL: <https://digitalcommons.wcl.american.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1028&context=hrbrief>.
2. Viapiana F. Funding the Judiciary: How Budgeting System Shapes Justice. A Comparative Analysis of Three Case Studies. *International Journal for Court Administration*. 2019. Vol. 10(1). P. 23-33. <https://doi.org/10.18352/ijca.295>.
3. Кудряшов В. П. Ресурсне забезпечення фінансування державного бюджету. *Фінанси України*. 2024. № 11. С. 7-30. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.007>.

4. Устинова І., Білявська В. Особливості функціонування фінансової системи України та управління активами в умовах військової агресії. *Юридичний вісник «Повітряне і космічне право»*. 2024. № 3(72). С. 123-128. <https://doi.org/10.18372/2307-9061.72.19070>.
5. Круподеря Д. О. Право судді на належний рівень фінансового забезпечення його діяльності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. № 35. С. 217-223. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7795874>.
6. Лопушинський Т. А. Особливості участі ДСА у фінансовому забезпеченні умов для повного і незалежного здійснення правосуддя. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2020. № 25. С. 153-158. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.4435006>.
7. Устинова І. П. Окремі питання фінансування суддів. *Юридичний вісник*. 2023. № 1(66). С. 91-96. <https://doi.org/10.18372/2307-9061.66.17422>.
8. Щерблюк О. В. Організаційні основи судоустрою в Україні: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ: Науково-дослідний інститут публічного права, 2021. 210 с.
9. Загоруйко Н. С. Фінансове забезпечення діяльності місцевих судів. *Методологічні проблеми фінансової теорії та практики: збірник наукових праць*. 2021. Вип. 6. С. 86-88.
10. Gasanov, S., Ivashchenko, O., Bartosh, S., Klymenko, K., & Ukhmal, N. Transformation of the budget system of Ukraine in the face of extraordinary challenges and threats. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 1(54). P. 84-101. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4261>.
11. Клименко К. В., Ухналь Н. М., Шалденко Є. М. Організаційно-фінансове забезпечення судової системи України в умовах європейської економічно-безпекової інтеграції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 47-56. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.47>.
12. Kondratova I., Korotenko T. Towards Modern Challenges in Financing the Judiciary: Between Independence and Autonomy. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2020. Vol. 2/3 (7). P. 134-147. URL: <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-3.2-3-a000030>.
13. Кравчук Г. А. Правові основи фінансування судової влади в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2011. 20 с.
14. Ladychenko V., Bryhinets O., Uliutina O., Pankova L., Gulac O. Features of regulatory regulation of state financing of maintenance of jury trial in Ukraine. *Revista Juridica Portucalense*. 2022. No. 32. P. 300-319. URL: [https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705\(32\)2022.ic-13](https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705(32)2022.ic-13).
15. Van Dijk F., Vos G. A Method for Assessment of the Independence and Accountability of the Judiciary. *International Journal for Court Administration*. 2018. Vol. 9(3). P. 1-21. <https://doi.org/10.18352/ijca.276>.
16. Voermans W. Judicial transparency furthering public accountability for new judiciaries. *Utrecht Law Review*. 2007. Vol. 3(1). P. 148-159. URL: <https://utrechtlawreview.org/articles/42/files/submission/proof/42-1-42-1-10-20101001.pdf>.
17. Про джерела фінансування органів державної влади: Закон України від 30.06.1999 № 783-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/783-14>.
18. Тіньовий звіт до розділу 23 «Правосуддя та фундаментальні права» Звіту Європейської комісії щодо України у 2023 році. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2024/09/ali_shadowreport_chapter23.pdf.
19. Звіти Рахункової палати. URL: <http://www.rp.gov.ua/FinControl/FinReports/>.

References

1. Skilbeck, R. (2008). Funding Justice: The Price of War Crimes Trials. *Human Rights Brief*, 15(3), 6-10. Retrieved from <https://digitalcommons.wcl.american.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1028&context=hrbrief>.
2. Viapiana, F. (2019). Funding the Judiciary: How Budgeting System Shapes Justice. A Comparative Analysis of Three Case Studies. *International Journal for Court Administration*, 10(1), 23-33. <https://doi.org/10.18352/ijca.295>.
3. Kudriashov, V. P. (2024). Resursne zabezpechennia finansuvannia derzhavnoho biudzhetu [Resource provision of state budget financing]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 11, 7-30. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.007> [in Ukrainian].
4. Ustynova, I., & Biliavska, V. (2024). Osoblyvosti funktsionuvannia finansovoi systemy Ukrainy ta upravlinnia aktyvamy v umovakh viiskovoi ahresii [Peculiarities of functioning of the financial system of Ukraine and asset management in the conditions of military aggression]. *Yurydychnyi visnyk «Povitriane i kosmichne pravo» – Legal Bulletin “Air and Space Law”*, 3(72), 123-128. <https://doi.org/10.18372/2307-9061.72.19070> [in Ukrainian].
5. Krupoderia, D. O. (2022). Pravo suddi na nalezhnyi riven finansovoho zabezpechennia yoho diialnosti [The right of a judge to an appropriate level of financial support for his activities]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu*

biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna – Scientific notes of Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series, 35, 217-223. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7795874> [in Ukrainian].

6. Lopushynskiy, T. A. (2020). Osoblyvosti uchasti DSA u finansovomu zabezpechenni umov dlia povnoho i nezalezhnogo zdiisnennia pravosuddia [Features of SJA participation in financial provision of conditions for full and independent administration of justice]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 25, 153-158. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.4435006> [in Ukrainian].

7. Ustynova, I. P. (2023). Okremi pytannia finansuvannia suddiv [Separate issues of financing judges]. *Yurydychnyi visnyk – Legal Bulletin*, 1(66), 91-96. <https://doi.org/10.18372/2307-9061.66.17422> [in Ukrainian].

8. Shcherbliuk, O. V. (2021). Orhanizatsiini osnovy sudoustroiu v Ukraini [Organizational foundations of the judicial system in Ukraine]. Candidate's thesis. Kyiv: Research Institute of Public Law [in Ukrainian].

9. Zahoruiko, N. S. (2021). Finansove zabezpechennia diialnosti mistsevykh suddiv [Financial support for the activities of local courts]. *Metodolohichni problemy finansovoi teorii ta praktyky – Methodological problems of financial theory and practice*, 6, 86-88 [in Ukrainian].

10. Gasanov, S., Ivashchenko, O., Bartosh, S., Klymenko, K., & Ukhmal, N. Transformation of the budget system of Ukraine in the face of extraordinary challenges and threats. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 1(54). P. 84-101. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4261>.

11. Klymenko, K. V., Ukhmal, N. M., & Shaldenko, Ye. M. (2024). Orhanizatsiino-finansove zabezpechennia sudovoi systemy Ukrainy v umovakh yevropeiskoi ekonomichno-bezpekovoї intehratsii [Organizational and financial support of the judicial system of Ukraine in the conditions of European economic and security integration]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 4, 47-56. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.47> [in Ukrainian].

12. Kondratova I., Korotenko T. Towards Modern Challenges in Financing the Judiciary: Between Independence and Autonomy. *Access to Justice in Eastern Europe*. 2020. Vol. 2/3 (7). P. 134-147. URL: <https://doi.org/10.33327/AJEE-18-3.2-3-a000030>.

13. Kravchuk, H. A. (2011). Pravovi osnovy finansuvannia sudovoi vlady v Ukraini [Legal basis for financing the judiciary in Ukraine]. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].

14. Ladychenko V., Bryhinets O., Uliutina O., Pankova L., Gulac O. Features of regulatory regulation of state financing of maintenance of jury trial in Ukraine. *Revista Juridica Portucalense*. 2022. No. 32. P. 300-319. URL: [https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705\(32\)2022.ic-13](https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705(32)2022.ic-13).

15. Van Dijk, F., & Vos, G. (2018). A Method for Assessment of the Independence and Accountability of the Judiciary. *International Journal for Court Administration*, 9(3), 1-21. <https://doi.org/10.18352/ijca.276>.

16. Voermans, W. (2007). Judicial transparency furthering public accountability for new judiciaries. *Utrecht Law Review*, 3(1), 148-159. Retrieved from <https://utrechtlawreview.org/articles/42/files/submission/proof/42-1-42-1-10-20101001.pdf>

17. Pro dzherela finansuvannia orhaniv derzhavnoi vlady: Zakon Ukrainy vid 30.06.1999 № 783-XIV [On sources of financing of state authorities: Law of Ukraine dated 30.06.1999 No. 783-XIV]. (1999). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/783-14> [in Ukrainian].

18. Tinovyi zvit do rozdil 23 «Pravosuddia ta fundamentalni prava» Zvitu Yevropeiskoi komisii shchodo Ukrainy u 2023 rotsi [Shadow report to Chapter 23 “Justice and Fundamental Rights” of the European Commission Report on Ukraine in 2023]. (2023). Retrieved from https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2024/09/ali_shadowreport_chapter23.pdf [in Ukrainian].

19. Zvity Rakhunkovoi palaty [Reports of the Accounting Chamber]. (n.d.). Retrieved from <http://www.rp.gov.ua/FinControl/FinReports/> [in Ukrainian].

Одержано статтю: 14.04.2025
Прийнято до друку: 24.04.2025

УДК 336.64

Жигар Наталія,
кандидат економічних наук, доцент,
ВСП ЗВО Луцький інститут розвитку людини
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,
кафедра права та фінансів,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-6465-1844
e-mail: natali09_70@ukr.net

Петриняк Андрій,
кандидат економічних наук, доцент,
ВСП ЗВО Луцький інститут розвитку людини
Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,
кафедра права та фінансів,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0009-0002-0188-6184
e-mail: yliana1234@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-82-89>

АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Вступ. Сучасний світ, а особливо Україна, зіткнувся з безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною війною. Ці обставини радикально змінили умови функціонування всіх сфер економіки, включно з діяльністю підприємств. В умовах воєнного часу фінансові стратегії, що були ефективними в мирний період, втрачають свою актуальність, вимагаючи негайної адаптації та переосмислення. Здатність підприємств швидко реагувати на змінні умови, переорієнтовувати свою діяльність та забезпечувати фінансову стійкість стає критично важливою для виживання та подальшого розвитку.

Мета: аналіз основних викликів, з якими стикаються підприємства України в умовах війни, визначення ключових напрямків адаптації їхніх фінансових стратегій, а також розробка рекомендацій щодо формування стійких фінансових механізмів для забезпечення ефективного функціонування та відновлення в післявоєнний період.

Методи. У процесі підготовки цієї статті був використаний комплекс загальнонаукових методів наукового пізнання, що дозволило забезпечити всебічний аналіз проблеми адаптації фінансових стратегій підприємств в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення. Серед загальнонаукових методів були застосовані: метод системного аналізу – для вивчення фінансових стратегій як цілісної системи елементів, взаємопов'язаних між собою та зовнішнім середовищем, що дозволило розглянути вплив воєнних дій на всі складові фінансової діяльності підприємств; метод логічного узагальнення та абстрагування – для формування теоретичних положень щодо сутності фінансових стратегій у кризових умовах та їх адаптації, а також для виведення загальних закономірностей і тенденцій.

Результати. Проведене дослідження виявило ключові аспекти адаптації фінансових стратегій підприємств в умовах війни та післявоєнного відновлення, підтверджуючи необхідність кардинальної переорієнтації фінансового менеджменту.

Висновки. Успішна адаптація фінансових стратегій є критично важливою для виживання та ефективного відновлення підприємств в умовах війни та після неї. Отримані результати можуть слугувати основою для обґрунтованих фінансових рішень та формування стійкого фундаменту для майбутнього розвитку українського бізнесу.

Ключові слова: фінансова стратегія, адаптація, воєнний час, післявоєнне відновлення, управління ризиками, ліквідність, інвестиції, фінансова стійкість, підприємство, Україна.

Zhigara Natalia,
PhD in Economics, Associate Docent,

Lutsk Institute of Human Development,
Open International University of Human Development «Ukraine»,
Lutsk, Ukraine

Petryniak Andriy,
PhD in Economics, Associate Docent,
Lutsk Institute of Human Development,
Open International University of Human Development «Ukraine»
Lutsk, Ukraine

ADAPTATION OF FINANCIAL STRATEGIES OF ENTERPRISES TO THE CHALLENGES OF WARTIME AND POST-WAR RECOVERY

Introduction. *The modern world, and especially Ukraine, is faced with unprecedented challenges caused by a full-scale war. These circumstances have radically changed the conditions for the functioning of all sectors of the economy, including the activities of enterprises. In wartime, financial strategies that were effective in peacetime lose their relevance, requiring immediate adaptation and rethinking. The ability of enterprises to quickly respond to changing conditions, reorient their activities, and ensure financial sustainability becomes critically important for survival and further development.*

Purpose: *to analyze the main challenges faced by Ukrainian enterprises in wartime, to identify key areas for adapting their financial strategies, and to develop recommendations for the formation of sustainable financial mechanisms to ensure effective functioning and recovery in the post-war period.*

Methods. *In the process of preparing this article, a complex of general scientific methods of scientific knowledge was used, which allowed for a comprehensive analysis of the problem of adapting financial strategies of enterprises in wartime and post-war recovery. Among the general scientific methods used were: the method of systems analysis - to study financial strategies as a holistic system of elements interconnected with each other and the external environment, which made it possible to consider the impact of military actions on all components of the financial activities of enterprises; the method of logical generalization and abstraction - for the formation of theoretical propositions regarding the essence of financial strategies in crisis conditions and their adaptation, as well as for the derivation of general patterns and trends.*

Results. *The study identified key aspects of adapting financial strategies of enterprises in the context of war and post-war recovery, confirming the need for a radical reorientation of financial management.*

Conclusions. *Successful adaptation of financial strategies is critical for the survival and effective recovery of enterprises during and after war. The results obtained can serve as a basis for informed financial decisions and the formation of a sustainable foundation for the future development of Ukrainian businesses.*

Keywords: *financial strategy, adaptation, wartime, post-war recovery, risk management, liquidity, investments, financial stability, enterprise, Ukraine.*

JEL Classification: *D 81, G 32, G 34*

Постановка проблеми та її значення. Повномасштабна військова агресія проти України спричинила безпрецедентні виклики для всіх секторів національної економіки, поставивши під загрозу саме існування багатьох підприємств. В умовах воєнного часу традиційні підходи до ведення бізнесу та, зокрема, до формування фінансових стратегій, виявилися неефективними. Руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, масова міграція населення, значне зниження купівельної спроможності, посилення інфляційного тиску та обмежений доступ до фінансових ресурсів – це лише частина проблем, з якими щоденно стикаються українські підприємства. За таких обставин здатність до швидкої та ефективної адаптації фінансових стратегій до мінливих умов стає критично важливою для забезпечення виживання, безперервності діяльності та збереження економічного потенціалу країни.

Водночас, зважаючи на перспективи повоєнного відновлення, яке, безсумнівно, вимагатиме колосальних ресурсів та системних трансформацій, підприємствам вже сьогодні необхідно закладати фундамент для майбутнього розвитку. Це передбачає не лише відбудову зруйнованого, а й модернізацію, інноваційний розвиток та інтеграцію в глобальні ринки. Формування стійких та

гнучких фінансових стратегій, здатних забезпечити залучення інвестицій, ефективне управління ризиками та досягнення фінансової стабільності в довгостроковій перспективі, є першочерговим завданням. Без належної фінансової основи, яка враховуватиме уроки війни та виклики відновлення, ефективне функціонування та зростання національної економіки буде неможливим.

Значення дослідження цієї проблеми полягає в тому, що її розв'язання дозволить: розробити практичні рекомендації для українських підприємств щодо управління фінансовими ресурсами в умовах крайньої невизначеності та високих ризиків воєнного часу; визначити пріоритетні напрямки фінансової політики підприємств для ефективного залучення інвестицій та забезпечення стійкого розвитку в період післявоєнної відбудови; сприяти збереженню та нарощуванню економічного потенціалу України, підтримуючи життєздатність бізнесу, що є основою для подальшого відновлення та зростання; сформувати основу для державної політики підтримки підприємств, яка б враховувала специфіку їхнього функціонування в умовах воєнного часу та потреби післявоєнного періоду. Таким чином, проблема адаптації фінансових стратегій підприємств до викликів воєнного часу та потреб післявоєнного відновлення є надзвичайно актуальною та має стратегічне значення для економічної безпеки та майбутнього України.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених кризовому управлінню та фінансовим стратегіям підприємств, виклики, що постали перед українським бізнесом в умовах повномасштабної війни та майбутнього післявоєнного відновлення, створюють низку нових, недостатньо досліджених або повністю не вирішених проблем. Ці аспекти вимагають особливої уваги.

По-перше, недостатньо вивченою залишається специфіка адаптації фінансових стратегій в умовах прямої військової агресії та окупації. Хоча існують дослідження з економіки війни, вони рідко розглядають мікрорівень – конкретні механізми адаптації фінансового менеджменту підприємств, які діють в умовах активних бойових дій, зруйнованої інфраструктури, окупації територій та повної втрати зв'язків з ринками. Недосконало вивченим є питання фінансового виживання бізнесу, що опинився в «сірій зоні» або на тимчасово окупованих територіях, а також механізми релокації та реінтеграції таких підприємств у національну економіку.

По-друге, гостро стоїть питання формування фінансових стратегій для «економіки відновлення». Концепція післявоєнного відновлення для України є унікальною за своїм масштабом та складністю. Існуючі моделі відбудови, як правило, базуються на досвіді мирного часу або короткострокових конфліктів. Недостатньо розробленими є фінансові стратегії, що враховують одночасне залучення колосальних обсягів міжнародних інвестицій, потребу у швидкій відбудові інфраструктури, потенційні інфляційні та валютні ризики цього періоду, а також формування нових галузей економіки та зміну її структури. Особливо гостро стоїть питання інструментів та механізмів залучення та ефективного використання приватного капіталу в процесі відновлення, а не лише державної чи міжнародної допомоги.

По-третє, потребує ґрунтовного вивчення управління фінансовими ризиками в умовах «довгострокової невизначеності». На відміну від типових кризових явищ, війна та її наслідки створюють стан перманентної невизначеності, що ускладнює будь-яке прогнозування. Існуючі моделі управління ризиками переважно орієнтовані на циклічні економічні кризи. Потребують ґрунтовного дослідження специфічні фінансові ризики, пов'язані з воєнними діями (ризики руйнувань, міграції робочої сили, колапсу логістики, конфіскації), а також методи їх оцінки та мінімізації в умовах, коли історичні дані є нерелевантними.

По-четверте, залишаються значною мірою невизначеними вплив воєнної репарації та конфіскації російських активів на фінансові стратегії українських підприємств. Перспективи отримання репарацій або використання конфіскованих російських активів для відновлення України є безпрецедентними. Однак механізми інтеграції цих коштів у фінансові стратегії окремих підприємств та економіки в цілому, а також юридичні та фінансові аспекти їхнього використання, потребують окремого вивчення.

По-п'яте, в умовах обмеженого банківського кредитування та високих ризиків, зростає значення небанківських фінансових інструментів та джерел фінансування. Аналіз ефективності їх

використання, а також розробка стратегій їхнього залучення та інтеграції в загальну фінансову архітектуру підприємства, є недостатньо висвітленими аспектами.

Вирішення цих невирішених проблем є критично важливим для забезпечення економічної стійкості України та її успішного післявоєнного відновлення.

Мета: аналіз основних викликів, з якими стикаються підприємства України в умовах війни, визначення ключових напрямків адаптації їхніх фінансових стратегій, а також розробка рекомендацій щодо формування стійких фінансових механізмів для забезпечення ефективного функціонування та відновлення в післявоєнний період.

Викладення основного матеріалу. Повномасштабна військова агресія РФ проти України стала каталізатором кардинальних змін у функціонуванні всіх суб'єктів господарювання, змусивши підприємства миттєво адаптувати свої фінансові стратегії до екстремальних умов. Цей розділ присвячений аналізу основних аспектів такої адаптації та формуванню ключових напрямків для успішного післявоєнного відновлення.

Війна спричинила безпрецедентний тиск на фінансову стійкість українських підприємств. Серед найбільш руйнівних факторів можна виділити: руйнування активів та інфраструктури, що призвело до знищення виробничих потужностей, складів, офісів та логістичних шляхів; розрив логістичних ланцюгів та проблеми з постачанням через блокування портів та пошкодження доріг; зменшення попиту та купівельної спроможності внаслідок міграції населення та падіння реальних доходів; відтік кадрів через мобілізацію та виїзд за кордон; фінансова нестабільність, що виражається у девальвації гривні, інфляції та обмеженому доступі до кредитів; а також висока невизначеність та ризики, що унеможливають довгострокове фінансове планування [1, 234 с.]. Всі ці чинники вимагають від підприємств відмови від традиційних довгострокових інвестиційних стратегій та переходу до антикризового фінансового менеджменту, спрямованого на виживання та підтримку операційної діяльності.

У відповідь на виклики війни, успішні українські підприємства демонструють високий рівень адаптивності, зосереджуючись на таких напрямках: управління ліквідністю та грошовими потоками, що стало першочерговим пріоритетом і включає щоденний моніторинг грошових потоків, жорсткий контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю; оптимізація витрат шляхом максимального скорочення всіх необов'язкових витрат та перегляду доцільності інвестиційних проектів; диверсифікація джерел фінансування, оскільки традиційне банківське кредитування обмежене, активно шукаються альтернативні джерела, такі як державні програми, міжнародні донорські програми та гранти; перегляд інвестиційної політики зі зміщенням фокусу на швидку окупність та інвестиції в релокацію; управління ризиками через розробку планів безперервності бізнесу та страхування воєнних ризиків; реструктуризація боргових зобов'язань шляхом взаємодії з кредиторами; а також пошук нових ринків збуту та ніш, що включає переорієнтацію на експорт та зміну профілю діяльності [3, с. 117].

Ця таблиця допоможе візуалізувати фундаментальні зміни у підходах до фінансового управління.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз фінансових стратегій підприємства у мирний час та в умовах війни

Критерій стратегії	Мирний час	Воєнний час
Основна мета	Максимізація прибутку, зростання ринкової вартості, розширення	Виживання, збереження ліквідності, підтримка безперервності діяльності
Управління грошовими потоками	Оптимізація для зростання, інвестиції у розвиток	Жорсткий контроль над кожним платежем, мінімізація касових розривів, пріоритет поточним платежам
Управління витратами	Оптимізація для ефективності, стратегічні інвестиції у майбутнє	Радикальне скорочення всіх необов'язкових витрат, перегляд доцільності кожної статті
Інвестиційна політика	Довгострокові проекти,	Мінімальні інвестиції з швидкою

	капітальні вкладення, інновації	окупністю, ремонт та підтримка існуючих потужностей, релокація
Джерела фінансування	Банківські кредити, випуск цінних паперів, залучення акціонерного капіталу	Власні оборотні кошти, державні гранти та пільгові програми, міжнародна допомога, реструктуризація боргів
Управління ризиками	Планування циклічних криз, ринкові ризики, конкуренція	Оцінка та мінімізація воєнних ризиків (руйнування, логістика, кадри), розробка ВСР
Кредитна політика	Залучення кредитів для розвитку, оптимізація боргового портфеля	Переговори про реструктуризацію, відтермінування платежів, мінімізація нового боргу
Прогнозування та планування	Довгострокове (3-5 років), середньострокове	Короткострокове (тижні, місяці), сценарне планування
Збут та маркетинг	Розширення ринків, підвищення впізнаваності бренду	Збереження існуючих клієнтів, пошук нових каналів збуту, переорієнтація продукції на поточні потреби

Джерело: розробка автора на основі: [6]

Післявоєнне відновлення України стане найбільшим проектом відбудови у Європі з часів Другої світової війни. Для підприємств це відкриває як колосальні можливості, так і нові виклики. Фінансові стратегії цього періоду мають бути спрямовані на: масштабне залучення інвестицій для відновлення зруйнованого та модернізації економіки, що вимагатиме прозорих умов для інвесторів та використання міжнародної допомоги; стратегії рекапіталізації та реструктуризації боргу, оскільки багато підприємств увійдуть у післявоєнний період зі значними боргами; інноваційний розвиток та диверсифікацію шляхом інвестицій у нові технології, цифровізацію та «зелені» виробництва; управління ризиками перехідного періоду, що включає ризики інфляції та кадрового дефіциту; розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) для участі приватного сектора у відновленні інфраструктури; та імплементацію ESG-принципів для залучення міжнародних інвесторів та відповідності світовим трендам сталого розвитку [2, 245 с].

Для успішної адаптації та підготовки до відновлення підприємствам рекомендується: розробити кілька сценаріїв фінансового планування; підтримувати високий рівень ліквідності; активно працювати з дебіторською та кредиторською заборгованістю; вивчати та використовувати державні та міжнародні програми підтримки; розглянути можливості релокації або диверсифікації виробництва; інвестувати в цифровізацію та автоматизацію; нарощувати експортний потенціал; та створювати партнерства та об'єднання для спільного вирішення проблем.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження глибоко занурилось у проблематику адаптації фінансових стратегій українських підприємств в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення. Наші висновки чітко засвідчують, що війна не просто скоригувала, а кардинально трансформувала підходи до фінансового менеджменту. Підприємства були змушені перейти від стратегій розвитку до стратегій виживання, пріоритетуючи управління ліквідністю, оптимізацію витрат та мінімізацію ризиків. Здатність до швидкої та гнучкої адаптації, пошук альтернативних джерел фінансування та переорієнтація на нові ринки стали запорукою їхньої життєздатності.

Таблиця 2 допоможе структурувати рекомендації з урахуванням етапів відновлення. Водночас, успішне післявоєнне відновлення вимагатиме не просто відбудови, а модернізації та інноваційного розвитку. Це означає, що фінансові стратегії мають бути спрямовані на масштабне залучення інвестицій, ефективну рекапіталізацію, активне використання нових технологій та інтеграцію у світову економіку. Успіх залежатиме від спроможності бізнесу та держави працювати в синергії, використовуючи як внутрішні ресурси, так і міжнародну фінансову допомогу, а також вибудовуючи прозору та привабливу для інвесторів систему.

Таблиця 2

Рекомендовані фінансові стратегії для різних стадій післявоєнного відновлення

Стадія відновлення	Характеристика періоду	Основні фінансові виклики	Рекомендовані фінансові стратегії
1. Невідкладне відновлення (0-1 рік)	Стабілізація ситуації, розмінування, оцінка збитків, мінімальне відновлення критичної інфраструктури	Гострий дефіцит капіталу, відсутність робочої сили, порушені логістика, високі безпекові ризики	Залучення швидкої міжнародної допомоги, використання грантів, реструктуризація/списання боргів, мінімальні інвестиції у швидку окупність, відновлення грошових потоків.
2. Середньострокове відновлення (1-3 роки)	Часткова відбудова, повернення населення, запуск основних галузей економіки	Необхідність масштабних інвестицій, інфляційний тиск, кадровий голод, потреба у модернізації	Залучення ГПП через спеціальні фонди та гарантії, активне ДПП, розвиток банківського кредитування, інвестиції у нові технології, розширення виробництва.
3. Довгострокове стає зростання (3+ роки)	Повна відбудова, інтеграція в ЄС, структурні реформи, інноваційний розвиток	Забезпечення стійкого зростання, конкуренція на міжнародних ринках, потреба у кваліфікованих кадрах	Інвестиції у R&D, ESG-проекти, розвиток експорту, диверсифікація ринків та продуктів, використання фондового ринку для залучення капіталу.

Джерело: розробка автора на основі: [4]

Таблиця 3 допоможе деталізувати підходи до управління ризиками.

Таблиця 3

Оцінка та мінімізація ключових фінансових ризиків в умовах воєнного часу

Тип фінансового ризику	Прояв в умовах війни	Ймовірність (низька/середня/висока)	Наслідки (низькі/середні/високі)	Стратегії мінімізації
Ліквідності	Касові розриви, неможливість розрахунків з постачальниками/персоналом	Висока	Високі (банкрутство)	Щоденний моніторинг ГП, жорсткий контроль ДЗ/КЗ, створення резервів, переговори з кредиторами, пошук альтернативних джерел
Кредитний (борговий)	Неможливість погасити кредити, зростання вартості запозичень	Висока	Високі (дефолт, арешт майна)	Реструктуризація боргів, кредитні канікули, державні програми компенсації відсотків, залучення грантів
Валютний	Значні коливання курсу гривні, втрати при імпорті/експорті	Висока	Середні/Високі	Хеджування (форвардні контракти), диверсифікація валютних операцій, переговори про фіксацію курсу
Операційний (збої в діяльності)	Руйнування виробництва, логістики, втрата	Висока	Високі (зупинка діяльності)	Розробка ВСР, релокація, диверсифікація постачальників/каналів збуту,

	персоналу			дистанційна робота
Інфляційний	Знецінення коштів, зростання собівартості, зниження рентабельності	Висока	Середні/Високі	Перегляд ціноутворення, інвестування у стійкі активи, індексація доходів/витрат, оптимізація запасів
Інвестиційний	Втрата інвестицій через руйнування, зміна умов, невизначеність	Висока	Високі	Мінімізація довгострокових інвестицій, фокус на швидку окупність, державні гарантії інвестицій, страхування воєнних ризиків

Джерело: розробка автора на основі: [5]

Враховуючи динамічність ситуації та унікальність викликів, подальші дослідження у цьому напрямку є критично важливими. Ми вбачаємо такі ключові перспективи, які опишемо нижче.

Розробка моделей оцінки та управління специфічними воєнними ризиками на мікрорівні. Необхідно створити інструментарій для кількісної та якісної оцінки ризиків руйнувань, перебоїв у ланцюгах постачання, репутаційних та кадрових втрат, а також розробити ефективні стратегії їх мінімізації та страхування в умовах тривалої невизначеності.

Дослідження ефективності використання інноваційних фінансових інструментів для відновлення. Поглиблений аналіз потенціалу «зелених» облігацій, соціальних облігацій, механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) з урахуванням воєнних ризиків та можливостей їх інтеграції в післявоєнні фінансові стратегії підприємств є вкрай актуальним.

Вивчення найкращих практик рекапіталізації та реструктуризації боргу в умовах післявоєнної економіки. Аналіз міжнародного досвіду та розробка адаптованих для України моделей дозволить підприємствам ефективніше відновлювати свою фінансову стабільність та залучати новий капітал.

Оцінка впливу макроекономічної політики (інфляція, валютний курс) на фінансові стратегії підприємств у період відновлення. Важливо спрогнозувати та змодельовати, як зміни у макроекономічному середовищі впливатимуть на прибутковість, ліквідність та інвестиційну привабливість бізнесу.

Розробка стратегій залучення приватного капіталу (прямі іноземні інвестиції) для відбудови, а не лише державної чи міжнародної допомоги. Цей аспект потребує детального вивчення факторів привабливості, формування інвестиційного клімату та механізмів гарантування інвестицій в умовах високих ризиків.

Ці напрямки досліджень допоможуть сформувати більш цілісну та практично орієнтовану базу для розробки ефективних фінансових стратегій, що забезпечать не лише виживання, а й стійкий розвиток українських підприємств у нових реаліях.

Джерела і література

1. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент. Київ : Ельга, Ніка-Центр. 2018. 654 с.
2. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави та суб'єктів господарювання. Київ : КНТЕУ. 2010. 459 с.
3. Коваленко В. В. Сучасні виклики та адаптація бізнес-моделей підприємств в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми економіки та управління*, 2022. (16), 115-121.
4. Лютий І. О., & Григор'єва Н. М. Фінансове забезпечення відбудови економіки України: виклики та можливості. *Економіка України*, (2023). (1), 4-15.
5. Тарасюк Г. М. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та держава*, 2022. (4), 84-89.
6. Філіпенко А. С. Вплив війни на економіку України: проблеми та шляхи подолання. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2022. (4), 108-115.

Reference

1. Blank I. O. Financial Management. Kyiv: Elga, Nika-Center. 2018. 654 p.
2. Yermoshenko M. M. Financial security of the state and business entities. Kyiv: KNUTE. 2010. 459 p.
3. Kovalenko V. V. Modern challenges and adaptation of business models of enterprises in conditions of martial law. *Current problems of economy and management*, 2022. (16), 115-121.
4. Lyuty I. O., & Grigor'ieva N. M. Financial support for the reconstruction of the economy of Ukraine: challenges and opportunities. *Economy of Ukraine*, (2023). (1), 4-15.
5. Tarasyuk G. M. Anti-crisis management of an enterprise in martial law. *Economy and State*, 2022. (4), 84-89.
6. Filipenko A. S. The impact of the war on the economy of Ukraine: problems and ways to overcome them. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, 2022. (4), 108-115.

Одержано статтю: 12.06.2025
Прийнято до друку: 25.06.2025

УДК 334.72-047.44

Лесик Юрій,
здобувач ступеня доктора філософії за спеціальністю
072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0009-0008-8998-1525
e-mail: yralesyk@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-90-97>

МЕТОДИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вступ. Оцінка вартості бізнесу є важливою складовою прийняття управлінських рішень у процесі здійснення фінансової діяльності підприємств, особливо в умовах фінансової нестабільності. Сучасні методи вартісно-орієнтованого управління дозволяють більш точно оцінювати ефективність бізнесу, однак їх адаптація до українських реалій пов'язана з низкою проблем, зокрема таких, як недосконалість законодавства та особливості податкової політики.

Мета. Метою статті є огляд сучасних методів оцінки вартості бізнесу в контексті вартісно-орієнтованого управління, а також аналіз нормативно-правової оцінки вартості підприємств в Україні.

Методи. У дослідженні використано комплекс таких наукових методів дослідження, як: порівняльного аналізу, системного підходу та правового аналізу для вивчення сучасних методів оцінки вартості, таких як EVA, MVA, SVA, CFROI та CVA, а також нормативно-правових актів, що регулюють оцінку вартості в Україні. Використано також методи компаративного аналізу для порівняння різних методів оцінки вартості суб'єктів господарювання. Для досягнення поставленої мети дослідження визначено такі основні завдання: здійснити теоретичне узагальнення підходів до розуміння сутності оцінки вартості бізнесу як інструменту стратегічного управління; розкрити методологічні основи вартісно-орієнтованого управління підприємством і визначити його зв'язок з процесами оцінювання бізнесу; проаналізувати чинне нормативно-правове регулювання оцінки вартості підприємств в Україні; охарактеризувати сучасні методи оцінки бізнесу, що застосовуються у міжнародній практиці, та виявити можливості й обмеження їх адаптації у вітчизняних умовах; визначити проблеми, що стримують ефективне впровадження оцінкових підходів у практику управління українськими підприємствами; сформулювати пропозиції щодо удосконалення підходів до оцінювання бізнесу в контексті впровадження системи вартісно-орієнтованого управління.

Результати. Встановлено, що сучасні методи оцінки вартості активно використовуються у світовій практиці, проте в Україні їх застосування обмежене через нестабільність правового середовища, зокрема через недостатню регламентацію та складність інтеграції міжнародних стандартів у національну практику.

Висновки. Застосування вартісно-орієнтованого управління в Україні потребує вдосконалення законодавчих і нормативних актів, що регулюють оцінку вартості підприємств, для забезпечення стабільного та ефективного розвитку бізнесу в умовах економічної кризи.

Ключові слова: оцінка вартості бізнесу, вартісно-орієнтоване управління, EVA, MVA, SVA, CFROI, CVA, фінансовий менеджмент, фінанси підприємств.

Yurii Lesyk,
PhD student, Department of Finance,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Lutsk, Ukraine

METHODS FOR VALUING A COMPANY IN THE SYSTEM OF VALUE-BASED MANAGEMENT

Introduction. The study of methods for valuing business within the framework of value-based management (VBM) is of significant importance in modern business and finance. As companies strive to enhance their value through more

effective management approaches, VBM has gained prominence. One critical component of this system is the accurate valuation of the business, which provides a basis for strategic decision-making and performance measurement. The article addresses the gaps in understanding and application of these methods in the context of the Ukrainian market, where specific challenges arise due to differences in legal frameworks, market conditions, and valuation practices.

The Purpose of the Article. This article comprehensively reviews the current methods for valuing businesses within the value-based management system, with a particular focus on their applicability and limitations in the Ukrainian context. This involves evaluating both international best practices and the specifics of the national legislation and market environment that shape business valuation practices.

Methods. The research employs a systematic approach to assess the key valuation methods used in value-based management. These include economic value added (EVA), and market value added (MVA), among others. The study uses both qualitative and quantitative methods, combining theoretical analysis with empirical insights drawn from current practices in Ukraine. The analysis also reviews the existing legal framework concerning business valuation, highlighting potential challenges and discrepancies in the current implementation.

Results. The study identifies several critical aspects of business valuation within the VBM framework, particularly focusing on the need for a more harmonized approach between international practices and local regulations. It was found that while the primary methods of business valuation are widely recognized, their practical implementation in Ukraine faces challenges due to gaps in legal provisions and a lack of standardization in valuation practices. Moreover, the research highlights the necessity for businesses to adjust their valuation approaches to better align with international standards.

Conclusions. The findings indicate that there is a significant need for further development of business valuation methods tailored to the Ukrainian market. The article concludes with recommendations for policymakers and practitioners to enhance the integration of international valuation methodologies within the Ukrainian regulatory and economic environment. This includes revising current legislation to ensure a more consistent application of valuation standards, as well as educating stakeholders on the practical application of these methods.

Keywords: business valuation, value-based management, economic value added, market value added, Ukraine, financial management, valuation methods.

Jel Classification: M 11, M 21

Вступ. У умовах військового стану в Україні підприємства вимушені адаптувати свої управлінські стратегії, зокрема, й до стратегії вартісно-орієнтованого управління. Традиційні фінансові показники вже не здатні повністю відображати реальну ефективність діяльності бізнесу, що підвищує актуальність використання сучасних методів оцінки вартості, таких як EVA, MVA, SVA, CFROI та CVA. Проте їх модифікація у вітчизняних реаліях пов'язана з низкою проблем, в тому числі й через недосконалість правового та податкового середовища. Тому, дослідження нормативно-правових аспектів оцінки вартості підприємств та аналіз існуючих методів є важливим для стійкого розвитку вітчизняного бізнесу.

Актуальність нашого дослідження підтверджується необхідністю переосмислення підходів до управління підприємствами в Україні в умовах економічної нестабільності. Впровадження сучасних методів оцінки вартості, орієнтованих на створення довгострокової вартості, є важливим інструментом адаптації до ринкових умов. У цьому контексті актуальним є огляд не лише сучасних методичних підходів до оцінки вартості бізнесу, але й українського законодавчого поля, що регулює цю сферу, з метою виявлення прогалин та обмежень, які заважають ефективному їх впровадженню на практиці.

Огляд літератури. Питання вартісно-орієнтованого управління підприємствами отримали широке висвітлення у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Зокрема, концепції управління, засновані на створенні доданої вартості, детально розглянуті у роботах Р. Каплана та Д. Нортон, які акцентують увагу на переході від традиційних підходів до стратегій, орієнтованих на зростання капіталізації бізнесу. Серед вітчизняних дослідників варто відзначити О. Захаркіна, який систематизував сучасні підходи до вартісного управління та вказав на ключові фактори створення вартості в умовах трансформаційної економіки.

У наукових джерелах також значну увагу приділено інструментам оцінки вартості бізнесу: економічній доданій вартості (EVA), ринковій доданій вартості (MVA), вартості акціонерного

капіталу (SVA), показникам CVA та CFROI. Ці методи широко апробовані в міжнародній практиці й демонструють високу ефективність при стратегічному плануванні. Водночас наукова література поки недостатньо висвітлює особливості їх застосування у складних вітчизняних умовах. Зокрема, залишається відкритим питання щодо практичної доцільності та обмежень використання цих методів в умовах недосконалого фондового ринку, низької прозорості фінансової звітності та податкового навантаження.

Аналіз вітчизняного законодавства, зокрема Закону України «Про оцінку майна, майнових прав і професійну оціночну діяльність», Національних стандартів оцінки та інших нормативно-правових актів, свідчить про наявність формалізованого підходу до оцінки вартості, що не завжди враховує динаміку ринкових процесів та інтереси інвесторів. Законодавчі вимоги, які стримують дооцінку активів через податкові наслідки, також створюють бар'єри для впровадження ефективного вартісно-орієнтованого управління.

Метою дослідження є огляд законодавчої бази України щодо оцінки вартості підприємств, а також проаналізувати сучасні підходи до оцінки вартості бізнесу в контексті вартісно-орієнтованого управління, з акцентом на виявлення їхніх недоліків та обмежень у застосуванні в українських економічних реаліях.

Для досягнення поставленої мети дослідження було визначено низку конкретних наукових завдань, а саме:

- 1) Здійснити теоретичне узагальнення підходів до розуміння сутності оцінки вартості бізнесу як ключового інструменту стратегічного управління.
- 2) Розкрити методологічні засади вартісно-орієнтованого управління (та визначити його зв'язок з процесами оцінки бізнесу).
- 3) Провести аналіз нормативно-правової бази України, що регламентує порядок і підходи до оцінки вартості підприємств, із виокремленням її сильних і слабких сторін.
- 4) Дослідити сучасні методи оцінки вартості бізнесу, що застосовуються в міжнародній практиці, та здійснити їх порівняльну характеристику.
- 5) Виявити проблеми та обмеження впровадження ефективних методів оцінювання бізнесу в українських умовах, враховуючи існуючі інституційні та економічні фактори.
- 6) Розробити науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення національної практики оцінювання бізнесу в контексті концепції вартісно-орієнтованого управління.

Матеріали і методи дослідження. У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу для вивчення основних підходів до оцінки вартості бізнесу. Метод абстрагування дозволив виокремити ключові концепції вартісно-орієнтованого управління підприємством. Також використано системний підхід для узагальнення результатів та формування цілісного уявлення про можливості й обмеження впровадження вартісно-орієнтованого управління в умовах української економіки.

Матеріалами дослідження стали нормативно-правові акти України, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері вартісного управління.

Результати дослідження. На сьогоднішній день виникає досить гостре питання управління підприємством на основі концепцій вартісно-орієнтованого управління. Це викликано необхідністю адаптації до умов спаду економічної активності в Україні в останні роки. У таких умовах суб'єктам господарювання стає все складніше зберігати традиційний принцип фінансового менеджменту, спрямований лише на отримання прибутку шляхом задоволення суспільних потреб і збільшення добробуту власників. Потреба в переорієнтації управлінської діяльності на принципи зростання вартості бізнесу стає нагальною з погляду забезпечення стабільного розвитку підприємства. Це пояснюється тим, що в економічних спадах виключно фінансові показники прибутковості виявляють себе недостатньо ефективними.

Згідно з дослідженнями О.Захаркіна, існують різні концепції вартісно-орієнтованого управління підприємствами, які базуються на важливості вартості бізнесу як основного критерію його ефективності (рис.1) [1, с. 152].



Рис. 1. Концепції вартісно-орієнтованого управління підприємством

Джерело: [1, 152]

Незалежно від вибору концепції, всі вони базуються на одному процесі управління [2], а саме:

1) процес створення вартості, який включає різні фактори, що формують вартість, та особливості функціонування підприємства, що впливають на цей процес;

2) безпосереднє управління, яке передбачає створення організації, корпоративної культури, підходів управління тощо, спрямованих на досягнення поставлених цілей у вартісно-орієнтованому управлінні;

3) вимірювання вартості, що включає методи оцінки вартості, конкретизацію цільового показника та урахування ймовірної динаміки зміни внутрішніх і зовнішніх умов функціонування.

У своїх дослідженнях Стащук О. зазначає, що система вартісно-орієнтованого управління фінансами суб'єктів господарювання визначально базується на визначенні вартості самого підприємства або бізнесу, якщо мова ведеться про складніші економічні суб'єкти [3].

В рамках дослідження підходів оцінки варто звернути увагу на правові засади в Україні. Оцінку вартості майна підприємства (як цілісного майнового комплексу) регламентують Закон України «Про оцінку майна, майнових прав і професійну оціночну діяльність в Україні» [4], Постанова «Про затвердження Методики оцінки вартості майна під час приватизації», Національні стандарти оцінки, нормативні документи Фонду державного майна.

Методичні принципи та порядок здійснення оцінки вартості цілісного майнового комплексу регламентує Національний стандарт №3 «Оцінка цілісних майнових комплексів» [5].



Рис. 2. Підходи для оцінки вартості підприємства відповідно до НС №3 «Оцінка цілісних майнових комплексів»

Джерело: [5]

Згідно з Національним стандартом №3, для оцінки вартості цілісного майнового комплексу (ЦМК) застосовуються три основні підходи:

1) майновий підхід – передбачає оцінку активів підприємства, переважно без урахування зобов'язань. Він є пріоритетним у випадках, коли логіка потенційних покупців базується на аналізі ліквідаційної вартості підприємства. До цього підходу входять:

- метод накопичення активів – полягає у визначенні чистої вартості активів як різниці між вартістю активів і зобов'язань.

- метод поточної вартості ймовірного результату ліквідації – використовується, коли підприємство не генерує достатнього прибутку або перебуває в стані ліквідації, реорганізації чи санації.

2) доходний підхід – базується на перетворенні прогнозованих доходів у поточну вартість ЦМК. Включає два основні методи:

- метод дисконтування грошових потоків – передбачає оцінку вартості шляхом дисконтування майбутніх чистих грошових потоків і вартості реверсії, що підходить для компаній з нестабільними або зростаючими доходами.

- метод прямої капіталізації доходу – застосовується для підприємств зі стабільними грошовими потоками; вартість визначається як частка прогнозованого чистого потоку і ставки капіталізації.

3) порівняльний підхід – ґрунтується на порівнянні підприємства з аналогічними компаніями на основі цін продажу та фінансових показників. Основні методи:

- метод ринку капіталу – базується на ринковій капіталізації підприємства, визначеній за ринковою ціною акцій або за мультиплікаторами, сформованими на основі показників подібних компаній.

- метод ринкових угод – передбачає визначення вартості на основі цін продажу подібних підприємств або корпоративних часток із урахуванням контрольної надбавки та інших коригувань.

Під час оцінки вартості підприємства в сучасних умовах ведення господарської діяльності варто зупинитись на таких методах оцінки як методи EVA, MVA, SVA, CFROI та CVA. Це сучасні інструментарії оцінки вартості активів підприємства, які передбачають проведення аналізу додаткового прибутку підприємства (EVA, MVA, SVA), а також оцінку якості дисконтування грошових потоків (CFROI та CVA).

Економічна додана вартість (EVA) є найбільш відомим серед представлених показників. Значення показника EVA полягає в такому: прибуток, який заробляє підприємство, повинен перевищувати плату за використання капіталу (як власного, так і позикового), за допомогою якого даний прибуток одержується. EVA вважається індикатором якості управлінських рішень, оскільки постійна позитивна величина цього показника свідчить про зростання вартості компанії, а негативна – про її зменшення [6, с. 106].

Використання показника EVA пов'язано з низкою недоліків:

- 1) можливість відмови зі сторони менеджерів підприємства від ефективних інвестиційних проектів з довгостроковим періодом реалізації з метою отримання високого значення прибутку в короткостроковому періоді;

- 2) висока варіативність показника прибутку внаслідок його залежності від облікових процедур;

- 3) складність розрахунку через неможливість отримання фактичних значень окремих коригувань внаслідок не відображення їх у формах бухгалтерської звітності. Оригінальною методикою розрахунку показника EVA передбачено 160 поправок, що дозволяють більш повно враховувати вартість використовуваних нематеріальних активів. Більшість коригувань пов'язані із еквівалентами власного капіталу – це витрати на дослідження та розробки, резерви, відкладені податки та goodwill, або боргові еквіваленти [7];

- 4) оцінює виходячи виключно результативність діяльності у минулому часовому періоді і не прогнозує – у майбутньому часовому періоді.

Ринкова додана вартість (MVA) відображає дисконтовану вартість всіх теперішніх та майбутніх інвестицій. MVA розглядається як критерій створення вартості на основі ринкової капіталізації та ринкової вартості боргів компанії, і обчислюється як різниця між ринковою вартістю капіталу та капіталом, вкладеним у компанію.

На нашу думку використання MVA в сучасних вітчизняних реаліях ускладнено рядом чинників:

- 1) відповідно до НПСБ(о) №8 «Нематеріальні активи» [8] залишається поза увагою товарні марки, бренд компанії, її репутація, спеціалісти не враховуються або обліковуються за вартістю, яка не відповідає ринковим умовам.

- 2) активи відображаються у балансі за ціною їх придбання [9]. Це призводить до схильності відображення заниженої вартості у звітності. В той же час, високо ймовірно, якщо актив придбаний кілька років тому, то його первісна вартість може суттєво відрізнятись від поточної ринкової вартості.

Зауважимо, хоч нематеріальні, оборотні та необоротні активи можуть бути переоцінені за справедливою вартістю, на практиці цього не відбувається, адже відповідно до статті 134.1. ПКУ змінна балансової вартості активів є базою оподаткування підприємства [10]. Отже, з метою

оптимізації податкового навантаження суб'єкти підприємницької діяльності мають схильністю до зменшення балансової вартості активів, коли вони мають на це відповідні причини, адже це зменшить їх податкове навантаження, проте у разі формування передумов до збільшення вартості активів підприємства не здійснюють дооцінку вартості, так як це привиде до росту податкового навантаження. Як результат, одержуємо екстерналію, коли вартість активів систематично занижується у фінансовій звітності.

Додана вартість акціонерного капіталу (SVA) визначається як різниця між розрахунковою та балансовою вартістю акціонерного капіталу [11, с. 94]. Розрахункова вартість акціонерного капіталу, зазвичай, визначається методом дисконтованих грошових потоків. До основних проблем при розрахунку SVA можна віднести насамперед трудомісткість розрахунків та точність прогнозування грошових потоків.

Іншою проблемою SVA є слаборозвинутий вітчизняний фондовий ринок. Це пов'язано з покликанням методу у задоволенні потреб акціонерів за рахунок того, що вартість їх акцій, а також дивіденди за ними зростатимуть.

Рівень доходності інвестицій на основі потоку грошових коштів (CFROI) розраховується як відношення скоригованих вхідних грошових потоків до скоригованих вихідних грошових потоків. Якщо CFROI перевищує необхідний середній рівень, то це свідчить про створення вартості, інакше – про її зменшення. Перевагою даного показника є те, що він враховує фактор інфляції [12].

Значною проблемою CFROI є те, що результат розрахунків це не сума новоствореної вартості, а відносний показник. Іншим недоліком є складність розрахунку показника CFROI, та питання процедури визначення всіх грошових потоків, які генеруються у результаті використання як існуючих, так і майбутніх активів компанії. Проте, для справедливості звернемо увагу на те, що цей недолік спільний для всіх оцінок, які базуються на майбутніх грошових потоках.

Показник доданої вартості потоку грошових коштів (CVA), або Residual Cash Flow (RCF), обчислюється як різниця між скоригованим операційним грошовим потоком та сумою всіх зобов'язань по обслуговуванню капіталу компанії. Зараз багато фахівців віддають перевагу використанню саме цього показника [13, с. 370].

Дискусія. Безперечно, що оцінка вартості бізнесу в системі вартісно-орієнтованого управління підприємством складним і багатогранним процесом, що вимагає урахування як фінансово-економічних факторів, так і правових аспектів. Наше дослідження підтверджує, що вітчизняна практика все ще значною мірою спирається на застарілі підходи до оцінювання, які не повною мірою відповідають вимогам сучасного ринку. На відміну від західної практики, де активно застосовуються методи на кшталт EVA, MVA, SVA, CFROI та CVA в Україні превалюють класичні методи доходного, витратного та порівняльного підходів, які часто не дозволяють врахувати динаміку створення вартості у довгостроковій перспективі.

Виявлені нами розбіжності частково пояснюються недосконалістю законодавчої бази, обмеженим доступом до якісної фінансової інформації, а також недостатнім рівнем підготовки фахівців у сфері корпоративного управління, управлінського обліку та фінансового менеджменту. Крім того, відсутність єдиного підходу до інтеграції оцінки вартості бізнесу у систему стратегічного менеджменту обмежує ефективність впровадження вартісно-орієнтованого управління в українських компаніях. Незважаючи на ці труднощі, отримані результати вказують на високий потенціал адаптації сучасних методів оцінки за умов реформування нормативно-правового середовища та розвитку професійних компетенцій у цій сфері.

Таким чином, наше дослідження вносить вклад у вітчизняну наукову дискусію, акцентуючи увагу на необхідності трансформації підходів до оцінки бізнесу у напрямку створення вартості. Подальші дослідження варто спрямувати на емпіричну перевірку ефективності застосування VBM у різних галузях української економіки, а також на розробку адаптивних моделей оцінки бізнесу, які враховуватимуть національну специфіку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті було здійснено комплексний аналіз правової бази України у сфері оцінки вартості бізнесу, зокрема щодо оцінки цілісних майнових комплексів відповідно до Національного стандарту №3, а також розглянуто сучасні підходи до оцінки

вартості підприємства в рамках концепцій вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств.

Окрему увагу приділено характеристиці методів EVA, MVA, SVA, CFROI та CVA, які активно застосовуються в міжнародній практиці, однак мають низку суттєвих обмежень при використанні в українських умовах. До основних проблем віднесено обмеження на переоцінку активів через податкове навантаження, недостатню розвиненість фондового ринку, обмежену доступність якісних вхідних даних, а також складність розрахунків та значну залежність від облікової політики підприємств.

Таким чином, попри наявність сучасного інструментарію оцінки вартості, існує потреба в адаптації описаних методик до українських реалій ведення фінансової діяльності суб'єктів господарювання, а також у подальшому вдосконаленні нормативно-правового регулювання, що сприятиме ефективному впровадженню вартісно-орієнтованого підходу до управління фінансами суб'єктів господарювання.

Подальші дослідження доцільно зосередити на адаптації міжнародних методик оцінки вартості бізнесу до українських правових і фінансових умов, розробці практичних рекомендацій щодо коректного відображення ринкової вартості активів у звітності з урахуванням податкових обмежень, аналізі впливу змін у національному законодавстві на можливість використання сучасних індикаторів вартості (EVA, MVA, CFROI тощо), а також на створенні доступних інструментів для впровадження вартісно-орієнтованого управління в практику фінансового менеджменту вітчизняних підприємств різного масштабу діяльності та галузевої приналежності.

Джерела та література

1. Захаркін О. О. Вартісно-орієнтоване управління на основі стейкхолдерського підходу в контексті інноваційного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. Т. 10. С. 149–157.
2. Старостенко Г. Г., Сурженко А. В. Вартісно-орієнтоване управління фінансами в сучасних реаліях ведення бізнесу в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. Т. 3. С. 178–186.
3. Стащук О. В. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. С. 42–62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-62> (дата звернення 15.03.2025)
4. Про оцінку майна, майнових прав і професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12.07.2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14>.
5. Про затвердження Національного стандарту №3 «Оцінка цілісних майнових комплексів»: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2006, № 1655. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BE>. (дата звернення 15.03.2025)
6. Керанчук Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. Т. 7. С. 104–113.
7. Могилова А. Концепція EVA як основа оцінки та управління вартістю підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2013. Вип. 34. С. 245–251. URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv (дата звернення 15.03.2025)
8. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку №8 «Нематеріальні активи»: Наказ Міністерства фінансів України від 02.11.1999, № 750 : станом на 17.02.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>. (дата звернення 15.03.2025)
9. Крейдич І., Гагарін А. Проблеми вартісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. Т. 13. С. 208–212.
10. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення 15.03.2025)
11. Новіков В. Теоретичний аналіз моделей оцінки доданої вартості бізнесу. *Вісник СумДУ*. 2022. Т. 3 : Серія «Економіка». С. 91–96. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2022/10.pdf. (дата звернення 15.03.2025)
12. Непочатенко О. О., Пташник С. А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9168> (дата звернення 15.03.2025)
13. Сотніков А. В. Розвиток та особливості концепції вартісного управління. *Проблеми формування та розвитку інноваційної*. 2011. С. 369–371.

References

1. Zakharkin O. O. (2014). Vartisno-orijentovane upravlinnja na osnovi stejkkholdersjckogho pidkходу v konteksti innovacijnogho rozvytku pidpryjemstva [Value-based management based on the stakeholder approach in the context of innovative development of the enterprise]. Aktualjni problemy ekonomiky – Current economic issues, 10, 149–157 [in Ukrainian].
2. Starostenko Gh. Gh., & Surzhenko, A. V. (2016). Vartisno-orijentovane upravlinnja finansamy v suchasnykh realijakh vedennja biznesu v Ukraini [Value-based management of finances in the current realities of doing business in Ukraine]. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnja – Problems and prospects of economy and management, 3, 178–186 [in Ukrainian].
3. Stashhuk O. V. (2022). Vartisno-orijentovane upravlinnja finansamy pidpryjemstva [Value-based management of enterprise finances]. Ekonomika ta suspiljstvo – Economy and society, 42–62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-62> [in Ukrainian].
4. Pro ocinku majna, majnovykh prav i profesijnu ocinochnu dijalnistj v Ukraini [On the valuation of property, property rights and professional valuation activities in Ukraine], Zakon Ukrainy – The Law of Ukraine (July 12, 2001). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14> [in Ukrainian].
5. Pro zatverdzhennja Nacionaljnogho standartu No. 3 «Ocinka cilisnykh majnovykh kompleksiv» [On Approval of the National Standard No. 3 «Valuation of Integral Property Complexes»], Nos. 1655, Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy – Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine (November 29, 2006). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BF> [in Ukrainian].
6. Keranchuk T. L. (2011). Konceptija vartisno-orijentovanogho upravlinnja pidpryjemstvom ta mozhlyvosti jiji adaptaciji v Ukraini [The concept of value-based management of an enterprise and the possibility of its adaptation in Ukraine]. Finansy Ukrainy [Ukrainian Finance], 7, 104–113 [in Ukrainian].
7. Moghylova A. (2013). Konceptija EVA jak osnova ocinky ta upravlinnja vartistju pidpryjemstva [The EVA concept as a basis for evaluation and management of enterprise value]. Zbirnyk naukovykh pracj Cherkasjckogho derzhavnogho tekhnologichnogho universytetu – Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University, 34, 245–251. http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennja Nacionaljnogho polozhennja (standartu) bukhghaltersjckogho obliku No. 8 «Nematerialjni aktyvy» [On Approval of National Accounting Regulation (Standard) No. 8 «Intangible Assets»], Nos. 750, Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy – Order of the Ministry of Finance of Ukraine (November 2, 1999). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99> [in Ukrainian].
9. Krejdych I. & Ghagharin A. (2016). Problemy vartisno-orijentovanogho upravlinnja rozvytkom pidpryjemstva [Problems of value-based management of enterprise development [Problems of value-based management of enterprise development]. Ekonomichnyj visnyk Nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu Ukrainy «Kyjivskij politekhnichnyj instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute», 13, 208–212 [in Ukrainian].
10. Podatkovyj kodeks Ukrainy [The Tax Code of Ukraine], No. 2755, (December, 2, 2010). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].
11. Novikov V. (2022). Teoretychnyj analiz modelej ocinky dodanoji vartosti biznesu [Theoretical analysis of value-added business assessment models]. Visnyk SumDU – Bulletin of Sumy State University. 3, 91–96. https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2022/10.pdf [in Ukrainian].
12. Nepochatenko O. O., & Ptashnyk S. A. (2021) Finansovyj menedzhment jak neobkhidna skladova efektyvnoji systemy upravlinnja pidpryjemstvom [Financial management as a necessary component of an effective enterprise management system]. Efektyvna ekonomika – Effective economy, 8. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9168> [in Ukrainian].
13. Sotnikov A. V. (2011) Rozvytok ta osoblyvosti koncepciji vartisnogho upravlinnja [Development and features of the value-based management concept]. Problemy formuvannja ta rozvytku innovacijnoji – Problems of formation and development of innovative. 369–371 [in Ukrainian].

Одержано статтю: 13.06.2025
Прийнято до друку: 25.06.2025

УДК 336.1:352

Хірівський Роман,
кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького,
м. Львів, Україна;
ORCID ID [0000-0002-7299-429X](https://orcid.org/0000-0002-7299-429X)
e-mail: RomanKhirivskiy@gmail.com

Східницька Галина,
кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького,
м. Львів, Україна;
ORCID ID [0000-0003-0333-1721](https://orcid.org/0000-0003-0333-1721)
e-mail: galina_shid@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-98-107>

ВПЛИВ МІСЦЕВИХ ПОДАТКІВ ТА ЗБОРІВ НА ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Вступ. Фінансова спроможність територіальних громад є визначальним чинником успішного виконання ними делегованих повноважень у межах реформи децентралізації. З розширенням автономії місцевого самоврядування та зростанням обсягу відповідальності актуалізується проблема забезпечення достатнього обсягу фінансових ресурсів. Основою дохідної частини місцевих бюджетів є надходження від місцевих податків і зборів. Проте їх ефективність значною мірою залежить від факторів, таких як кількість населення, економічна активність, географічне розташування та нормативне середовище. Вивчення цих аспектів дозволяє краще зрозуміти потенціал громад у контексті фінансової самодостатності.

Мета статті є аналіз сучасного стану та тенденцій адміністрування місцевих податків та зборів в умовах воєнного стану, а також їх ролі у формуванні дохідної частини місцевих бюджетів.

Методи дослідження. Дослідження базується на використанні низки методів: теоретичного аналізу - для опрацювання літератури з питань фінансової децентралізації; нормативного аналізу - для дослідження законодавчої еволюції у сфері місцевих податків; статистичного аналізу та групування - для узагальнення даних щодо доходів громад Львівщини. Просторовий аналіз застосовано для вивчення впливу географічного чинника на податкову ефективність.

Результати дослідження. Чинне законодавство забезпечує громадам базові можливості для самостійного регулювання ставок податків у встановлених межах. Проте рівень реалізації цих повноважень є нерівномірним. Дослідження показує, що громади Львівської області демонструють різний рівень податкової ефективності. Найкращі результати спостерігаються у громадах, розташованих біля обласного центру - завдяки розвиненій інфраструктурі та економічній активності. Віддалені громади часто залежать від трансфертів. Встановлено, що більші громади мають вищий рівень організаційної спроможності для ефективного адміністрування податків. Натомість зміни у законодавстві, особливо без достатнього перехідного періоду, ускладнюють планування місцевих бюджетів.

Висновки. Формування фінансових ресурсів територіальних громад залежить як від внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Місцеві податки є ключовим джерелом доходів, однак їх ефективне адміністрування визначається такими аспектами, як розмір громади, її місцезнаходження та організаційна спроможність. Виявлено наявність значного резерву збільшення податкових надходжень, зокрема у сільських громадах. Для посилення фінансової стабільності доцільно вдосконалити адміністрування податків, розвивати кадровий потенціал громад та забезпечити передбачуваність у податковому регулюванні.

Ключові слова: реформа децентралізації, місцеві податки та збори, ресурсний потенціал територіальних громад.

Khirivskiy Roman
PhD in Economics, Associate Professor

Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S.Z. Gzhytskyi,

THE IMPACT OF LOCAL TAXES AND FEES ON THE FORMATION OF THE RESOURCE POTENTIAL OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN LVIV REGION

Introduction. The financial capacity of territorial communities plays a crucial role in the successful execution of the powers delegated to them within the framework of decentralization reform in Ukraine. As local self-government bodies gain greater autonomy and assume expanded responsibilities, the issue of securing adequate financial resources becomes increasingly important. Local taxes and fees constitute the primary source of revenue for community budgets. However, the efficiency of generating such revenues largely depends on various determinants, including population size, level of economic activity, geographic location, and the legal and regulatory framework. A thorough examination of these factors is essential for understanding the communities' potential to achieve financial self-sufficiency.

Purpose of the Study. The purpose of this article is to analyze the theoretical and methodological foundations for the formation of financial resources in territorial communities, with particular emphasis on the role of local taxes and charges. Special attention is given to the impact of legislative changes on the fiscal capacity of communities and to the specific features of revenue generation in local budgets across Lviv region, taking into account the size and location of each community.

Research Methods. The study employs a combination of general scientific and specialized methods. Theoretical analysis was used to examine current academic literature related to fiscal decentralization and local finance. Legal and regulatory analysis allowed for the assessment of changes in tax legislation and their implications for local tax administration. Statistical methods and data grouping techniques were applied to generalize revenue indicators across communities in Lviv region. Spatial analysis was also used to identify the influence of geographic factors on the effectiveness of local tax collection.

Research Results. Current legislation provides communities with the authority to regulate local tax rates within defined boundaries, enabling a degree of financial flexibility. Nevertheless, the level of practical implementation of these powers remains uneven across regions. The findings indicate that communities within Lviv region differ significantly in terms of their ability to efficiently mobilize local tax revenues. The most favorable outcomes are observed in municipalities situated near the regional center, largely due to better infrastructure, higher business activity, and proximity to labor markets. In contrast, more remote and rural communities tend to show lower fiscal returns and greater dependence on intergovernmental transfers. It was also found that larger communities possess more developed administrative and institutional capacity, which facilitates more effective tax management. Meanwhile, abrupt or frequent changes in tax legislation-especially without adequate transitional periods-create obstacles for local budget planning.

Conclusions. The formation of financial resources within territorial communities is shaped by a complex interaction of internal and external factors. Local taxes serve as a cornerstone of community revenue generation; however, their effective administration depends on such variables as community size, geographic position, and institutional capabilities. The study reveals substantial untapped potential in terms of increasing local tax revenues, particularly in rural areas. To enhance financial sustainability, it is necessary to improve tax administration practices, strengthen the human resources of local governments, and ensure greater predictability in the tax and regulatory environment.

Keywords: decentralization reform, local taxes and fees, resource potential of territorial communities

JEL Classification: H30, H71, H72

Постановка проблеми. Системна трансформація суспільно-політичного життя та економічної системи нашої держави, що розпочалась із здобуттям нею Незалежності зумовила затяжну фінансово-економічну кризу, котра проявилася у нестабільності економічного розвитку держави та падінні рівня життя громадян. Аналіз позитивного досвіду реалізації схожих трансформаційних

процесів сусідніми державами Центрально-Східної Європи продемонстрував необхідність реформування фінансової системи держави як на центральному рівні, так і на рівні місцевого самоврядування, що проявляється у децентралізованому управлінні фінансовими ресурсами держави. Основною метою розпочатої у 2014 році реформи децентралізації (реформи місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні), визначено створення умов щодо формування ефективної та відповідальної місцевої влади, здатної забезпечити комфортне та безпечне середовище для проживання людей по всій території України.

Фінансовим інструментом для виконання власних функцій, формування сприятливого для населення громади життєвого середовища є кошти відповідних бюджетів громад. При цьому одним із найбільш вагомих елементів фінансової спроможності громади є місцеві податки та збори.

Зростаючий, внаслідок бойових дій, дефіцит центрального бюджету знижує здатність держави до повноцінного забезпечення актуальних потреб територій, що зумовлює зростання необхідності акумуляції місцевих фінансів громадами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на відносну новизну досліджуваної тематики, на даний час існує значна кількість наукових праць, що досліджують питання місцевого оподаткування. Вагомими є напрацювання Я. Казюк, котра вводить оцінювання фінансової спроможності громад на підставі інтегрального показника, що включає одинадцять самостійних показників функціонування громад [1]. Основні регіональні особливості місцевого оподаткування в Україні проаналізовано Р. Волощуком [2]. О. Майданник та Я. Журавлем проведено порівняльно-правовий аналіз місцевих податків та зборів в Україні та закордоном [3]. Низку досліджень щодо перспективних напрямків підвищення ефективності бюджетно-податкового планування та виявлення резервів зростання податкового потенціалу територіальних громад реалізовано Т. Станкус та Ю. Крот [4].

Метою статті є аналіз сучасного стану та тенденцій адміністрування місцевих податків та зборів в умовах воєнного стану, а також їх ролі у формуванні дохідної частини місцевих бюджетів.

Методи дослідження. Дослідження базується на використанні низки методів: теоретичного аналізу - для опрацювання літератури з питань фінансової децентралізації; нормативного аналізу - для дослідження законодавчої еволюції у сфері місцевих податків; статистичного аналізу та групування - для узагальнення даних щодо доходів громад Львівщини. Просторовий аналіз застосовано для вивчення впливу географічного чинника на податкову ефективність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективна і дієва система місцевого самоврядування одним із ключових елементів функціонування демократичної держави. Основним джерелом формування фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування є місцеві податки і збори.

Згідно конституції України, а саме - статті 143, право встановлювати місцеві податки та збори закріплюється за органами місцевого самоврядування [5]. Закон України "Про місцеве самоврядування" (п. 24 ч. 1 ст. 26), регламентує, що питання місцевих податків та зборів вирішуються виключно під час пленарних засідань сільської, селищної чи міської ради [6].

Склад доходів загального фонду бюджетів сільських, селищних, міських територіальних громад визначені статтями 64 та 69(1) Бюджетного кодексу України [7]. Податковий кодекс України у статті 10 (Місцеві податки) наводить перелік місцевих податків:

1. Податок на майно;

2. Єдиний податок;

До місцевих зборів належать:

1. збір за місця для паркування транспортних засобів;

2. туристичний збір [8].

Таким чином держава, поклавши на місцеві бюджети фінансування соціальних потреб населення громад, надала значні фінансові ресурси на реалізацію цих функцій.

Погодимось із думкою Я. Казюк, що підвищення ролі місцевих податків і зборів та збільшення їх частки у власних доходах місцевих бюджетів - одне з головних завдань для подальшого розвитку фінансової самостійності та спроможності місцевого самоврядування [9].

У цьому контексті метою проведеного нами дослідження є аналіз сукупного обсягу та структурних змін у загальному об'ємі адміністрованих громадами місцевих податків та зборів, їхньої ролі у доходах місцевого бюджету, а також подання пропозицій щодо зростання їх частки як чинника зростання фінансової спроможності територіальних громад.

У процесі реалізації адміністративно-територіальної реформи у Львівській області до 2021 року сформовано 73 територіальних громади, сукупною площею 22,03 тис. км² та населенням понад 2478,1 тис. осіб (станом на 01.01.2022 року). Середня площа громади становить 301,8 км², що є дещо нижчим показником відносно середнього по державі - 377,63 км². У цей же час громади Львівщини характеризуються дещо вищою щільністю населення - 112,5 осіб на км² (проти 62,2 осіб на км² загалом по Україні).

Найбільшою за площею є Яворівська територіальна громада (надалі - ТГ): 849 км², найменшими - Зимноводівська ТГ та Соکیلницька ТГ (по 34 км²). Найбільшим населенням характеризується Львівська ТГ - 777234 жителів, найменшим - Заболотцівська ТГ - 6157 жителів.

Аналіз бюджетів територіальних громад області демонструє зростання дохідної частини бюджетів усіх громад області протягом досліджуваного періоду (2021-2024 роки). Зокрема, протягом цього часу доходи загального фонду зросли у 71 із 73 громад. Середній показник зростання становив 59,58% (або 19,86% - щорічно). Найбільшим зростанням характеризувалась Сколівська ТГ (зростання у понад 2,51 рази, або - 50,46% щорічно). Падінням показників - Новокалінівська (16,13% або 5,37% щорічно) та Турківська громади (3,74% або 1,24% щорічно). Характерно, що значна частка дохідної частини бюджетів громад у 2022-2023 роках припадала на т. зв. "військове ПДФО", як значно вплинуло на структуру доходів громад та, відповідно - частку у них місцевих податків та зборів.

Як відомо, у листопаді 2023 року парламент ухвалив закон, який передбачає перенаправлення ПДФО із зарплат військових із місцевих бюджетів у держбюджет, що значно вплинуло на доходи окремих ТГ області [10]. Зокрема, динаміка зростання доходів територіальних громад Львівської області значно сповільнилась із 42,09% у 2022 році до 1,85% у 2024 році. Так, якщо у 2022 році лише у 5 ТГ зафіксовано падіння доходів бюджету, то у 2024 - у 19. Найбільше падіння (43,9%-72,1%) зафіксовано у громадах, котрі у 2022 році характеризувались дво-, три- та чотирикратним зростанням доходів (Івано-Франківська, Новояворівська, Солонківська, Великомоствська, Яворівська), що демонструє вагомість цього виду доходів у бюджетах громад. У таблиці 1 продемонстровано порівняльний аналіз щорічних темпів зростання надходжень до загального фонду ТГ області до та після перенаправлення т. зв. "військового ПДФО".

Таблиця 1

**Динаміка надходжень до загального фонду територіальних громад Львівської області
(протягом 2021-24 років)**

Територіальна громада	Річна динаміка, у %		Територіальна громада	Річна динаміка, у %		Територіальна громада	Річна динаміка, у %	
	2021-23 р.	2024 р.		2021-23 р.	2024 р.		2021-23 р.	2024 р.
Яворівська	162,18	-72,05	Гніздичівська	22,85	30,43	Красненська	17,59	27,64
Солонківська	131,76	-57,13	Куликівська	22,84	24,86	Мурованська	17,45	35,02
Новояворівська	114,42	-54,58	Славська	22,63	28,11	Миколаївська	17,36	22,60
Велико-моствська	114,05	-58,03	Бродівська	22,54	-11,31	Новояричівська	15,55	36,95
Івано-Франківська	84,12	-43,88	Жовтанецька	21,99	4,60	Комарнівська	15,40	18,78
Сколівська	59,90	14,36	Радехівська	21,94	18,21	Підкамінська	14,85	18,31
Бісковицька	59,63	-26,40	Жовківська	21,93	14,43	Лопатинська	14,33	18,90
Оброшинська	58,80	-7,10	Рава-Руська	21,53	19,71	Журавненська	14,10	28,64
Поморянська	54,97	-27,26	Ралівська	21,10	24,56	Сокальська	14,06	23,42
Моршинська	52,42	-13,64	Розвадівська	20,89	39,67	Новороздільська	14,00	18,11

Давидівська	45,94	0,05	Зимноводівська	20,82	39,56	Добромилівська	13,96	11,85
Боринська	44,48	3,56	Рудківська	20,65	15,62	Судово-вишнянська	13,05	30,73
Добровірівська	37,96	-2,81	Белзька	20,59	18,66	Жидачівська	12,81	17,40
Східницька	36,90	14,25	Шегинівська	20,53	14,01	Добросинсько-Магерівська	12,08	28,23
Самбірська	35,80	-24,47	Щирецька	20,44	27,69	Грабовецько-Дулібівська	10,99	21,06
Дрогобицька	35,29	-9,87	Сокільницька	19,98	28,39	Буська	10,96	18,26
Мостиська	31,48	1,36	Глинянська	19,73	21,91	Бориславська	10,75	22,65
Пустомитівська	30,79	-3,27	Козівська	19,73	11,23	Ходорівська	10,07	21,14
Хирівська	25,70	-1,07	Старо-самбірська	19,51	-9,26	Меденицька	5,73	12,07
Львівська	25,68	10,92	Стрілківська	19,38	7,57	Перемиш-лянська	4,57	8,87
Камянка-Бузька	24,85	1,33	Стрийська	19,32	14,56	Турківська	-2,85	2,07
Червоно-градська	24,65	-6,84	Новокалінінська	19,26	-39,45	Заболотцівська	-3,60	42,35
Золочівська	24,62	-2,36	Бібрська	19,16	17,21	Велико-любінська	-6,25	51,37
Підберіздівська	24,42	12,98	Трускавецька	19,06	20,07			
Тростянецька	22,94	9,88	Городоцька	17,97	24,24			

Так, протягом досліджуваних років у 21 громаді області частка місцевих податків та зборів зросла на показник понад 10%, у 39 ТГ зростання відбулось у межах до 10%, й лише у 13 ТГ зафіксовано падіння їх частки у дохідній частині бюджету (таблиця 2).

Таблиця 2

Частка місцевих податків та зборів у доходах загального фонду бюджетів територіальних громад Львівської області

Територіальна громада	Показник		Територіальна громада	Показник		Територіальна громада	Показник	
	2024 р.	Зміна до 2023 р., у %		2024 р.	Зміна до 2023 р., у %		2024 р.	Зміна до 2023 р., у %
Східницька	52,93	5,61	Добровірівська	37,20	13,55	Мурованська	30,21	-9,91
Тростянецька	51,66	8,90	Бібрська	37,02	4,98	Куликівська	29,86	4,01
Поморянська	50,04	4,05	Давидівська	36,99	5,87	Червоноградська	29,76	6,38
Стрілківська	49,92	7,12	Мостиська	36,87	6,59	Буська	29,69	5,11
Добросинсько-Магерівська	46,59	10,59	Дрогобицька	36,69	5,18	Золочівська	28,81	3,55
Красненська	44,88	4,91	Рава-Руська	36,60	7,34	Сокальська	28,64	5,19
Журавненська	43,22	-1,15	Гніздичівська	36,59	-6,13	Новороздільська	27,42	1,41
Комарнівська	43,01	5,40	Глинянська	35,47	-0,19	Підкамінська	27,19	-2,84
Судовиш-нянська	43,01	2,85	Жидачівська	35,29	1,85	Радехівська	26,79	0,16
Щирецька	42,69	0,81	Лопатинська	34,96	4,61	Івано-Франківська	26,69	4,50
Ралівська	42,40	-1,64	Перемиш-лянська	34,73	10,43	Бродівська	26,49	6,47
Зимноводівська	41,66	4,55	Львівська	33,35	2,31	Сокільницька	26,28	3,58
Новокалінінська	40,93	19,21	Жовта-нецька	33,09	8,66	Новояворівська	25,69	2,71
Хирівська	40,34	1,49	Белзька	32,59	11,91	Старосамбірська	25,68	6,67
Солонківська	39,68	9,41	Жовківська	32,16	6,84	Самбірська	25,52	-4,46
Трускавецька	39,53	-3,84	Миколаївська	31,78	0,17	Яворівська	25,33	10,54

Бісковицька	39,49	4,87	Турківська	31,71	17,98	Оброшинська	24,23	2,46
Добромилська	38,94	3,76	Грабовецько-Дулібівська	31,58	7,13	Заболотцівська	22,88	2,95
Пустомитівська	38,80	7,37	Камянка-Бузька	31,34	4,46	Меденицька	22,57	3,24
Рудківська	38,46	5,28	Моршинська	31,13	-8,97	Шегинівська	21,42	3,60
Новояричівська	38,30	-1,16	Стрийська	30,93	6,76	Боринська	17,90	-0,59
Підберізцівська	37,76	-9,59	Городоцька	30,48	3,24	Сколівська	17,72	-2,23
Козівська	37,70	0,76	Розвадівська	30,46	1,35	Славська	7,82	0,15
Ходорівська	37,33	-7,87	Велико-мостівська	30,40	11,46			
Бориславська	37,30	-1,50	Великолюбінська	30,25	6,50			

У грошовому обсязі зростання обсягу місцевих платежів та зборів відбулось в усіх громадах області. Середній показник зростання становив 79,66% або 26,55% щорічно. Характерно, що ця динаміка не знизилась із початком бойових дій. Зокрема, протягом 2022 року показник становив 17,96%, 2023 року - 22,74%, 2024 року - 24,09%.

Таблиця 3

Динаміка надходжень коштів від місцевих податків та зборів до загального фонду бюджету територіальних громад Львівської області

Територіальна громада	Відхилення, у відсотках 2024/2021	Територіальна громада	Відхилення, у відсотках 2024/2021	Територіальна громада	Відхилення, у відсотках 2024/2021
Добровірівська	у 2,68 р.б.	Славська	89,73%	Золочівська	66,20%
Бельська	у 2,64 р.б.	Боринська	89,49%	Поморянська	66,15%
Давидівська	у 2,28 р.б.	Рудківська	89,37%	Миколаївська	66,07%
Оброшинська	у 2,25 р.б.	Городоцька	88,97%	Гніздичівська	62,78%
Сколівська	у 2,23 р.б.	Бібрська	87,29%	Журавненська	60,63%
Турківська	у 2,22 р.б.	Бісковицька	84,05%	Новороздільська	59,37%
Східницька	у 2,22 р.б.	Щирецька	83,38%	Добромилська	58,38%
Зимноводівська	у 2,21 р.б.	Івано-Франківська	81,06%	Козівська	58,31%
Великомостівська	у 2,21 р.б.	Львівська	80,38%	Новокалінівська	58,05%
Рава-Руська	у 2,14 р.б.	Дрогобицька	79,02%	Жидачівська	55,62%
Куликівська	у 2,10 р.б.	Комарнівська	77,68%	Хирівська	55,54%
Жовківська	у 2,09 р.б.	Червоноградська	77,04%	Заболотцівська	51,67%
Сокільницька	у 2,08 р.б.	Кам'янка-Бузька	76,88%	Трускавецька	51,16%
Розвадівська	у 2,07 р.б.	Судовишнянська	76,56%	Меденицька	45,87%
Добросинсько-Магерівська	у 2,06 р.б.	Лопатинська	76,19%	Бориславська	43,27%
Солонківська	у 2,04 р.б.	Новояричівська	74,25%	Підкамінська	38,93%
Жовтанецька	у 2,04 р.б.	Буська	74,17%	Моршинська	37,32%
Стрийська	у 2,03 р.б.	Стріківська	74,12%	Мурованська	37,17%
Яворівська	у 2,03 р.б.	Радехівська	71,11%	Підберізцівська	34,11%
Мостиська	у 2,01 р.б.	Ралівська	70,54%	Ходорівська	20,20%
Красненська	93,74%	Старосамбірська	70,43%	Самбірська	10,33%
Тростянецька	93,67%	Бродівська	70,23%		
Шегинівська	93,35%	Перемишлянська	69,76%		
Сокальська	93,13%	Глинянська	69,10%		
Пустомитівська	92,97%	Великолюбінська	68,72%		
Грабовецько-Дулібівська	90,72%	Новояворівська	66,96%		

Так, в усіх 73 громадах області обсяг місцевих податків та зборів зріс протягом досліджуваного періоду. При цьому, у 20 ТГ щодо цього показника зафіксовано двократне зростання.

Аналіз регіональної структури територіальних громад Львівщини демонструє найвищий показник надходжень місцевих податків і зборів в розрахунку на 1 мешканця у наступних категорій громад:

1. Львівська ТГ та суміжні з нею сільські громади (Сокільницька, Солонківська, Мурованська, Підберізцівська, Зимноводівська, Пустомитівська, Давидівська та Оброшинська);

2. Громади, на території котрих знаходяться туристично-рекреаційні центри (Трускавецька, Східницька, Моршинська);

3. Територіальні громади, утворені на базі діючих чи колишніх районних центрів (Стрийська, Кам'янка-Бузька, Жидачівська) (таблиця 4).

Таблиця 4

Середня сума надходжень місцевих податків і зборів в розрахунку на 1 мешканця територіальних громад Львівської області у 2024 році, грн.

Територіальна громада	Показник	Територіальна громада	Показник	Територіальна громада	Показник
Сокільницька	8044,105	Славська	2613,678	Новокалінівська	1984,947
Солонківська	6469,744	Розвадівська	2610,507	Новояворівська	1973,586
Львівська	6349,788	Щирецька	2583,672	Мостиська	1897,306
Мурованська	5677,422	Миколаївська	2540,523	Поморянська	1868,38
Підберіздівська	5673,089	Рава-Руська	2507,036	Ралівська	1752,743
Зимноводівська	5481,163	Куликівська	2415,819	Яворівська	1690,047
Пустомитівська	5382,954	Жовківська	2337,547	Лопатинська	1687,039
Давидівська	4908,214	Червоноградська	2327,285	Козівська	1677,708
Тростянецька	4891,774	Глинянська	2318,293	Заболотцівська	1623,224
Трускавецька	3734,545	Комарнівська	2308,355	Великомостівська	1611,017
Східницька	3490,545	Шегинівська	2288,211	Добросиньско-Магерівська	1604,901
Стрийська	3463,186	Бібрська	2243,823	Рудківська	1552,443
Оброшинська	3238,096	Сколівська	2239,03	Новороздільська	1427,159
Кам'янка-Бузька	3225,075	Дрогобицька	2221,083	Журавненська	1415,925
Новояричівська	3197,365	Белзька	2218,783	Старосамбірська	1404,985
Жидачівська	3085,338	Бродівська	2150,71	Турківська	1328,17
Добровірська	3055,102	Судовишнянська	2142,344	Хирівська	1221,705
Гніздичівська	2999,153	Грабовецько-Дулібівська	2130,975	Бісковицька	1172,99
Моршинська	2944,086	Перемишлянська	2112,92	Добромільська	1144,297
Івано-Франківська	2901,592	Золочівська	2075,898	Меденицька	1051,135
Бориславська	2892,684	Великолюбінська	2062,212	Стрілківська	1011,148
Жовтанецька	2876,152	Самбірська	2060,824	Підкамінська	964,5414
Городоцька	2808,919	Сокальська	2021,332	Боринська	587,5225
Радехівська	2684,045	Буська	2013,519		
Красненська	2634,315	Ходорівська	2008,56		

З метою оцінювання впливу чисельності населення громади на її здатність акумулювати фінансові ресурси нами проведено оцінювання частки місцевих податків та зборів у розрізі груп громад за населенням. З цією метою нами здійснено розподіл загальної чисельності громад на 4 групи:

1. До 15 тисяч осіб (увійшло 30 ТГ);
2. Чисельністю 15-30 тисяч осіб (увійшло 24 ТГ);
3. Чисельністю 30-50 тисяч осіб (увійшло 12 ТГ);
4. Чисельністю понад 50 тисяч осіб (увійшло 7 ТГ).

Характерною особливістю громад третьої групи є наявність у ній виключно міських територіальних громад.

Громади четвертої групи зосереджені навколо найбільших міст області.

Результати аналізу продемонстрували, що найкращими показниками обсягу надходжень характеризуються групи найменш та найбільш чисельних громад області (показники, відповідно - 2170,08 та 3986,21 тис. грн. на 1 особу). Результати другої та третьої груп становлять, відповідно, 1849,01 та 1882,91 грн. на особу.

При цьому, незважаючи практично на тотожне значення частки місцевих бюджетів у 2022 році (23,06-24,90%) досліджувані групи громад певним чином диференціюються за динамікою їх зростання. У першій групі цей показник становив 5,64%, другій - 9,44%, третій - 7,98%, четвертій - 8,37% (таблиця 4).

Таблиця 5

Аналіз обсягу та частки надходжень місцевих податків і зборів у розрізі груп громад Львівської області

Група територіальних громад у залежності від чисельності населення	Середня частка надходжень місцевих податків і зборів у доходах загального фонду громади, у %			Обсяг надходжень місцевих податків і зборів у розрахунку на 1 мешканця, грн/особу		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
До 15 тис. осіб	24,34	24,39	29,98	1531,36	1749,28	2170,08
15-30 тис. осіб	24,90	26,75	34,33	1266,00	1438,11	1849,01
30-50 тис. осіб	23,06	26,22	31,04	1476,59	1512,59	1882,91
Понад 50 тис. осіб	24,42	27,05	32,79	2686,29	3286,06	3986,21

Підсумовуючи, можемо стверджувати що значної диференціації у обсязі та частці надходжень місцевих податків і зборів нами не виявлено, що свідчить про здатність громад області акумулювати фінансові ресурси незалежно від масштабів громад. Виняток становить група найбільших громад, високі показники котрої демонструються завдяки наявності у її складі Львівської ТГ.

Дискусія. Отримані результати дослідження підтверджують ключову роль місцевих податків і зборів у забезпеченні фінансової самостійності територіальних громад, що повністю корелює з висновками, викладеними у працях Я. Казюк [1] щодо визначальної ролі власних доходів у формуванні фінансової спроможності громад. Показники зростання місцевих податків у розрізі всіх 73 ТГ Львівської області навіть в умовах воєнного стану та загального зменшення фінансових надходжень до бюджетів державного рівня свідчать про сталість та перспективність цього джерела доходів.

На відміну від досліджень, у яких домінує увага до великих міських громад, наше дослідження виявило, що громади з невеликою чисельністю населення також можуть демонструвати високі результати щодо акумулювання податкових надходжень. Така динаміка частково пояснюється якісною організацією адміністрування податків на місцевому рівні, що може стати предметом подальших досліджень. Цей факт дещо суперечить усталеній думці про пряму залежність між чисельністю населення громади та обсягами фінансових ресурсів, що заслуговує на подальшу наукову увагу.

Значну частину доходів у 2022–2023 роках становили надходження від "військового ПДФО", а його перенаправлення до державного бюджету у 2024 році призвело до різкого зниження доходів у ряді громад. Це демонструє вразливість місцевих бюджетів до змін фіскальної політики на центральному рівні та засвідчує важливість розвитку більш стабільних, прогнозованих джерел надходжень. Такий результат співзвучний із позицією Т. Станкус та Ю. Крот [4], які наголошують на необхідності виявлення резервів сталого зростання податкового потенціалу громад.

Цікавим є спостереження щодо високих податкових надходжень у громадах, розташованих поблизу Львова, а також у ТГ із туристично-рекреаційним потенціалом. Це підтверджує позитивний вплив географічного розміщення та структури місцевої економіки на здатність громад генерувати податкові надходження. Такий висновок узгоджується з дослідженням Р. Волощука [2], у якому було виокремлено регіональні відмінності у податковому потенціалі громад.

Незважаючи на загальнопозитивну динаміку, певні громади продемонстрували зниження темпів зростання або навіть скорочення доходів, що потребує глибшого аналізу причин такої ситуації. Можливими поясненнями можуть бути недосконалість адміністрування податків, економічна стагнація в окремих громадах або ж демографічні чинники.

Подальші дослідження доцільно зосередити на вивченні якісних аспектів адміністрування місцевих податків, зокрема впливу електронного документообігу, професійної підготовки працівників фінансових відділів, цифровізації податкового процесу, а також участі громади у процесі планування місцевих бюджетів. Крім того, перспективним виглядає міжрегіональний порівняльний аналіз із залученням громад інших областей України, що дозволить з'ясувати, наскільки отримані у Львівській області тенденції є типовими.

Висновки. В умовах високих показників дефіциту державного бюджету, реалізація територіальними громадами власних функцій є неможливою без акумуляції власних фінансових ресурсів, основою котрих є місцеві податки та збори. У процесі проведеного дослідження виявлено низку позитивних тенденцій, що проявляються як у зростанні показників доходів територіальних громад області загалом, так і місцевих податків та зборів - у тому числі.

Зафіксовано зростання частки місцевих доходів в усіх групах громад, що демонструє їх здатність акумулювати фінансові ресурси незалежно від розміру громади. Найвищими показники продемонстровано громадою обласного центру, суміжними з нею невеликими сільські громади а також громадами, на території котрих знаходяться туристично-рекреаційні центри.

Джерела та література

1. Казюк Я. М., Венцель В. Т. Фінансова спроможність територіальних громад як основний елемент у забезпеченні реалізації повноважень органів місцевого самоврядування. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 1. С. 357-364. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/609
2. Волощук Р.С. Місцеві податки і збори та їхня роль у формуванні податкових надходжень місцевих бюджетів в Україні: регіональний аспект. *Економіка і суспільство*. 2018. №. 19. С. 966-975. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/145.pdf
3. Майданник О., Журавель Я. Місцеві податки та збори в Україні та зарубіжних країнах: порівняльно-правовий аналіз. *Вісник АПСВТ*. 2020. № 1-2. С. 64-70.
4. Станкус Т. Місцеві податки і збори. Х.: Фактор. 2017. 80 с.
5. Конституція України. Витяг. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. ст. 143. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
7. Бюджетний кодекс України. Ст. 64. Склад доходів загального фонду бюджетів сільських, селищних, міських територіальних громад. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2010. № 50-51. 572 с. URL: <https://urist.com.ua/bku/st-64>
8. Податковий кодекс України/ Стаття 10. Місцеві податки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>
9. Казюк Я. Адміністрування місцевих податків і зборів: бачення ОМС. Результати соціологічного дослідження. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/18892>
10. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо забезпечення підтримки обороноздатності держави та розвитку оборонно-промислового комплексу України: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-20#Text>

References

1. Kaziuk Ya., Ventsel V. (2024). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad yak osnovnyi element u zabezpechenni realizatsii povnovazhen orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Financial capacity of territorial communities as a key element in ensuring the implementation of the powers of local government bodies]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, no 1. pp. 357-364. Available at: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/609 (accessed February, 21 2025). [in Ukrainian].
2. Voloshchuk R. (2018). Mistsevi podatky i zbory ta yikhnia rol u formuvanni podatkovykh nadkhodzen mistsevykh biudzhativ v Ukraini: rehionalnyi aspekt. [Local taxes and fees and their role in the formation of tax revenues of local budgets in Ukraine: regional aspect]. *Ekonomika i suspilstvo*, no 19. pp. 966-975. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/journals/19ukr/145.pdf> (accessed February, 23 2025). [in Ukrainian].
3. Maidannyk O., Zhuravel Ya. (2020). Mistsevi podatky ta zbory v Ukraini ta zarubizhnykh krainakh: porivnialno-pravovy analiz. [Local taxes and fees in Ukraine and foreign countries: comparative legal analysis.]. *Visnyk APSVT*, no 19. pp. 64-70. (accessed February, 24 2025). [in Ukrainian].

4. Stankus T. (2017). Mistsevi podatky i zbory. [Local taxes and fees in Ukraine and foreign countries: comparative legal analysis]. *Kharkiv*. 80 p.
5. Konstytutsiia Ukrainy. Vytiah. (1996). [Constitution of Ukraine excerpt]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. n.30. st. 143. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed February, 25 2025). [in Ukrainian].
6. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR. [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine No. 280/97-VR dated May 21, 1997]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed February, 26 2025). [in Ukrainian].
7. Biudzhetni kodeks Ukrainy. (2010). St. 64. Sklad dokhodiv zahalnoho fondu biudzhativ silskykh, selyshchnykh, miskykh terytorialnykh hromad. [Budget Code of Ukraine. Article 64. Composition of general fund revenues of budgets of rural, settlement, and urban territorial communities]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*. no 50-51. 572 p. Available at: <https://urst.com.ua/bku/st-64> (accessed February, 27 2025). [in Ukrainian].
8. Podatkovyi kodeks Ukrainy. (2010). Stattia 10. Mistsevi podatky. [Tax Code of Ukraine. Article 10. Local taxes]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (accessed February, 28 2025). [in Ukrainian].
9. Kaziuk Ya. (2024). Administruvannia mistsevykh podatkiv i zboriv: bachennia OMS. Rezultaty sotsiologichnoho doslidzhennia. [Administration of local taxes and fees: the vision of local governments. Results of a sociological study]. Available at: <https://decentralization.gov.ua/news/18892> (accessed March, 1 2025). [in Ukrainian].
10. Pro vnesennia zmin do Biudzhetnoho kodeksu Ukrainy shchodo zabezpechennia pidtrymky oboronozdatnosti derzhavy ta rozvytku oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy: Zakon Ukrainy. (2023). [For the introduction of amendments to the Budget Code of Ukraine, the aim was to ensure support for the state's defense capability and the development of the defense-industrial complex of Ukraine: the Law of Ukraine.]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3428-20#Text> (accessed March, 2 2025). [in Ukrainian].

Одержано статтю: 13.06.2025
Прийнято до друку: 25.06.2025

РОЗДІЛ IV. Управління та адміністрування

УДК 005.8 : 65.014.12

Черчик Лариса,
доктор економічних наук, професор,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
професор кафедри менеджменту,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-3901-216X
e-mail: cherchyk.larysa@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-108-94>

МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНДИ ПРОЄКТУ

Вступ. Висока конкуренція та швидкі зміни на ринку вимагають ефективного управління, що досягається завдяки лідерству та чіткій командній роботі. Проектний підхід дозволяє мінімізувати невизначеність, забезпечує ефективний розподіл відповідальності та сприяє більш продуктивній координації між учасниками команди.

Мета: розробка авторського бачення загальної моделі формування команди проекту, обґрунтування ситуаційних моделей лідерства та команд проекту.

Методи. У роботі використано синтетичний підхід до формування команди проекту як сукупність таких загальнонаукових підходів: системно-структурного – для розробки загальної моделі формування команди проекту; процесного та функціонального – для обґрунтування змістовного наповнення складових моделі формування команди проекту; ситуаційного – при обґрунтуванні видів команд проекту залежно від особливостей та середовища проекту.

Результати. Розроблено авторського бачення загальної моделі формування команди проекту як тришарової структури, яка визначає передумови створення, розвитку та ефективного функціонування команди, що працює над реалізацією певного проекту. При формуванні команди проекту враховуються чинники середовища проекту, базові умови командотворення (умови формування команди проекту, компетентності, необхідні для успішної реалізації проекту, специфіка проекту), які визначають вимоги до лідера та членів команди проекту та їх ролі, особливості комунікацій, досягнення мети проекту. На основі концептуальної моделі розроблено такі ситуаційні команди проекту: команда проекту, орієнтована на особистість засновника; команда, орієнтована на ролі; команда, орієнтована на компетентності; крос-функціональна команда; команда, орієнтована на ресурси.

Висновки. Формування команди проекту є процесом, який враховує середовище, базові умови командотворення, компетенції учасників та специфіку проекту. Запропонована модель забезпечує ефективне управління командою, а ситуаційний підхід дозволяє конкретизувати роль лідерства та адаптувати структуру команди залежно від потреб проекту. Чіткий розподіл ролей та компетенцій сприяє зменшенню невизначеності, підвищенню продуктивності та досягненню поставлених цілей.

Ключові слова: проектний менеджмент, лідерство, команда проекту, модель, проектний підхід, ситуаційний підхід, синтетичний підхід.

Cherchyk Larysa,
Doctor of Economics, Professor
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Professor of Department of Management
Lutsk, Ukraine

LEADERSHIP AND PROJECT TEAMS MODELS

Introduction. High competition and rapid changes in the market require effective management, which is achieved through leadership and clear teamwork. The project approach allows you to minimize uncertainty, ensures effective distribution of responsibility and promotes more productive coordination between team members.

Purpose of the article:: development of the author's vision of a general model of project team formation, justification of situational models of leadership and project teams.

Methods. The work uses a synthetic approach to project team formation as a set of the following general scientific approaches: system-structural - to develop a general model of project team formation; process and functional - to substantiate the content of the components of the project team formation model; situational - when substantiating the types of project teams depending on the characteristics and environment of the project.

Results. The author's vision of the general model of project team formation as a three-layer structure has been developed, which determines the prerequisites for the creation, development and effective functioning of a team working on the implementation of a particular project. When forming a project team, the factors of the project environment, the basic conditions of team building (conditions for forming a project team, competencies necessary for the successful implementation of the project, project specifics) are taken into account, which determine the requirements for the leader and members of the project team and their roles, communication features, and achieving the project goal. Based on the conceptual model, the following situational project teams have been developed: a project team focused on the personality of the founder; a team focused on roles; a team focused on competencies; a cross-functional team; a team focused on resources.

Conclusions. Project team formation is a process that takes into account the environment, basic conditions of team building, competencies of participants, and project specifics. The proposed model provides effective team management, and the situational approach allows you to specify the role of leadership and adapt the team structure depending on the needs of the project. A clear distribution of roles and competencies helps reduce uncertainty, increase productivity and achieve set goals.

Keywords: project management, leadership, project team, model, project approach, situational approach, synthetic approach.

Jel Classification: D23, M12, O22

Вступ. Сучасне бізнес-середовище та державне управління все частіше стикаються зі складними, унікальними завданнями, які потребують спеціальної організації роботи, гнучкості в управлінні та чіткої структурованості процесів. Висока конкуренція та швидкі зміни на ринку вимагають ефективного управління ризиками, що досягається завдяки чітко визначеним етапам виконання завдань, контролю якості та системному моніторингу результатів. Проектний підхід дозволяє мінімізувати невизначеність, забезпечує ефективний розподіл відповідальності та сприяє більш продуктивній координації між учасниками. Завдяки своїй орієнтації на результат проектний менеджмент стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості організацій у динамічному середовищі. Застосування проектного підходу обумовлює необхідність формування проектної команди та ефективного лідерства, що є одним із визначальних чинників успішності проекту.

Кожен проект унікальний, розгортається у специфічному середовищі, тому його особливості варто враховувати при формуванні команди проекту та виборі стилю лідерства, оскільки від вдало обраного підходу значною мірою залежатиме, чи вдасться реалізувати цілі проекту і отримати очікувані результати.

Огляд літератури. Теоретико-методичні та прикладні аспекти формування проектних команд розглядалися у працях зарубіжних авторів. Зокрема, види та підходи до формування команд висвітлені у працях Д. Макінтош-Флетчер (розглядає інтактні та крос-функціональні команди) [1, с. 113]. С. Козловські та Б. Белл поділяють команди на прості та комплексні [2, с. 10]; Х. Хонтс, М. Прюет, Дж. Рейхел, М. Гроссенбаче проектні, віртуальні, мультифункціональні, уповноважені команди, команди з удосконалення [3].

Огляд підходів до формування команди проекту представлено у працях О. Голентовської [4], В. Москаленко [5], А. Оленіч, З. Шацької [6].

Особливості формування крос-функціональних команд вивчали: А. Філатов – для реалізації інноваційних проєктів [7, 8]; В. Красноступ, розглянуто взаємозв'язок ролей членів крос-функціональної команди з етапами її життєвого циклу [9]; М. Мохамед, М. Станкоскі та А. Мюррей обґрунтували особливості формування команд на принципах управління знаннями (лідерство, організація, технології, навчання) та виникнення таких організаційних форм як горизонтальні, лінійні, мережеві, віртуальні [10, с. 128-129]; П. Кетлі, У. Хірш визначили принципи формування крос-функціональних команд та розглянули розподіл ролей [11, с. 42, 67].

Проте залишаються нерозкритими підходи до формування команди проєкту з урахуванням його особливостей, організаційних цілей та обставин, що має практичне значення.

Мета дослідження: розробка авторського бачення загальної моделі формування команди проєкту та обґрунтування ситуаційних команд проєкту.

Матеріали і методи дослідження. У роботі використано синтетичний підхід до формування команди проєкту як сукупність таких загальнонаукових підходів: системно-структурного – для розробки загальної моделі формування команди проєкту; процесного та функціонального – для обґрунтування змістовного наповнення складових моделі формування команди проєкту; ситуаційного – при обґрунтуванні видів команд проєкту залежно від особливостей та середовища проєкту.

Результати дослідження. Для обґрунтування авторського бачення моделі формування команди проєкту виходимо з таких узагальнень.

Команда проєкту відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної реалізації запланованих цілей, оскільки саме її учасники формують основу для успішного управління, прийняття рішень і виконання завдань. Її місце в структурі проєкту визначається необхідністю інтеграції ресурсів, компетенцій та зусиль задля досягнення оптимального результату. Команда виступає центром комунікації між усіма зацікавленими сторонами, забезпечуючи ефективний обмін інформацією, координацію дій і контроль виконання робіт.

Завдяки своїй структурованості та розподілу ролей команда проєкту сприяє мінімізації ризиків, оперативному розв'язанню проблем та адаптації до змін. Вона не лише виконує поставлені завдання, а й формує корпоративну культуру проєкту, забезпечуючи мотивацію та залученість учасників. Крім того, вона є рушійною силою інновацій та креативних рішень, оскільки співпраця фахівців із різних сфер дозволяє знайти найбільш ефективні способи досягнення цілей.

Тобто, проєктна команда – це група фахівців, які поділяють місію проєкту, об'єднані для спільної роботи над досягненням визначених цілей, мають відповідні компетенції, розподілені ролі та спільну відповідальність за результати. Вона формується на тимчасовій основі та діє протягом усього життєвого циклу проєкту, забезпечуючи його планування, реалізацію, контроль і завершення. Ефективність такої команди залежить від рівня координації, комунікації та взаємодії між її учасниками, середовища міжособистісної взаємодії, а також від здатності адаптуватися до змін і приймати обґрунтовані рішення.

Основними характеристиками проєктної команди є спільна мета, чітка структурованість, розподіл ролей і відповідальності, міждисциплінарність, тимчасовість, гнучкість, колективна відповідальність, ефективна комунікація та орієнтація на результат. Важливими аспектами є висока взаємодія між учасниками, здатність до швидкого прийняття рішень та адаптації до змін, що забезпечує ефективність управління ресурсами та досягнення запланованих цілей.

Модель формування команди проєкту – це концептуальна тришарова структура, яка визначає передумови створення, розвитку та ефективного функціонування команди, що працює над реалізацією певного проєкту. Вона орієнтується на чинники середовища проєкту, враховує базові умови командотворення (умови формування команди проєкту, компетентності, необхідні для успішної реалізації проєкту, специфіка проєкту), які визначають вимоги до членів команди проєкту та їх ролі, особливості комунікацій. Ці дії спрямовані на забезпечення очікуваного результату – досягнення мети проєкту. Зазначені викладки графічно інтерпретовані на рис. 1.

Застосуємо цей підхід для формування ситуаційних команд проєкту.

1. Команда проекту, орієнтована на особистість засновника проекту (лідера)

У таких командах часто домінує сильна корпоративна культура, яка базується на принципах засновника, який є безумовним лідером, і в цьому контексті варто враховувати кілька ключових умов: команда повинна поділяти ідеї та цінності засновника, мати схожі цілі і готовність до гнучкої роботи в умовах невизначеності; висока мотивація та здатність швидко адаптуватися. Засновник є драйвером змін, розвитку бізнесу, тому команда має підтримувати це бачення, навіть коли виникають труднощі або нестабільність; учасники доповнюють засновника своїми навичками, щоб охопити всі аспекти діяльності, від технічної розробки до маркетингу та фінансів; атмосферу довіри та відкритої комунікації. Важливо, щоб усі члени команди відчували підтримку, були залучені до процесу ухвалення рішень і могли відкрито обговорювати ідеї та проблеми, що виникають.



Рис. 1. Модель формування команди проекту

Основні ролі в такій команді: лідер (засновник), технічні фахівці, фінансовий та операційний менеджери, маркетинголог.

Комунікація в команді проекту, орієнтованій на особистість засновника, має свої специфічні особливості, оскільки основна увага приділяється не лише обміну інформацією, а й підтримці бачення та корпоративної культури, встановленої засновником. Тому важливими умовами ефективної комунікації є: взаєморозуміння та сприяння досягненню спільних цілей, відкритість і прозорість, неформальність та інтенсивність, колективна відповідальність, швидке обговорення та взаємний зворотний зв'язок, фокусування на підтримці командного духу.

2. Команда, орієнтована на ролі, – це група осіб, де кожен учасник має чітко визначену функціональну роль, і всі працюють у межах своїх компетенцій та обов'язків, спрямованих на досягнення спільної мети проекту чи організації. Така команда зазвичай організована на основі спеціалізації та розподілу завдань, де кожен член відповідає за конкретну область діяльності, що забезпечує ефективну реалізацію проекту.

У таких командах роль лідера може бути ключовою для забезпечення злагодженої роботи та координації між різними напрямками, однак кожен учасник вносить свій вклад у загальний процес, виконуючи свою спеціалізовану роль. Такий підхід є ефективним у середовищах, де завдання вимогливі до високого рівня експертизи і потребують чіткого розподілу праці. Основні ролі: лідер (СЕО) – візіонер, стратег та рушій процесів; операційний менеджер (СОО) – відповідає за налаштування операційної діяльності, розподіл обов'язків, внутрішній менеджмент; маркетинговий

директор (СМО); фінансовий директор (CFO); технічний директор (СТО); менеджер з розвитку бізнесу (BDM); продуктивний менеджер (PM). Крім С-левела, також в команді можуть бути менеджери та команда виконавців, що безпосередньо реалізує процеси. Це команда PR, розробників, sales-менеджерів, проектних та продуктивних менеджерів.

Формування команди, орієнтованої на ролі, вимагає забезпечення ефективної взаємодії та комунікації, характерними особливостями яких мають бути: чітка структурованість, фокус на спеціалізації, координація між ролями, офіційність і формальність, регулярні звіти і зворотний зв'язок, пріоритетність задач, фокус на результатах.

3. *Команда, орієнтована на компетентності*, – це група осіб, яка формується на основі професійних знань, навичок і досвіду кожного члена, з урахуванням їхніх індивідуальних компетенцій, що дозволяє досягати високих результатів у виконанні конкретних завдань або проектів. У такій команді основна увага приділяється тому, щоб кожен учасник мав відповідні компетенції для виконання своїх обов'язків, а також здатність приносити додану вартість у межах своєї експертизи.

Команда, орієнтована на компетенції, є ідеальною для виконання складних і технічно вимогливих проектів, де критичне значення мають кваліфікація, досвід і глибоке розуміння специфіки роботи.

Основні риси команди, орієнтованої на компетентності: розподіл завдань за компетенціями: високий рівень експертизи, гнучкість і адаптивність, спільний розвиток та обмін досвідом, відповідальність за результат.

У команді проекту, орієнтованої на компетенції, ролі кожного учасника чітко визначені залежно від їх професійних знань, навичок і досвіду в конкретних сферах. Кожен член команди має свою спеціалізацію і несе відповідальність за виконання завдань, що вимагають високого рівня експертних знань. Це дозволяє кожному учаснику зосередитися на своїй основній компетенції, що сприяє досягненню оптимальних результатів у межах проекту. Ролі можуть бути різноманітними, але їх об'єднує одна спільна мета: забезпечити найвищу якість виконання завдань у межах своєї спеціалізації. Наприклад, у команді, орієнтованій на компетенції, можуть бути такі ролі як технічний спеціаліст, який відповідає за розробку технологічних рішень; фінансовий аналітик, який займається бюджетуванням і оцінкою економічної ефективності; маркетолог, який розробляє стратегію просування та комунікацій з клієнтами; лідер або менеджер проекту, який координує роботу команди і слідує за загальним прогресом. Важливою особливістю є те, що члени команди можуть мати не лише свої специфічні функції, але й взаємодіяти з іншими учасниками для інтеграції своїх знань у загальний контекст проекту.

Комунікація в команді проекту, орієнтованої на компетенції, має свої унікальні особливості, оскільки основний акцент робиться на використанні спеціалізованих знань і досвіду кожного члена команди. Така комунікація, як правило, є більш технічною і змістовною, спрямованою на вирішення конкретних завдань і досягнення результатів. Важливим аспектом є те, що кожен член команди експерт у своїй сфері, тому технічна точність, деталізація і аргументованість є важливими складовими комунікації в такій команді. Зворотний зв'язок носить конструктивний і професійний характер, спрямований на постійне удосконалення: комунікація повинна підтримувати інтеграцію різних напрямків роботи, де кожен фахівець може вносити свій вклад, базуючись на своєму досвіді. При цьому, учасники повинні мати навички взаємодії з іншими фахівцями, щоб досягти оптимального результату і уникнути розривів у знаннях або дефіциту інформації.

4. *Крос-функціональна команда* – «це група працівників із необмеженою сферою діяльності кожного, розмиттям меж між учасниками команди та керівником, взаємозамінністю та відповідальністю один перед одним за прийняття рішень в процесі проектної взаємодії» [12, с. 169]. Розвиток теорії, методології та практики проектного менеджменту в контексті формування крос-функціональної команди проекту базується на підходах західноєвропейського менеджменту (ведення бізнесу як окремих проектів і створення для них проектних груп на чолі з

проектним менеджером), американського досвіду управління проектними групами, японської технології «Kaizen» [12].

Крос-функціональність передбачає: володіння учасниками команди навиками, вміннями, знаннями у різних сферах діяльності, що дозволяє розуміти колег-фахівців, забезпечувати взаємозамінність; здатність виконувати не одну, а кілька функцій; горизонтальний тип взаємодії, високий рівень делегування повноважень; можливість зміни лідера, залежно від значимості певного аспекту проекту на певній стадії його життєвого циклу; високий рівень включеності в усі процеси проекту членів команди та довіри.

З огляду на це розподіл ролей у крос-функціональній команді проекту має свої особливості:

- ролі розподіляються не за ієрархічним принципом, а відповідно до компетенцій, відповідальності та взаємодії між учасниками;
- динамічний та гнучкий розподіл обов'язків. Учасники можуть виконувати кілька функцій, залежно від етапу проекту, а їхні ролі можуть змінюватися відповідно до поточних потреб;
- взаємозалежність ролей. Оскільки команда складається з представників різних функціональних напрямів, ефективна робота залежить від узгодженості дій між ними;
- особливу увагу приділяють ролі лідера або фасилітатора, який не лише керує процесом, а й допомагає узгоджувати інтереси різних сторін, підтримує комунікацію та вирішує конфліктні ситуації. Важливу роль також відіграють експерти у своїх сферах, які забезпечують глибокі знання та компетентність у вирішенні спеціалізованих завдань.

Ролі в крос-функціональній команді часто поділяються на стратегічні, координаційні та виконавчі. Стратегічні ролі передбачають визначення загальних напрямів розвитку проекту, координаційні забезпечують взаємодію між різними учасниками, а виконавчі зосереджені на реалізації конкретних завдань. Важливою умовою є чітке визначення відповідальності кожного учасника, щоб уникнути дублювання роботи та конфліктів.

Комунікація в крос-функціональній команді проекту зазвичай має горизонтальний характер, оскільки рішення приймаються колегіально, а не централізовано. Це сприяє відкритості та залученню всіх учасників у процес ухвалення рішень, однак може потребувати додаткових зусиль для досягнення консенсусу. Важливою умовою ефективної взаємодії є прозорість інформації. Використання цифрових платформ для спільної роботи дозволяє уникати дублювання завдань і покращує координацію дій.

Оскільки члени команди можуть використовувати професійну термінологію, яка незрозуміла іншим, необхідно вибудовувати спільну мову спілкування, що забезпечить правильне розуміння завдань і очікувань.

Гнучкість та адаптивність відіграють значну роль у такій комунікації, оскільки крос-функціональні команди працюють у динамічному середовищі, де пріоритети можуть змінюватися. У цьому контексті важливо використовувати методології, які дозволяють швидко реагувати на зміни, наприклад, Agile-підходи. Розвиток комунікативних навичок, таких як активне слухання, конструктивна критика та здатність до ефективних переговорів, є важливим фактором успішної роботи крос-функціональної команди. Вміння слухати, ставити уточнювальні запитання, конструктивно критикувати та ефективно вести переговори – ключові навички для успішної комунікації в крос-функціональній команді.

5. *Команда, орієнтована на ресурси*, – це група фахівців, організована таким чином, щоб максимально ефективно використовувати наявні матеріальні, фінансові, людські та технологічні ресурси для досягнення цілей проекту. Основний фокус такої команди спрямований на оптимізацію витрат, управління ресурсами та забезпечення їхнього раціонального розподілу. Управління в команді, орієнтованій на ресурси, часто ґрунтується на принципах економічної доцільності. Це означає, що рішення приймаються з урахуванням вартості та доступності ресурсів, а також їхнього впливу на кінцевий результат. Такий підхід особливо важливий у великих організаціях, де необхідно балансувати між якістю, вартістю та часом реалізації проекту.

Підхід до формування команди, орієнтованої на ресурси, доцільно використовувати в ситуаціях, коли ключовим фактором успіху проекту є ефективне управління обмеженими матеріальними,

фінансовими, людськими чи технологічними ресурсами. Такий підхід забезпечує раціональний розподіл активів і дозволяє мінімізувати витрати, одночасно досягаючи поставлених цілей. Одна з основних обставин, коли цей підхід виправданий, – це робота в умовах обмеженого бюджету. Якщо проєкт має суворі фінансові рамки, необхідно формувати команду так, щоб максимально ефективно використовувати наявні кошти, залучаючи багатофункціональних спеціалістів або оптимізуючи кількість персоналу.

Також цей підхід актуальний у випадках, коли доступність ресурсів є нестабільною або обмеженою. Ще одна важлива обставина – короткострокові або тимчасові проєкти, де немає сенсу створювати повноцінну команду на довгий термін. У таких випадках використовують оптимальний набір фахівців, які можуть виконати завдання в межах доступних ресурсів.

Крім того, цей підхід застосовується в умовах високої конкуренції, коли організація прагне мінімізувати витрати та максимально ефективно використовувати внутрішні резерви. Це особливо важливо для стартапів або компаній, які працюють у швидкозмінних ринкових умовах, де потрібно швидко адаптуватися до ситуації.

Основний принцип розподілу ролей у команді – забезпечення оптимальної продуктивності кожного члена команди при мінімальних витратах. Основною роллю в такій команді є менеджер ресурсів (Resource Manager), який відповідає за планування, розподіл і контроль використання всіх наявних ресурсів. Лідер або керівник проєкту (Project Manager) займається загальним управлінням командою, встановленням пріоритетів і забезпеченням відповідності роботи стратегічним цілям. Він тісно співпрацює з менеджером ресурсів для забезпечення балансу між завданнями та наявними можливостями.

Члени команди виконують функції відповідно до своїх компетенцій, проте їхні ролі можуть бути більш гнучкими, оскільки залежно від доступних ресурсів спеціалісти можуть залучатися до виконання додаткових завдань або змінювати фокус роботи. У команді може бути роль аналітика ресурсів, який займається збором даних, оцінкою ефективності використання ресурсів і пропонує рішення для їх оптимізації. Він працює в тісному зв'язку з іншими учасниками для прогнозування потреб і вчасного коригування планів.

Основна увага приділяється точності, оперативності та координації дій між учасниками для запобігання неефективним витратам і затримкам у роботі. Однією з ключових характеристик такої комунікації є високий рівень структурованості. Інформація передається чітко, без зайвих деталей, акцентуючи увагу на доступності ресурсів, їхньому розподілі та можливих обмеженнях. Це передбачає використання звітності, дашбордів і цифрових інструментів для моніторингу ресурсів у реальному часі.

Комунікація часто відбувається в режимі реального часу через спеціалізовані платформи (наприклад, Microsoft Teams, Trello, Asana), а зустрічі можуть проводитися короткими, але регулярними для оперативного обговорення стану справ в межах міжфункціональної взаємодії. Для чого використовуються стандартизовані формати звітності, регламентовані процеси обміну інформацією та система відповідальності за ключові ресурси. Комунікація має бути відкритою та прозорою, щоб усі члени команди розуміли обмеження та можливості використання ресурсів. Це допомагає швидше знаходити компромісні рішення та коригувати плани в разі змін у бюджеті, термінах чи технічних можливостях.

Загалом, кожен підхід до формування команди проєкту націлений на використання можливостей і сильних сторін команди, яка найбільшою мірою сфокусована на особливостях проєкту та забезпечить ефективність його реалізації.

Дискусія. Базовими підходи формування команд, які адаптовані та розвинуті вітчизняними вченими є: рольова концепція командних ролей Р. Белбіна, розвинута М. Геллертом і К. Новаком, також І. Адізесом; оціночна модель ефективності командної взаємодії Ч. Маргерісона та Д. Мак Кенна; модель розвитку команди Б. Такмена, Дж. Катценбаха [4].

На нашу думку, для ефективності діяльності команди проєкту та забезпечення виконання покладених на неї завдань, необхідно поєднати ці підходи в єдиній моделі, яку ми представили на

рис. 1. Науковою новизною є застосований методичний прийом «згортання» складових від загального до результуючого, що послідовно враховує вище зазначені підходи, а саме:

- ядро моделі – результат, реалізація поставлених цілей, досягнення мети, що відображають оціночна модель ефективності командної взаємодії Ч. Маргерісона та Д. Мак Кенна, а також певною мірою модель розвитку команди Б. Такмена, Дж. Катценбаха;
- структура команди визначається особливостями проєкту, вимогами до компетентностей її членів, що обумовлює розподіл ролей (рольова концепція командотворення);
- ефективність роботи команди забезпечують комунікації та середовище взаємодії, як зазначено в міжособистісному (інтерперсональному) підході до командотворення.

Вважаємо, що такий синтетичний підхід дозволяє інтегрувати усі складові командотворення і забезпечити формування та розвиток ефективної команди проєкту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Застосування проєктного підходу в практичній діяльності обумовлюється необхідністю досягнення конкретних цілей у визначені терміни при оптимальному використанні ресурсів. Крім того, активний розвиток технологій та глобалізація посилюють необхідність інтеграції інноваційних рішень, які найкраще реалізуються в межах проєктного менеджменту.

Динамічні зміни у бізнес-середовищі та технологічний розвиток зумовлюють потребу в гнучкості, яку може забезпечити ефективне лідерство і команда, оскільки вона здатна швидко адаптуватися до нових умов, перерозподіляти обов'язки та оперативно реагувати на виклики. Крім того, командна взаємодія створює сприятливе середовище для обміну знаннями, сприяє генерації нових ідей та підвищує рівень залученості учасників, що позитивно впливає на ефективність діяльності.

У дослідженні набули подальшого розвитку підходи до формування команди проєкту, а саме застосовано синтетичний підхід і методичний прийом «згортання» складових від загального до результуючого для розробки концептуальної моделі формування команди проєкту, яка має тришарову структуру, що передбачає урахування чинників середовища проєкту, базові умови командотворення (умови формування команди проєкту; компетентності, необхідні для успішної реалізації проєкту; специфіку проєкту), які визначають вимоги до членів команди проєкту та їх ролі, особливості комунікацій, що забезпечує досягнення мети проєкту. На основі концептуальної моделі розроблено такі ситуаційні команди проєкту: команда проєкту, орієнтована на особистість засновника; команда, орієнтована на ролі; команда, орієнтована на компетентності; крос-функціональна команда; команда, орієнтована на ресурси. Такий підхід забезпечує комплексний аналіз передумов та чинників формування команди проєкту, а в подальшому – ефективність діяльності команди в специфічних умовах розгортання проєкту.

Перспективою подальших досліджень є розробка методичних підходів до формування ситуаційних команд проєкту, які є стратегічним елементом проєктного менеджменту, що визначає якість реалізації ініціативи, рівень її відповідності запитам стейкхолдерів і загальний успіх.

Джерела та література

1. Makintosh-Fletcher D. Teaming by design: real team for real people. New York. McGraw-Hill, 2006. 246.
2. Kozlowski S.W.J., Bell B. S. Work Groups and Teams in Organizations. Cornell University ILR School. URL: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/>
3. Honts C., Prewett M., Rahael J., Grossenbacher M. The importance of team processes for different team types. *Team Performance Management: An International Journal*. 2012. Vol. 18. Issue: 5/6.
4. Голентовська О.С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. *Наука і освіта*. 2014. № 5. С. 24-30.
5. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проєкту. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С. 78–86.
6. Оленіч А.В., Шацька З.Я. Формування і розвиток проєктної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10 (136). С. 136–142.
7. Філатов А. С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проєктами. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2010. № 3. С. 72–82.
8. Філатов А. С. Формування та діяльність проєктної команди в інноваційному процесі. *Управління проєктами, системний аналіз і логістика. Сер.: «Технічні та економічні науки»*. 2011. № 8. С. 201–204.

9. Красноступ В. М. Взаємозв'язок ролей учасників крос-функціональної команди персоналу підприємства з етапами її життєвого циклу. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2017. № 16. С. 54-59.
10. Mohamed M., Stankosky M., Murray A. Applying knowledge management principles to enhance crossfunctional team performance. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8. No. 3. 2004. pp. 127-142.
11. Kettley P., Hirsh W. Learning from Cross-functional Teamwork: report of the Institute for Employment Studies. Brighton, 2000. 74 p.
12. Жилінська Л. О. Когнітивне моделювання продуктивності праці на засадах Kaizen технологій та крос-функціональності персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 168–172.

References

1. Makintosh-Fletcher D. (2006) Teaming by design: real team for real people. New York. McGraw-Hill, 246.
2. Kozlowski S.W.J., Bell B. S. Work Groups and Teams in Organizations. Cornell University ILR School. URL: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/>
3. Honts C., Prewett M., Rahael J., Grossenbacher M. (2012) The importance of team processes for different team types. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol. 18. Issue: 5/6.
4. Holentovska O. S. (2014) Ohliad zarubizhnykh ta vitchyznianskykh pidkhodiv do problemy komandotvorennia [Overview of foreign and domestic approaches to the problem of team building]. *Nauka i osvita – Science and Education*, 5, 24–30. [in Ukrainian].
5. Moskalenko V. O. (2014) Suchasni pidkhody do formuvannia komandy proektu [Modern approaches to project team formation]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, 5, 78–86. [in Ukrainian]
6. Olenich A. V., Shatska Z. Ya. (2012) Formuvannia i rozvytok proektnoi komandy v suchasnykh umovakh [Formation and development of a project team in modern conditions]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current Problems of Economics*, 10 (136), 136–142. [in Ukrainian].
7. Filatov, A. S. (2010) Osoblyvosti formuvannia kros-funktsionalnykh komand dlia upravlinnia innovatsiinymy proektamy [Features of formation of cross-functional commands for management of innovative projects]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva – Project Management, System Analysis and Logistics*, 3, 72-82. [in Ukrainian].
8. Filatov, A. S. (2011) Formuvannia ta diialnist proektnoi komandy v innovatsiinomu protsesi [Formation and activity of the project team in the innovation process]. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Ser.: Tekhnichni ta ekonomichni nauky – Project Management and Production Development*, 8, 201-204. [in Ukrainian]
9. Krasnostup V. M. (2017) Vzaiemozviazok rolei uchasnykiv kros-funktsionalnoi komandy personalu pidpriemstva z etapamy yii zhyttievoho tsyклу [The Relationship of the Roles of Participants in a Cross-Functional Team of Enterprise Personnel with the Stages of its Life Cycle]. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, 16, 54-59. [in Ukrainian].
10. Mohamed M., Stankosky M., Murray A. (2004) Applying knowledge management principles to enhance crossfunctional team performance. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8, 3, 127-142.
11. Kettley P., Hirsh W. (2000) Learning from Cross-functional Teamwork: report of the Institute for Employment Studies. Brighton,. 74.
12. Zhylynska, L. O. (2015) Kognityvne modeliuвання produktyvnosti pratsi na zasadakh Kaizen tekhnolohii ta kros-funktsionalnosti personalu [Cognitive modeling of labor productivity on the basis of Kaisen technologies and cross-functionality of personnel]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University*, 4/11, 168-172. [in Ukrainian].

Одержано статтю 05.04.2025 р.
Прийнято до друку 19.04.2025 р.

УДК: 005.95/.96:005.21

Ліпич Любов,
 доктор економічних наук, професор,
 професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
 Луцький національний технічний університет,
 м. Луцьк, Україна;
 ORCID ID 0000-0002-9059-7271,
 e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-117-124>

СТРАТЕГІЇ РЕКРУТИНГУ ТАЛАНОВИТИХ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ

Вступ. Важливим завданням для підприємства, яке бажає зберегти чи покращити свої конкурентні позиції на ринку, є ефективне управління талановитими працівниками. У статті розглядається проблема рекрутингу талановитих працівників як важливого елементу процесу талант-менеджменту.

Мета. Метою статті є ідентифікація стратегій у сфері рекрутації талановитих працівників та аналіз умов їх застосування в контексті концепції управління талантами.

Методи. В статті використано методи аналізу й синтезу наукової літератури, систематизації та теоретичного узагальнення.

Результати. Встановлено, що талановитим працівником слід вважати людину, яка поєднує вроджені здібності з прагненням до подальшого розвитку, розширення знань і набуття досвіду. Унікальність талановитих працівників є результатом того, що вони є досить рідкісним «товаром», тому їхня пропозиція та доступність обмежені. У цій ситуації компанії змушені шукати все більш ефективні методи залучення та утримання талановитих працівників. Сучасний талановитий працівник мобільний, незалежний, мени, скромний, має великий вибір і завдяки цьому сильніший, шукає новий сенс у житті, очікує поваги, особистісного розвитку. Доведено, що рекрутинг це комплекс спільних дій як із пошуку, так і з підбору (добору) персоналу. Дилема вибору між внутрішнім зовнішнім рекрутингом, у відношенні до талановитих працівників, відображається в стратегіях управління талантами. Обґрунтовано, що процес-орієнтована стратегія - це добре налагоджена система, що дозволяє компанії швидко, якісно й ефективно знаходити саме тих людей, які потрібні для реалізації її цілей. Така стратегія допомагає HR-менеджменту стати повноцінним учасником бізнес-механізму. У процесно-орієнтованій стратегії рекрутинг тісно пов'язується із загальною стратегією компанії. Стратегія конфігурації залучення талантів розглядає рекрутинг персоналу як комплексну систему, яку потрібно адаптувати до специфіки бізнесу залежно від бізнес-моделі компанії, організаційної культури, стратегічних цілей, типу компетенцій, ринку праці. Тобто, не існує єдиної «універсальної» моделі залучення талантів - компанія має створити власну конфігурацію з складових важливих для кандидатів на відповідну вакансію.

Висновок. Перед зовнішнім рекрутингом компанії мають оцінити внутрішній кадровий потенціал, зіставляючи досвід і прагнення працівників з потребами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова: управління персоналом, талант-менеджмент, талановитий працівник, процесно-орієнтованій стратегія рекрутингу талановитих працівників, стратегія конфігурації залучення талантів.

Lubov Lipych,
 Professor, Doktor of Economics
 Professor of Entrepreneurship, Trade and Logistics Department
 Lutsk National Technical University,
 Lutsk, Ukraine

TALENT RECRUITMENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF TALENT MANAGEMENT

Introduction. An important task for a company seeking to maintain or improve its competitive position in the market is the effective management of talented employees. This article examines the issue of recruiting talented workers as a key element of the talent management process.

Purpose. The aim of the article is to identify strategies for recruiting talented employees and to analyze the conditions for their implementation in the context of talent management.

Methods. The following research methods are applied: analysis and synthesis of scientific literature, systematization, and theoretical generalization.

Results. It has been established that a talented employee is a person who combines innate abilities with a desire for continuous development, expanding knowledge, and gaining experience. The uniqueness of talented employees lies in the fact that they are a rare "resource," making their supply and availability limited. In this situation, companies are forced to search for increasingly effective methods of attracting and retaining such employees. A modern talented employee is mobile, independent, less modest, has many choices, and thus more power. They seek new meaning in life, expect respect and personal development. It is proven that recruitment is a complex of joint activities involving both the search and selection of personnel. The dilemma between internal and external recruitment, in regard to talented employees, is reflected in talent management strategies. It is substantiated that a process-oriented strategy is a well-established system that enables a company to quickly and effectively find the right people to achieve its goals. Such a strategy helps HR management become a full participant in the business mechanism. In a process-oriented strategy, recruitment is closely aligned with the overall company strategy. The talent acquisition configuration strategy views recruitment as a complex system that must be adapted to the specifics of the business, depending on the company's business model, organizational culture, strategic goals, types of competencies, and the labor market. That is, there is no single "universal" model for attracting talent — each company should develop its own configuration based on elements important to candidates for a given position.

Conclusion. Before initiating external recruitment, companies should assess their internal human potential by aligning employees' experience and aspirations with the evolving needs of both the external and internal environment.

Key words: human resource management, talent management, talented employee, process-oriented strategy for talent recruitment, talent acquisition configuration strategy.

JEL Classification: M12, J24, M51

Вступ. Як теоретики, так і практики вказують на стратегічне значення людських ресурсів у формуванні конкурентної переваги компанії. Теорія, заснована на ресурсах, вказує на те, що знання, навички та досвід працівників і вміння використовувати їх у конкретних організаційних умовах є найважливішою складовою ключових компетенцій підприємства. Важливим завданням для підприємства, яке бажає зберегти чи покращити свої конкурентні позиції на ринку, є відповідне управління талановитими працівниками. Цю тезу підтверджують результати дослідження проведеного консалтинговою компанією AON Hewitt, які свідчать, що найближчим часом найважливішим викликом для HR-менеджерів стане управління талантами. Серед респондентів 68,8% вказали таку відповідь [1].

У статті розглядається проблема рекрутингу талановитих працівників, як важливого елементу процесу талант-менеджменту (Talent Management). Підприємства мають дві можливі стратегії рекрутингу працівників - пошук кваліфікованих працівників на зовнішньому ринку або всередині організації з інвестуванням у розвиток власних ресурсів.

Огляд літератури. Велика кількість вчених зробили значний внесок у вивчення та дослідження процесу управління талановитими працівниками, особливостей рекрутингу, причин та наслідків його впровадження. Цим питанням присвячені праці таких вчених як: Watkins D. [2], .Schweyer A. [3], Chambers E. G. [4], Foulon M. [4], Handfield-Jones H. [4], Steven M. [4], Hankin S. M. [4], Edward G. [4], Michaels II E.G. [4], Продіус О.І. [5], Журавель А.І. [5], Сітор М.О. [5], Renzulli J.S. [6,7], Reis S.M. [7], Feldhusen J.F. [8], Tannenbaum A.J. [9], Eyre D. [10], Gallardo-Gallardo E. [11], Dries N. [11], González-Cruz T.F. [11], Thunnissen M. [12], Boselie P. [12], Fruytier B. [12], Аятаç Т. [13], Robertson A. [14], Abbey, G. [14], Nair C. [15], Криворучко, С. [16], Ліпмч Л.Г. [17], Schuler R. S. [18], Jackson S. E. [18], Tarique, I. [18] та інших.

Враховуючи чинники, які мають прямий зв'язок із можливим набором персоналу, і впроваджуючи заходи для підвищення рівня його ефективності, можна покращити систему управління персоналом. Це дозволить зменшити витрати коштів і часу на підприємстві. Серед невирішених аспектів рекрутингу важливою є потреба моніторингу його видів талановитими працівниками на сучасному підприємстві і можливостях впливу на них з боку роботодавців.

Метою статті є ідентифікація стратегій у сфері рекрутації талановитих працівників за посередництвом зовнішнього та внутрішнього підбору персоналу та аналіз умов їх застосування в контексті концепції управління талантами.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- 1) ідентифікувати поняття талановитий працівник;
- 2) вказати причини відсутності цих груп працівників на ринку;
- 3) проаналізувати особливості рекрутингу талановитих працівників з урахуванням позитивного та негативного впливу його використання на компанію;
- 4) підтвердити обґрунтованість використання зовнішнього та внутрішнього найму на основі аналізу двох стратегій управління талантами, які просувають вищезгадані рішення (процесно-орієнтованої та стратегії конфігурації);
- 4) провести моніторинг способів залучення талантів підприємствами шляхом дослідження ефективності стратегій залучення талантів;
- 5) запропонувати інструменти модифікації рішень у сфері рекрутингу талановитих працівників з метою формуванні їх організаційної відданості.

Матеріали і методи дослідження: аналізу і синтезу наукової літератури (для уточнення ключових понять дослідження), систематизації (з метою виявлення наявних наукових підходів до вирішення проблеми), теоретичного узагальнення (для формулювання підсумкових положень і висновків).

Результати. Розглядаючи способи залучення талановитих працівників, у першу чергу потрібно визначитися з поняттям талант. Термін управління талантами вперше був використаний Девідом Уоткінсом (Watkins) в статті, опублікованій в 1998 році [2] і надалі розвинений в книзі «Системи управління талантами» в 2004 році [3].

Автори книги «Війна за таланти» стверджують, що талант - це «сукупність здібностей людини - її вроджених обдарувань, розуму, здорового глузду, підприємливості, характеру, поглядів, здатності до розвитку» [4]. Вони також визначають елементи управлінського таланту, такі як: стратегічне мислення, лідерські навички, емоційна зрілість, здатність вільно спілкуватися, здатність залучати та надихати талановитих людей, підприємницький інстинкт і здатність досягати результатів для компанії [4].

На думку українських дослідників Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. «талант - це сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, також здібностей до навчання та росту» [5].

Однією з найпопулярніших сучасних західноєвропейських моделей таланту є трикільцева модель обдарованості Дж. Рензулі (Renzulli) [6], провідного фахівця цій у сфері. Талант розглядається як взаємодія між трьома основними характеристиками: інтелектуальними здібностями, креативністю та мотивацією до виконання завдань. Важливе значення надається сприятливому оточенню та ерудиції обдарованого індивіда. Дж. Рензулі (J. Renzulli) та С. Ріс (S. Reis) [7] доводять, що жодна з характеристик окремо не визначає талант. Лише взаємодія трьох параметрів продукує визначні досягнення.

Інша модифікована модель таланту запропонована Д. Фельдх'юсеном (J. Feldhusen) [8]. У його варіанті вже чотири складники: інтелектуальні здібності, вищі середніх, креативність, наполегливість, позитивна «Я - концепція».

А. Танненбаум (A. Tannenbaum) [9] запропонував п'ятифакторну модель обдарованості, в якій, окрім видатних інтелектуальних і спеціальних творчих якостей, вводить такий чинник, як оточення, що впливає на розвиток таланту.

Д. Ейр (D. Eyer) вважає, що «талант - це результат взаємодії чотирьох складників: потенціал + сприятливі обставини + підтримка + мотивація = високі досягнення (обдарованість)» [10]. Вчена ототожнює поняття «талант» з «високими досягненнями», що робить цілком очевидним те, що в центрі уваги дослідників має бути розвиток майбутніх характеристик, а не виявлення вродженого «дару».

В іншому підході талант уособлюють як характеристику людини (talent as characteristics of people) та талант як критерій відбору працівників (talent as people) [11].

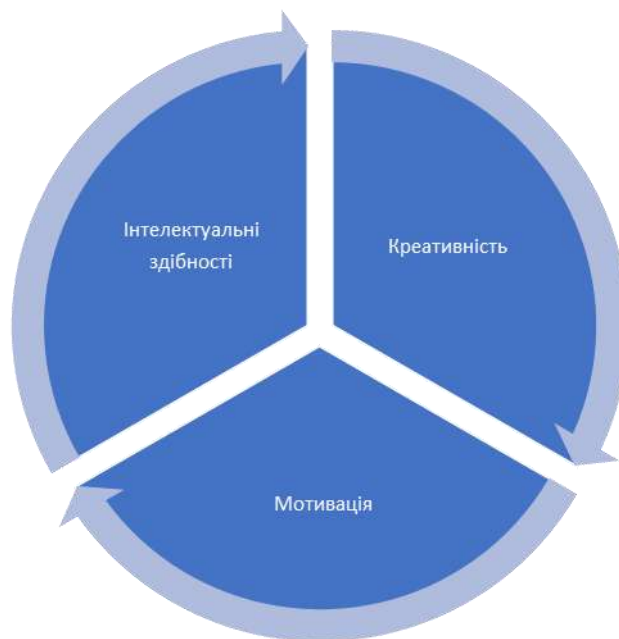


Рис.1. Три кільцева модель талановитого працівника Дж. Рензулі

Джерело: сформовано автором на основі [6].

У першому випадку йдеться про вроджені здібності, набуті навички, знання, компетенції та установки, які допомагають людині досягати видатних результатів у певному організаційному контексті. У другому - про політику підприємства щодо того, кого розглядати як таланти: або весь персонал (інклюзивний підхід), або певну групу високопродуктивних та/або працівників з високим потенціалом (екслюзивний підхід) [12]. Цьому підходу притаманні принаймні два несумісні припущення: 1) талантом володіють небагато осіб, кращих за інших з точки зору ідентифікованих характеристик, 2) вважається, що всі працівники мають приховані таланти, і роль менеджерів полягає у виявленні неактивованих або невидимих сильних позицій кожного працівника. Незалежно від того, чи приділяється більше уваги потрібним працівникам чи потрібним характеристикам, обидва способи визначення таланту - це лише різні погляди на одне й те саме - результати роботи. Тобто талановитий працівник є найбільш значущим ресурсом як у комерційних, так і в освітньо-наукових організаціях [13].

Отже, талановитим працівником слід вважати людину, яка поєднує вроджені здібності з прагненням до подальшого розвитку, розширення знань і набуття досвіду. Унікальність талановитих працівників є результатом того факту, що вони є досить рідкісним «товаром», тому їхня пропозиція та доступність обмежені. У цій ситуації компанії змушені шукати все більш ефективні методи залучення та утримання талановитих працівників.

Результати дослідження, проведеного консалтинговою компанією AON Hewitt, дозволяють стверджувати про існування статистично значущої кореляції між працівником і фінансовими результатами підприємств. Однак автори звіту підкреслюють, що потрібен час, щоб зусилля працівників перетворилося на кількісні результати операційної діяльності та, як наслідок, на фінансові результати. В звіті зазначено, що збільшення продуктивності працівників на 5% призводить до зростання продажів на 3%. Крім того, що існує кореляція між збільшенням рівня продуктивності працівників і прибутком акціонерів (TSR - Total Shareholder Return). Організації, в яких рівень залученості працівників наближається до 75%, досягають на 50% вищого коефіцієнту TSR, ніж інші [1].

Глобальні економічні, соціальні та технологічні тенденції змінюють те, як працівники сприймають свою роботу та ставляться до неї. Сучасний талановитий працівник мобільний, незалежний, менш скромний, має великий вибір і завдяки цьому сильніший, шукає новий сенс у житті, очікує поваги, особистісного розвитку [14].

Зміни також стосуються соціальної направленості компанії, сутності праці щодо змісту роботи, форми зайнятості, дистанційної роботи, мобільності тих, хто надає роботу, відносин з роботодавцями, динамічних і комплексних компетенцій, компенсації інтелектуальних зусиль праці та оригінальності підходів до організаційних проблем. У 21 столітті ми маємо справу з новою парадигмою роботи - інформаційною. До детермінант інформаційної роботи відносять:

- просторову дислокацію;
- гнучкий і різноманітний час роботи;
- самозайнятість замість найму;
- елімінування кордонів у спілкуванні та співпраці [15].

Як наслідок за цих умов, підприємства стикаються з проблемою ефективного найму працівників, зокрема працівників з високим потенціалом.

Рекрутинг це «комплекс спільних дій як із пошуку, так і з підбору (добору) персоналу. У лінгвістичному визначенні під пошуком та підбором (рекрутингом) фахівців (спеціалістів) слід розуміти шукання (розшукування) та добір (відбір) висококваліфікованих працівників (робітників), які відповідають певним вимогам, для їхньої подальшої праці (роботи) за фахом (спеціальністю) як члени особового складу (колективу) відповідної компанії (установи, підприємства тощо)» [16].

Виокремлюють два основних джерела відбору працівників: внутрішній і зовнішній ринки праці. Внутрішній набір - це розгляд заяв від уже працюючих працівників на вищі або інші посади на підприємстві, тоді як зовнішній - це розгляд заяв від зовнішніх претендентів [16]. Як внутрішній, так і зовнішній набір кандидатів має як позитивні, так і негативні наслідки. Внутрішній рекрутинг надає його учасникам можливість розвивати свою професійну кар'єру, формуючи лояльність працівників до компанії та запобігаючи їх звільненню. На практиці багато сучасних підприємств надають пріоритет внутрішньому найму. Ще одним позитивним ефектом турботи про кар'єру власних працівників є зменшення плинності кадрів і зміцнення організаційної культури, підвищення ефективності компанії [17]. Але слід мати на увазі, що в результаті переведення працівника на іншу посаду виникає так званий ефект відтоку - створюється інша посада, яку необхідно заповнити.

Однак компаніям потрібно наймати людей зі свіжим поглядом на певні виклики або отримати спеціальні знання чи досвід роботи, яких бракує людям, які працюють в компанії. Тоді потрібно шукати кандидатів на зовнішньому ринку праці.

Дилема вибору між внутрішнім зовнішнім рекрутингом, у відношенні до талановитих працівників, відображається в стратегіях управління талантами. Найпоширенішими з них є процесно-орієнтована та стратегія конфігурації.

Процес-орієнтована стратегія підбору талантів - це сучасний підхід до рекрутингу, в якому процес залучення працівників розглядається не як разовий набір дій, а як цілісний, структурований і повторюваний бізнес-процес. Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, що успішне залучення талантів можливе лише тоді, коли всі етапи підбору - від планування потреб до адаптації нових працівників - чітко прописані, взаємопов'язані та підлягають постійному вдосконаленню.

У рамках такого підходу компанія створює послідовну систему дій: спочатку визначаються потреби в персоналі, далі йде пошук кандидатів, їх оцінка, відбір, прийняття на роботу та процес введення в посаду. Кожен з етапів має свої стандарти, відповідальних осіб і критерії оцінки ефективності. Наприклад, визначається, скільки часу має тривати пошук, якою має бути вартість одного найму, як оцінюється якість кандидата після його працевлаштування.

Ще однією важливою рисою процесно-орієнтованої стратегії є використання сучасних технологій - автоматизованих систем управління (ATS), CRM для рекрутерів, аналітики, чат-ботів для відбору тощо. Це дозволяє не лише зменшити витрати часу та ресурсів, а й забезпечити прозорість і контроль на кожному етапі.

У процесно-орієнтованій стратегії рекрутинг тісно пов'язується із загальною стратегією компанії. Наприклад, якщо організація планує вихід на нові ринки, HR-менеджери заздалегідь готують процеси пошуку й адаптації працівників у цих регіонах. Якщо ж фокус зроблено на інноваціях - відбір акцентується на пошуку талантів із креативним мисленням або досвідом у високотехнологічних сферах.

Цей підхід активно розвивається завдяки роботам таких авторів, як Дейва Ульріха, який просував ідею HR як стратегічного партнера бізнесу, Майкла Армстронга, що описував HR як систему процесів, та аналітиків Deloitte (Bersin), які створили модель «високоєфективного залучення талантів». Крім того, важливість процесного підходу до рекрутингу підкреслюється впровадженням міжнародного стандарту ISO 30405:2016 [18].

Отже, процес-орієнтована стратегія - це не просто найм працівників. Це добре налагоджена система, що дозволяє компанії швидко, якісно й ефективно знаходити саме тих людей, які потрібні для реалізації її цілей. Така стратегія допомагає HR-менеджменту стати повноцінним учасником бізнес-механізму, а не лише підтримувальною функцією.

Стратегія конфігурації в залученні талантів (configuration strategy in talent acquisition) розглядає залучення персоналу як комплексну систему, яку потрібно адаптувати до специфіки бізнесу залежно від:

- бізнес-моделі компанії;
- організаційної культури;
- стратегічних цілей;
- типу компетенцій, які потрібні;
- ринку праці.

Тобто, не існує єдиної «універсальної» моделі залучення талантів - компанія має створити власну конфігурацію з складових важливих для кандидатів на відповідну вакансію, наприклад, бренду роботодавця, каналів пошуку, критеріїв відбору, HR-технологій; стилю управління талантами тощо. У цьому підході залучення талантів розглядається як адаптивна система, яку слід постійно налаштовувати під зовнішні та внутрішні умови. [18]. Тобто стратегія конфігурації - це стратегічне налаштування HR-практик так, щоб вони відповідали цілям бізнесу, були взаємно узгодженими, враховували контекст, в якому працює організація.

Перш ніж розпочати зовнішній підбір персоналу, компанії, які досягли успіху на ринку, повинні ідентифікувати потенціал усередині компанії, зіставляючи досвід і прагнення працівників із мінливими потребами компанії. Постійна конкуренція за талановитих працівників змушує підприємства переглядати спосіб управління своїми працівниками. Для початку потрібно визначити сегмент працівників, які генерують і/або будуть генерувати майбутнє зростання компанії. Тоді перш, ніж зосереджуватися на процесно-орієнтованій стратегії управління талантами, слід сконцентрувати увагу на діяльності, яка важлива для працівників: розвиток, що веде до збільшення потенціалу працівника, розміщення працівника на ективнішому робочому місці відповідно до його компетенцій та інтересів, а також побудові мережі відносин, які допомагають працівнику досягти поставлених цілей. Зосереджуючись на цих трьох елементах, компанії розвивають залученість працівників, що призводить до кращого та ефективнішого виконання поставлених завдань, асоціюють потрібну людину з правильною посадою та розвивають її організаційний потенціал.

Висновки. У науковій літературі, що досліджує тему рекрутингу талановитих працівників існує два взаємодоповнюючі підходи до їх набору: один просуває найм працівників, зосереджуючи увагу на утриманні та розвитку працівників усередині підприємства, тоді як інший пропонує зосередитись не лише на утриманні талановитих працівників, а акцентувати увагу на наймі працівників за межами організації. Автори, які займаються темою управління талантами, зазначають, що в управлінській практиці все більше пропагується стратегія зосередження на утриманні працівників в організації та їх розвитку, рекрутинг працівників із зовнішнього ринку розглядати лише як доповнення. Проте слід враховувати зміну моделі кар'єрного росту талановитого працівника. Його кар'єрний шлях більше не прив'язаний до однієї організації чи вертикального просування, а гарантія зайнятості втрачає значення. Люди очікують впевненості в завтрашньому дні, тому розвивають компетенції, які визначають зростання цінності зайнятості працівника. Нова модель кар'єри також передбачає мобільність, модель довічної роботи в одній компанії відходить у минуле. У зв'язку з цим важливо пам'ятати про зовнішній набір персоналу, який, незважаючи на свою додаткову функцію, є незамінним інструментом для забезпечення того, щоб організація мала достатню кількість кваліфікованих працівників у певний час. Управління талантами є відносно новим явищем в Україні і тому ще не є достатньо вивченим. Є багато сфер, які потребують теоретичних та

емпіричних досліджень, наприклад питання визнання атрибутів таланту та визначення талановитого працівника, способи виявлення талановитих працівників, методи ефективного залучення та утримання їх в організації (включаючи важливість репутації підприємця для залучення талановитих працівників, забезпечення можливостей для самореалізації та розвитку), оцінювання прибутковості процесу управління талантами.

Джерела та література

1. Global Talent Trends 2022-2023 URL: https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/#mktoForm_73157. (дата звернення: 20.04.2025).
2. Watkins D. (1998). *Lightyear An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions*. Softscape. Inc.
3. Schwyer A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Toronto, Ont. Wiley. 253 p.
4. Chambers E. G., Foulon M., Handfield-Jones H., Steven M. Hankin S. M., Edward G. Michaels II EG. *The War for Talen*. URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent (дата звернення: 20.04.2025).
5. Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. (2013) Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. № 1 (6). С. 172-177. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>. (дата звернення: 20.04.2025).
6. Renzulli J.S. (1986). *The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model for Creative Productivity*. In: Sternberg R.J. and Davidson J.E. (eds.) *Conceptions of Giftedness*. New York. Cambridge University Press. 1986. P. 53-92.
7. Renzulli J.S., Reis S.M. (1991). *The Reform Movement and the Quiet Crisis in Gifted Education*. *Gifted Child Quarterly*. № 35. P. 26–35.
8. Feldhusen J.F. (1986). *A new conception of giftedness and programming for the gifted*. *Illinois Council for the Gifted Journal*. № 5. P. 5–26.
9. Tannenbaum A.J. *Giftedness: A psychosocial approach*. In: Sternberg R.J. and Davidson J.E. (eds.) *Conceptions of Giftedness*. New York : Cambridge University Press, 1986. P. 21–52.
10. Eyre D. (2007). *What Really Works in Gifted and Talented Education – Taking Stock* Keynote speech at NAGTY conferences Warwick and London. URL: http://www.brightonline.org.uk/what_really_works.pdf. (дата звернення: 20.04.2025).
11. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T.F. (2013). *What Is the Meaning of «Talent» in the World of Work?* *Human Resource Management Review*, 4. 290-300.
12. Thunissen M., Boselie P., Fruytier B. (2013). *Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach*. *Human Resource Management Review*, 4. 326-336.
13. Aytaç T. (2015). *The Relationship between Teachers’ Perception about School Managers’ Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment*. *Eurasian Journal of Educational Research*. 59. 165-180.
14. Robertson A., Abbey, G. (2003) *Managing Talented People*. Edinburgh, Pearson Education Limited.
15. Nair C. (2020). *Why resilience - not technology - is the answer to our biggest challenges*. *World Economic Forum (WEF)*. September.
16. Криворучко, С. (2023). Рекрутинг персоналу. Від азів до професійності. Київ. Гнозис. 692 с. URL: <https://library.kr.ua/wp-content/elib/kryvoruchko/recrpersukr.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).
17. Ліпич Любов. (2025). Реляційний дисонанс між очікуваннями роботодавців та працівників у післявоєнний період. Екон. час. Волинь. нац. ун-т ім. Лесі України, т. 1, № 41, с. 151–159, квітень 2025, doi: [10.29038/2786-4618-2025-01-151-159](https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-151-159). URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/987> (дата звернення: 20.04.2025).
18. Schuler, R. S., Jackson, S. E., Tarique, I. (2011). *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3032524> (дата звернення: 20.04.2025).

References

1. Global Talent Trends 2022-2023 URL: https://www.mercer.com/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/#mktoForm_73157. (accessed 20.04.2025).

2. Watkins D. (1998). *Lightyear* An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape. Inc.
3. Schwyer A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Toronto. Ont. Wiley. 253 p.
4. Chambers E. G., Foulon M., Handfield-Jones H., Steven M. Hankin S. M., Edward G. Michaels II EG. *The War for Talent*. URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent (accessed 20.04.2025).
5. Prodius O.I., Zhuravel A.I., Sitor M.O. (2013) *Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspikhu orhanizatsii*. [Talent management as an integral part of an organization's success]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*. № 1 (6). S. 172-177. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>. (accessed 20.04.2025). [in Ukrainian].
6. Renzulli J.S. (1986). *The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model for Creative Productivity*. In: Sternberg R.J. and Davidson J.E. (eds.) *Conceptions of Giftedness*. New York. Cambridge University Press. 1986. P. 53-92.
7. Renzulli J.S., Reis S.M. (1991). *The Reform Movement and the Quiet Crisis in Gifted Education*. *Gifted Child Quarterly*. № 35. P. 26-35.
8. Feldhusen J.F. (1986). *A new conception of giftedness and programming for the gifted*. *Illinois Council for the Gifted Journal*. № 5. P. 5-26.
9. Tannenbaum A.J. *Giftedness: A psychosocial approach*. In: Sternberg R.J. and Davidson J.E. (eds.) *Conceptions of Giftedness*. New York : Cambridge University Press, 1986. P. 21-52.
10. Eyre D. (2007). *What Really Works in Gifted and Talented Education – Taking Stock* Keynote speech at NAGTY conferences Warwick and London. URL: http://www.brightonline.org.uk/what_really_works.pdf. (accessed 20.04.2025).
11. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T.F. (2013). *What Is the Meaning of «Talent» in the World of Work?* *Human Resource Management Review*, 4. 290-300.
12. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. (2013). *Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach*. *Human Resource Management Review*, 4. 326-336.
13. Aytaç T. (2015). *The Relationship between Teachers' Perception about School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment*. *Eurasian Journal of Educational Research*. 59. 165-180.
14. Robertson A., Abbey, G. (2003) *Managing Talented People*. Edinburgh, Pearson Education Limited.
15. Nair C. (2020). *Why resilience - not technology - is the answer to our biggest challenges*. *World Economic Forum (WEF)*. September.
16. Kryvoruchko, S. (2023). *Rekrutynh personalu. Vid aziv do profesiinosti*. [Personnel recruitment. From basics to professionalism.]. Kyiv. Hnozis. 692 s. URL: <https://library.kr.ua/wp-content/elib/kryvoruchko/recrpersukr.pdf>. (accessed 20.04.2025). [in Ukrainian].
17. Lypych Liubov. (2025). *Reliatsiinyi dysonans mizh ochikuvanniamy robotodavtsiv ta pratsivnykiv u pisliavoiennyi period*. [Relational dissonance between employers' and employees' expectations in the post-war period.]. *Ekon. chas. Volyn. nats. un-t im. Lesi Ukrainy*, t. 1, № 41, s. 151-159, kviten 2025, doi: [10.29038/2786-4618-2025-01-151-159](https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-151-159). URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/987> (accessed 20.04.2025). [in Ukrainian].
18. Schuler, R. S., Jackson, S. E., Tarique, I. (2011). *Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM*. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3032524> (accessed 20.04.2025).

Одержано статтю 20.05.2025 р.
Прийнято до друку 29.05.2025 р.

УДК 640.2.338

Максимчук Надія,
кандидат психологічних наук, доцент,
Рівненський державний гуманітарний університет,
кафедра документальних комунікацій та менеджменту,
м. Рівне, Україна;
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2210-767X>
e-mail: nadezia@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-125-131>

ОСОБЛИВОСТІ ВТІЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Вступ. У статті розглядаються нові підходи до дослідження доцільності впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом.

Мета. Метою статті є аналіз інноваційних методів управління персоналом на підприємствах, при врахуванні специфіки втілення інновацій в управлінську діяльність, а також вивчення зарубіжного досвіду в сфері управління персоналом для ефективного впровадження на підприємствах України.

Методи. Методологічною основою дослідження інноваційних технологій в системі управління персоналом є теоретичне вивчення наукових праць дослідників даної тематики, вітчизняного та зарубіжного досвіду методом аналізу та синтезу, для формування цілісного уявлення про систему управління персоналом. В процесі дослідження були використані такі теоретичні методи як :порівняння та аналогія, абстрагування і узагальнення та системний підхід, де система управління персоналом досліджувалась, як цілісна система. В нашому дослідженні використовувались і емпіричні методи управління, такі як: спостереження та інтерв'ювання, що дозволило більш глибоко обґрунтувати особливості впровадження інноваційних технологій у систему управління персоналом.

Результати. Результатом дослідження стало обґрунтування принципів реалізації інноваційних технологій системи управління персоналом на підприємствах, встановлено практичні рекомендації щодо втілення інноваційних технологій в систему управління персоналом на підприємствах. Охарактеризовано підсистеми управління персоналом та інноваційні технології управління персоналом. Обґрунтовано доцільність використання у сфері управління персоналом, таких інноваційних технологій, як: лізинг персоналу, кадровий аудит та коучинг та ін. і запропоновано впровадити ці інструменти в діяльність підприємства.

Висновки. Успішне втілення інноваційних технологій в систему управління персоналом вимагає комплексного підходу до розуміння формування стратегічних цілей через навчання, мотивацію та готовність до постійного розвитку та трансформації. Адже впровадження інноваційних технологій у систему управління персоналом – це стратегічна необхідність сьогодення.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, інноваційні технології управління персоналом, система управління персоналом.

Nadiia Maksymchuk,
PhD in Psychology, Associate Professor,
Rivne State University of the Humanities
Department of documentary communications and management
Rivne, Ukraine

FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Introduction. The article considers new approaches to the study of the feasibility of introducing innovative technologies into the personnel management system.

The purpose of the article. The purpose of the article is to analyze innovative methods of personnel management at enterprises, taking into account the specifics of implementation of innovations in management activities, as well as to study foreign experience in the field of personnel management for effective implementation at Ukrainian enterprises.

Methods. The methodological basis for the study of innovative technologies in the personnel management system is the theoretical study of scientific works of researchers on this topic, domestic and foreign experience by the method of analysis and synthesis, to form a holistic view of the personnel management system. In the course of the study, the following theoretical methods were used: comparison and analogy, abstraction and generalization, and a systematic approach, where the personnel management system was studied as an integral system. Our study also used empirical methods of management, such as observation and interviewing, which allowed us to more deeply substantiate the features of the introduction of innovative technologies in the personnel management system

Results. The study resulted in substantiation of the principles of implementation of innovative technologies of the personnel management system at enterprises, practical recommendations for the implementation of innovative technologies in the personnel management system at enterprises. The subsystems of personnel management and innovative technologies of personnel management are characterized. The feasibility of using such innovative technologies as personnel leasing, personnel audit and coaching in the field of personnel management is substantiated and it is proposed to introduce these tools into the activities of the enterprise.

Conclusions. Successful implementation of innovative technologies in the HR management system requires a comprehensive approach to understanding the formation of strategic goals through training, motivation and readiness for continuous development and transformation. After all, the introduction of innovative technologies into the HR management system is a strategic necessity of today.

One of the features of modern organizational activity is that the efficiency of activity and the scale of achievements of the enterprise depend on the level of development of the personnel management system, especially in the field of management. In this context, questions arise regarding the development of personnel and the formation of skills and abilities to assess the activities of personnel and the ability to motivate them. Numerous studies show a direct relationship between motivated personnel and management effectiveness. Therefore, the issue of personnel development through the implementation of innovative technologies in the personnel management system is relevant.

Keywords: *personnel, personnel management, innovative technologies of personnel management, personnel management system.*

Jel Classification: *M 12*

Вступ. Глобальні зміни сучасності в тенденціях вдосконалення процесів управління підприємством та посилення щоденної конкуренції, – підвищує ступінь невизначеності, зумовлює перехід на інноваційне управління персоналом підприємства. Однією з особливостей сучасної управлінської діяльності є те, що ефективність діяльності та масштаби досягнень підприємства залежать від рівня розвитку системи управління персоналом, особливо у сфері управління. У цьому контексті постають питання щодо розвитку персоналу та формування вмінь і навичок оцінки діяльності персоналу та можливості його вмотивувати. Численні дослідження показують прямий взаємозв'язок між вмотивованим персоналом та ефективністю управління. Тому актуальним є питання розвитку вмотивованого персоналу через втілення інноваційних технологій в систему управління персоналом. Недостатнє вивчення питань інноваційного управління персоналом і зумовило вибір теми нашого дослідження.

Огляд літератури. Теоретичною базою дослідження став доробок вітчизняних вчених, по досліджуваних нами темі, таких як : Л.Кустріч [1], Л.Михайлова [3], С. Мішина [3], С.Макаренко [2], Л.Орбан-Лембрик [5], Х.Снігур [7], В.Рульєв [6] тощо.

Інноваційний стиль керівництва являють собою цілу низку методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності відповідно до поставлених інноваційних завдань, які виникають в сьогоденні організації: реалізація яких, не лише забезпечить виконання саме управлінських завдань, а й лідерських завдань; здатність і бажання впроваджувати інноваційні підходи в управлінні; вміння створювати командну роботу та працювати в командах; знати, як гармонійно поєднувати інтереси організації та працівників, де керівнику потрібно постійно самовдосконалюватись, щоб бути прикладом для підлеглих.

Мета дослідження. Мета дослідження – визначення основних викликів та можливостей, що можуть виникати в процесі впровадження інноваційних технологій у сучасну систему управління персоналом, а також систематизація та розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності процесу втілення інноваційних технологій в систему управління персоналом на вітчизняних підприємствах в реаліях сьогодення.

Для досягнення мети у роботі постають такі завдання, як: проведення теоретичного аналізу принципів та аналіз інструментів втілення інноваційних технологій в систему управління персоналом в сучасному сьогоденні.

Матеріали і методи дослідження. В нашому дослідженні використовувались емпіричні методи дослідження, такі як: спостереження та інтерв'ювання та теоретичні методи: системний підхід застосували в процесі розгляду системи управління персоналом як цілісної системи, що складається з системи елементів, які взаємодіють між собою, що дозволило більш глибоко обґрунтувати особливості впровадження інноваційних технологій у систему управління персоналом.

Результати дослідження. Однією з найважливіших підсистем підприємства є система управління персоналом. Щоб забезпечити трансформацію інноваційного потенціалу людини в її реальну поведінку необхідно інтенсифікувати ціннісно-мотиваційну сферу особистості, що виступає джерелом інноваційно активної поведінки особистості. Кадри є основним ресурсом та головною складовою розвитку інновацій на підприємстві. Поштовхом до розвитку інновацій на підприємстві слугує розвиток ціннісно-мотиваційної сфери особистості, тому керівник повинен спрямовувати свої зусилля на високу вмотивованість персоналу. Доцільно підкреслити базову трудову мотивацію і мотивацію до конкретного виду діяльності, тобто до інноваційної діяльності, зокрема. Поведінка інноваційно-активних працівників напряду залежить від їх рівня інноваційної свідомості, яка формується безпосередньо в процесі інноваційного розвитку особистості. А мотивація інноваційної поведінки у структурі інноваційної свідомості займає лідируючі позиції.

Один із інноваційних методів мотиваційної підсистеми – це метод використання гнучкого робочого часу персоналу. Наразі, цей метод стимулювання персоналу, набув широко використання. Фіксований робочий час – це застарілий менталітет. Сучасні керівники вимагають результат від працівників а не “служіння” на робочому місці.

Інноваційні методи управління персоналом повинні ґрунтуватися на трьох основних принципах: самостійність, професіоналізм і самовідданість. А це не можливо, якщо персонал не вмотивований. Оскільки, надання персоналу творчої самостійності, та в підсиленні з їх професіоналізмом, і вірою керівника, що в них все вийде, спонукає працівників до самовідданості виконання поставлених завдань.

Для того, щоб система управління персоналом ефективно працювала, вона повинна містити технології та методи, які чітко відповідають принципам закладеним в основі. Початок проектування системи управління персоналом закладений у чітко сформованій стратегії, побудові моделі, формуванні концепції розвитку та вдосконалення системи управління персоналом.

Інноваційні технології управління людськими ресурсами можна об'єднати в підсистеми, що виконують такі функції:

- 1) підсистема планування персоналу, що передбачає проведення попередньої роботи по створенню системи інноваційної діяльності (аналізується потенціал персоналу, розробляється кадрова політика);
- 2) підсистема розвитку персоналу (передбачає підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, оцінка персоналу та переміщення вакансій, реалізація ділової кар'єри);
- 3) підсистема мотивації та стимулювання персоналу (розробка систем оплати праці, матеріальне, грошове та моральне стимулювання);
- 4) підсистема організації інноваційної діяльності персоналу (розробка технологій командної роботи, що можуть впроваджуватись в інноваційну діяльність) [3].

Інновації в системі управління можуть втілюватись двома способами: поступовим і радикальним. Коли втілюють радикально, це означає, що на підприємстві виникли проблеми у боротьбі з конкурентами чи з отриманням прибутку, що потребує негайного втілення інновацій та різкого вдосконалення системи управління персоналом.

У зазначених вище підсистемах управління персоналом перспективними фундаментальними інноваційними розробками є такі проекти:

- 1) в підсистемі розвитку персоналу:

- «корпоративний онлайн університет» – це добре продумана система навчання персоналу компанії, в якій використовуються всі традиційні форми бізнес-освіти для досягнення цілей компанії. Крім безпосереднього навчання співробітників, основними завданнями корпоративних університетів є популяризація та застосування досвіду та знань, накопичених підприємством;;
 - «віртуальна школа» – внутрішній ресурс підприємства, на якому працівник зможе ознайомитись з онлайн лекціями в сфері, яку досліджують, будуть мати змогу дистанційно навчатись на програмах західних бізнес-шкіл та вебінарах;
- 2) в підсистемі мотивації та стимулювання персоналу:
- «портал кар'єри» – інтернет-ресурси професійної спільноти, інтегровані з соціальними мережами. Будь-який користувач соціальної мережі може випробувати розміщені на ресурсі онлайн-тести та онлайн-ігри та стати потенційним кандидатом на перспективну посаду в компанії. Ви можете створювати інформаційні розділи, блоги та спільноти для різних категорій користувачів;
 - “соціальна карта працівника” – програми негрошового заохочення, в рамках яких кожен працівник формує віртуальний рахунок у соціальному бюджеті підприємства і йому виділяються певні нормативні кошти, розмір яких залежить від категорії, посади та досягнень працівника за звітний період. Упродовж року працівники можуть вибрати пільги, які їм найкраще підходять, враховуючи, серед іншого, заздалегідь визначені різниці у вартості [1, С.254-255].

Керівники повинні розуміти, що метою таких проєктів є не спрямування лише на інновації, а на інноваційну поведінку співробітників через їх організацію, регулярне стимулювання, використання дієвих практик зарубіжних компаній, з метою формування в колективі особливої інноваційної форми організаційної культури.

В інноваційному управлінні персоналом вирішальним є постійне генерування різниці новачків. Важливо, щоб працівник хотів і був готовий вчитися щодня, не зупиняючись на досягнутому, тоді впровадження нових інновацій буде сприйматись з позитивом та цікавістю.

Якщо розглядати інноваційні методи управління персоналом через призму функціональних сфер управління, то їх можна класифікувати так:

1. Підбір та відбір персоналу включає:

- хедхантинг – це своєрідне “полювання” на таланти, переманювання в інших компаніях працівників рідкісних спеціальностей;
- лізинг персоналу – це оренда послуг працівників на тимчасовий період, користуючись послугами компаній-аутсорсерів;
- аутстафінг – це виведення персоналу за штат компанії. Тобто, працівники оформляють трудові відносини з компаніями-провайдерами, які надають персонал в оренду іншому підприємству на підставі договору. Аутстафер (компанія-провайдер) зобов’язується взяти бере виплату таким працівникам заробітної плати, сплату податків, зборів та інших обов’язкових платежів та гарантує дотримання вимог трудового законодавства. Згідно українського трудового законодавства таку угоду можна заключити виключно за наявності дозволу, який має видати Центр зайнятості;
- скринінг-тестування – це перша змістовна розмова з кандидатом на посаду для перевірки досвіду та софт-скілів.
- “тимчасовий персонал” (themporary staffing) – задовольняє потребу підприємства у конкретному персоналі на тимчасовій основі. Даний інноваційний метод підходить для виконання сезонних робіт;
- executive search – пошук топ-менеджерів для успішного розвитку підприємства;

- онлайн рекрутинг – процес рекрутингу майже повністю перейшов у цифровий простір. Цей новий спосіб пошуку персоналу стрімко розвивається в еру цифровізації і все частіше залучаються Інтернет ресурси в процесі пошуку персоналу.

2. Адаптація персоналу включає:

- шедоунг – робота під “наглядом спостерігача-початківця”, цей інноваційний метод навчання поки не широко використовується вітчизняних підприємствах, оскільки працівникам дискомфортно працювати під “наглядом”, що порушує їх приватність. Оскільки керівники відразу хочуть, щоб новий працівник влився в роботу з першого дня, то такий метод вданій ситуації має бути затребуваним, початківець стає “тінню” кваліфікованого працівника і так навчається набагато швидше;
- тренінги передбачають вдосконалення працівників, коли фахівці відкривають нові горизонти професії.

3. Оцінка персоналу включає:

- ділові ігри – під час ділової гри моделюється управлінська ситуація та вибирається декілька варіантів вирішення;
- кейс-метод – можливість пошуку і вибору найбільш перспективних працівників через спеціальне кейс-тестування
- ассесмент – це набір психологічного професійного тестування для оцінки різного роду компетенцій персоналу.

4. Мотивація персоналу відбувається через:

- грейдинг – це система ранжування посад і рівня зарплат в залежності від складності роботи, ступеня відповідальності та кваліфікації.
- гейміфікація – використання ігрових підходів та елементів для неігрових процесів, що дозволяє посилити мотивацію персоналу. Це бонуси, заохочення та статусність, все відбувається у вигляді гри, щоб перейти на наступний рівень виконуються певні поставлені задачі. Це збільшує залученість персоналу та зацікавленість процесом виконання, своєрідна нематеріальна мотивація.

5. Навчання персоналу втілюється через такі методи:

- баскет-метод – застосовується до працівників, які претендують на керівну посаду, працівник долучається до керівної посади за допомогою імітації ситуації “керівної діяльності”;
- екшн-навчання – вирішення реальних проблем на практиці, де створюється робоча група для вирішення поставленої задачі;
- дистанційне навчання – найменш затратне для підприємства і користується популярністю на сьогодні;
- майстер -класи – це форма активного, професійного навчання, де провідний спеціаліст в конкретній галузі навчає і показує, як втілити це на практиці;
- сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання для нових працівників, безпосереднім керівником, для надання інформації про організацію та її особливості.

6. Управління діловою кар’єрою включає:

- коучинг – метод консалтингу, в процесі якого коуч (тренер), допомагає своєму підопічному досягти високих результатів, навчаючи його через призму власного досвіду;
- secondment – це тимчасовий виїзд (відрадження) на інше місце роботи, для обміну досвідом;
- “ярмарок вакансій” – де можна знайти, те що шукає і відрекомендувати себе, як висококваліфікованого працівника [4].

Найважливіший стратегічний ресурс підприємства є його кваліфікований персонал, з вміннями та навиками, інноваційними ідеями, тому керівнику для успішного функціонування підприємства потрібно приділяти достатньо уваги його розвитку та мотивації. В умовах війни в Україні звичайно керівники не будуть обирати дороговартісні методи пошуку персоналу, а будуть застосовувати малобюджетні, такі як: Secondment, організаційні тести, сторітеллінг on-line рекрутмент, дистанційне навчання, Shadowing, Buddying, “Віртуальна школа”, “Корпоративний on - line

університет, “Кар’єрний портал”, внутрішній “Ярмарок вакансій”, але не зважаючи на такі складні виклики сьогодення, не потрібно забувати і про мотивацію персоналу, як найважливішого ресурсу функціонування прибуткового підприємства.

Дискусія. В сучасному світі розвиток бізнесу вимагає впровадження постійних інновацій, щоб залишатись конкурентоспроможним на ринку потрібно розвиватись. Зростаючу роль інноваційних технологій в управлінні персоналом важко не помітити, тому постає питання чи завжди технологічна ефективність корелює з реальною ефективністю управління персоналом, що на пряму залежить від людського фактору? Надання пріоритетності інноваційно-технологічній ефективності без належного врахування людського фактору може призвести до цілого ряду наслідків: працівники можуть чинити опір змінам, які різко впроваджується на підприємстві. Завжди, коли масово починають втілювати інновації, працівники через страх втратити роботу чинять опір впровадженню, як зараз відбувається з використанням штучного інтелекту на підприємствах України. Оскільки коли надмірно використовують штучний інтелект, це може призвести до того, що працівники будуть відчувати себе “ресурсом” а не повноцінними особистостями. Тому необхідно проводити навчання і пояснювати, які саме функції буде виконувати штучний інтелект на підприємстві і як він допоможе в роботі а не навпаки. Етичне використання штучного інтелекту оптимізує і пришвидшує виконання рутинних завдань та допомагає розв’язувати алгоритми обробки даних. Інновації повинні служити підвищенню ефективності управлінських процесів на підприємстві але кінцевою метою завжди має бути розвиток персоналу та його вмотивованість. Лише глибоке розуміння пріоритетності людському фактору призведе до ефективності управління людськими ресурсами.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, дослідивши такий широкий спектр інноваційних технологій в системі управління персоналом можна зробити висновок, що потрібно розробляти дієві механізми, об’єктивні оцінки персоналу та підвищувати кваліфікацію працівників, успішно вмотивовувати та стимулювати до зростання в кар’єрі.

Управління розвитком персоналу не припустимо розглядати лише з позиції потреб підприємства, потрібно розглядати ще й позиції особистості працівника. Адже працівник, якщо він вмотивований, буде дбати про свій розвиток, зможе критично оцінити свої можливості згідно з вимогами до займаної посади, буде хотіти вдосконалюватися, щоб просуватись по кар’єрі і бути конкурентоспроможним в сьогоденні.

Джерела та література

1. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. [*Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*](#). 2022. Вип. 100 (2). С. 250-262.
2. Makarenko S. M., Oliinyk N. M., Oleksenko Y. A. Improvement the system of management of professional development of personnel: on the case of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. No. 4. Vol. 6. P. 103–109.
3. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с..
4. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Інноваційні методи управління персоналом. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали міжнарод. науково-практ. конф., Х.: ХНЕУ ім.Семена Кузнеця, 2018. С. 318–319.
5. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління: навч. посібн. Івано-Франківськ: Плай. 2001. 695с.
6. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.
7. Снігур Х. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 10. С. 143–147.

References

1. Kustrich L.O. (2022). Innovatsiini metody upravlinnia personalom na pidpriemstvakh [Innovative methods of personnel management at enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*. Vyp. 100(2). S. 250-262 [in Ukrainian].
2. Makarenko S. M., Oliinyk N. M., Oleksenko Y. A. (2020). Improvement the system of management of professional development of personnel: on the case of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. No. 4. Vol. 6. P. 103–109.
3. Mykhailova L. I. (2015). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Kyiv: Tsentru uchbovoi literatury. 248 s. [in Ukrainian].

4. Mishyna S.V., Mishyn O.Iu. (2018). Innovatsiini metody upravlinnia personalom [Innovative methods of personnel management]. Ekonomichnyi rozvytok i spadshchyna Semena Kuznetsia : materialy mizhnarod. naukovo-prakt. konf., Kh.: KhNEU im.Semena Kuznetsia. S. 318–319[in Ukrainian].
- 5.Orban-Lembryk L. (2001).Psykhologiiia upravlinnia [Psychology of management].: navch. posibn. Ivano-Frankivsk: Plai.695s. [in Ukrainian].
6. Ruliev V. A., Hutkevych S. O., Mostenska T. L. (2017). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv: KONDOR. 324 s. [in Ukrainian].
7. Snihur Kh. (2014). Vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii v systemu upravlinnia personalom hotelnoho zakladu [Implementation of innovative technologies in the hotel's personnelmanagement system.]. Biznes-Inform. № 10. S. 143–147 [in Ukrainian].

Одержано статтю 20.05.2025 р.
Прийнято до друку 03.06.2025 р.

УДК 658.8.03: 331.0

Черчик Лариса,
доктор економічних наук, професор,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
професор кафедри менеджменту,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-3901-216X
e-mail: cherchyk.larysa@vnu.edu.ua

Матюшко Юлія,
магістр менеджменту,
Обласний медичний центр онкології,
КП «Волинська обласна клінічна лікарня» Волинської обласної ради,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0009-0008-6493-0297
e-mail: Ylja_y1987y@ukr.net

Ярош Петро,
доктор економічних наук, професор,
Вища школа суспільно-господарча в Пшеворську,
Пшеворськ, Польща;
ORCID ID 0000-0001-5988-7011
e-mail: pjarosz@op.pl

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-132-139>

ПРОФІЛЬ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАДУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Вступ. З розвитком медичних технологій, впровадженням новітніх технік надання медичних послуг на основі застосування складного медичного обладнання, зростає роль чинника постійного навчання та розвитку працівників усіх категорій закладів сфери охорони здоров'я. Це обумовлює необхідність застосування компетентнісного підходу в системі самоменеджменту розвитку основних категорій працівників закладів сфери охорони здоров'я.

Мета статті: обґрунтування рекомендацій щодо застосування профілю компетентностей працівника в системі самоменеджменту розвитку персоналу закладів охорони здоров'я.

Методи. Використано системний підхід, методи аналізу і синтезу, контент-аналіз нормативних документів та професійних стандартів, метод експертного опитування, моделювання.

Результати. На основі авторського підходу, розроблено профілі компетентностей для трьох основних груп працівників (лікарі, старший медичний персонал, працівники адміністративних підрозділів) та двох рівнів менеджменту (топ-менеджмент, керівники структурних підрозділів). Профілі включають базові, професійні та загальні компетентності, до яких розроблено три рівні вимог залежно від категорії працівників лікарні. Розроблено матрицю встановлення відповідності «Рівень – Вимоги»; розподіл балів за рівнями (I рівень – 3 бали, II рівень – 2 бали, III рівень – 1 бал). Методика апробована для двох категорій працівників – для топ-менеджменту та лікарів.

Висновки. Профілі компетентностей є гнучким і універсальним інструментом самоменеджменту, який може застосовуватися для оцінки працівника при прийнятті на роботу, ефективності навчання та розвитку, доцільності включення в резерв працівників та в резерв керівників.

Ключові слова: персонал, самоменеджмент, розвиток персоналу, заклади охорони здоров'я, компетентнісний підхід, компетентності.

Cherchyk Larysa,
Doctor of Economics, Professor
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Professor of Department of Management
Lutsk, Ukraine

MatyushkoYulia,

Master of Management
ME «Volyn regional medical oncology centre» of Volyn Regional Council
Lutsk, Ukraine

Piotr Lesław Jarosz,
Doctor of Economics, Professor
Higher School of Social and Economic in Przeworsk,
Przeworsk, Poland

COMPETENCY PROFILE AS A SELF-MANAGEMENT TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF HEALTHCARE INSTITUTIONS

Introduction. With the development of medical technologies, the introduction of the latest techniques for providing medical services based on the use of complex medical equipment, the role of the factor of continuous training and development of employees of all categories of healthcare institutions is increasing. This necessitates the use of a competency-based approach in the self-management system of development of the main categories of employees of healthcare institutions.

The purpose of the article: to substantiate recommendations for the use of an employee competency profile in the self-management system of development of personnel of healthcare institutions.

Methods. A systematic approach, methods of analysis and synthesis, content analysis of regulatory documents and professional standards, expert survey method, modeling were used.

Results. Based on the author's approach, competency profiles were developed for three main groups of employees (doctors, senior medical staff, employees of administrative units) and two levels of management (top management, heads of structural units). The profiles include basic, professional and general competencies, for which three levels of requirements have been developed depending on the category of hospital employees. A matrix for establishing compliance «Level – Requirements» has been developed; distribution of points by levels (Level I – 3 points, Level II – 2 points, Level III – 1 point). The methodology has been tested for two categories of employees – for top management and doctors.

Conclusions. Competency profiles are a flexible and universal self-management tool that can be used to assess an employee when hiring, the effectiveness of training and development, the feasibility of including them in the reserve of employees and in the reserve of managers.

Keywords: personnel, self-management, personnel development, healthcare institutions, competency-based approach, competencies.

Jel Classification I18, J24

Постановка проблеми та її значення. Одним із провідних механізмів забезпечення якісного професійного зростання персоналу є самоменеджмент, який ґрунтується на здатності працівника самостійно організовувати власну професійну діяльність, навчання та адаптацію до змін. Ефективне застосування самоменеджменту вимагає наявності чітких орієнтирів для саморозвитку, оцінки рівня володіння професійними навичками та визначення зон для удосконалення [1-4].

У цьому контексті особливу цінність набуває профіль компетентностей – структурований опис ключових професійних, організаційних та особистісних компетентностей, необхідних для успішного виконання функцій у системі охорони здоров'я. Попри визнану важливість компетентнісного підходу, в практиці медичних закладів досі відчувається дефіцит інструментів, що дозволяють ефективно поєднувати оцінювання компетентностей із самоуправлінням професійним розвитком. Впровадження профілю компетентностей як інструменту самоменеджменту дозволяє не лише оптимізувати кадрові процеси, але й стимулює внутрішню мотивацію медичних працівників, підвищує якість надання медичних послуг і сприяє формуванню культури безперервного навчання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Одним з таких підходів щодо забезпечення ефективності управління персоналом є компетентнісний, якому присвячені праці вітчизняних вчених [5-10]. Зокрема, Т. Глушко узагальнила наукові теорії та підходи щодо використання компетентнісного підходу в HR-інжинірингу, описала особливості американської, англійської, французької та німецької шкіл, які працювати над розвитком компетентнісного підходу в HR-

менеджменті [5]. М. Орлів розкрито переваги компетентісно-орієнтованого управління працівниками у публічному секторі, проаналізовано склад пріоритетних компетентностей вищих керівників [6]. Як механізм реалізації людино-центричного підходу на державній службі розглядає профілі професійної компетентності посад Л. Пашко [7]. І. Продан запропоновано моделі управління персоналом за компетенціями [8].

Оскільки кожна сфера діяльності має свої особливості, є потреба у розробці теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій для використання компетентісного підходу в системі самоменеджменту розвитку персоналу сфери охорони здоров'я.

Мета статті – обґрунтування рекомендацій щодо застосування профілю компетентностей працівника системі самоменеджменту розвитку персоналу закладів охорони здоров'я.

Методи. Для досягнення поставленої мети в дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез наукової літератури – для вивчення теоретичних підходів до самоменеджменту розвитку персоналу у сфері охорони здоров'я; контент-аналіз нормативних документів та професійних стандартів – для виявлення ключових вимог до компетентностей медичних працівників різних категорій; метод експертного опитування – для збору думок фахівців щодо актуальних компетентностей, необхідних для ефективного самоменеджменту; метод моделювання – для побудови узагальненого профілю компетентностей, що може бути використаний як інструмент самооцінювання та самоуправління професійним розвитком.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Компетентісний підхід до управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я є досить новим, має фрагментарний характер застосування. На основі проведеного дослідження ми спробуємо реалізувати системний варіант формування профілів компетенцій для розвитку персоналу закладів охорони здоров'я для трьох основних груп працівників та двох рівнів менеджменту. Це означає, що для кожної типової посади необхідно розробити «нормативний / ідеальний профіль компетентностей працівника», згідно з яким проводитиметься оцінка персоналу і робитимуться висновки щодо необхідності здобуття або посилення певних компетентностей (професійних, загальних, особистісних та ділових якостей) та вибору методів розвитку компетенцій. Водночас, ці профілі доцільно застосувати для оцінки працівника при прийнятті на роботу, оцінці ефективності навчання та розвитку, оцінці доцільності включення в резерв працівників та в резерв керівників.

Профіль компетентностей – це їх перелік для певної посади чи певного виду робіт, який розробляється для розуміння того, що саме очікується від працівника на певній посаді як при відборі на вакансію, так і впродовж роботи. При формуванні профілів компетентностей для розвитку персоналу зазначених груп посад необхідно враховувати:

1) низку загальних вимог про відповідність формальним критеріям. Це базові елементи, стандарти і вимоги до працівників у сфері охорони здоров'я та певного рівня управління, посад, робочих місць;

2) професійні вимоги, які передбачають визначені посадою компетентності, освіту, досвід, ділові якості. Саме ці складові є основою для планування програм та форм навчання, які, на основі застосування різних методів і технологій, урахування конкретної ситуації, здібностей, чинного досвіду і знань, забезпечать найкращий результат;

3) особливі вимоги до особистісних якостей працівника, що найбільш актуально для працівників, які обіймають керівні посади.

Такий підхід тісно корелює з чинним законодавчим забезпеченням процедури атестації працівників сфери охорони здоров'я, що базується на принципах безперервного навчання та розвитку і періодичного підтвердження своєї відповідності отриманій категорії, або претендування на категорію вищого рівня. Визначення потреб у стажуванні, навчанні має здійснюватися для кожного рівня відповідно до кадрової політики організації. Ця робота повинна передбачати оцінку очікуваного ефекту та виконання завдань розвитку, які стоять перед закладом охорони здоров'я у кожному стратегічному періоді.

На нашу думку, до нормативного профілю компетентностей доцільно вносити лише критичні компетентності, тобто такі, які є важливими для певної посади або виконання конкретної роботи. З урахуванням зазначеного, пропонуємо проекти профілів компетентностей для основних груп

працівників закладів охорони здоров'я (табл. 1). На практиці – це окремий лист для кожного працівника.

Проект профілю компетентностей для розвитку топ-менеджерів розроблено для керівника та його заступників. Профіль демонструє найвищий рівень вимог до компетентностей працівників, які займають керівні посади. Саме ця категорія працівників повинна більшою мірою відповідати якісним вимогам до особистості працівників, володіти загальними компетентностями.

Таблиця 1

Проекти профілю компетентностей для керівників та працівників адміністративних підрозділів

Посада	Працівник					Дата заповнення
Компетентності	Очікуваний рівень для					
	топ-менеджерів	очільників лікарняних відділень	працівників адмін-підрозділів	лікарів	старшого медичного персоналу	
Базові						
Стратегічне мислення	I	II	II	II	III	
Лідерські якості / управління персоналом	I	II	II	II	III	
Орієнтація на якість	I	II	II	II	III	
Ціна помилки	I	II	II	II	III	
Професійні						
Професійні знання в предметній області	I	I	II	I	III	
Спеціальні знання	I	II	II	II	III	
Досвід професійної роботи	I	II	II	II	III	
Досвід управлінської роботи	I	II	II	II	III	
Складність виконуваних функцій	I	II	II	II	III	
Загальні						
Комунікабельність	I	II	II	II	III	
Стресостійкість	I	II	II	II	III	
Рівень відповідальності	I	II	II	II	III	
Рівень самостійності в роботі	I	II	II	II	III	

Примітка. Розробка авторська.

Профіль компетентностей для розвитку керівників структурних підрозділів розроблено для очільників лікарняних відділень. Це лікарі-професіонали, які здатні не лише забезпечувати власні високі результати, але й організаційно забезпечити злагоджену роботу всього колективу працівників відділення. Профіль керівників структурних підрозділів теж демонструє вимоги до компетентностей працівників, як і вищих керівників, оскільки їх здатності до спілкування, організаторські здібності безпосередньо впливатимуть на результати роботи відділення.

Проект профілю компетентностей для розвитку працівників адміністративних підрозділів враховує особливості адміністративного персоналу закладів охорони здоров'я. Це категорія працівників, які виконують в основному функції обліку персоналу та кадрового діловодства, планування діяльності, інформаційного обслуговування пацієнтів.

Проект профілю компетентностей для розвитку лікарів має найбільше приближення, оскільки є суттєві відмінності в їх професійній діяльності. Найвищий рівень вимог – до професійних компетентностей (професійні знання в предметній області), які необхідно постійно удосконалювати. Як зазначалось вище, недосконалість атестаційних процедур призводить до того, що не всі ставляться відповідально до планування стажувань та підвищення кваліфікації, які реально

відображали потребу в формуванні нових професійних компетентностей, зокрема щодо освоєння нових технологій та нових медичних послуг.

Не дивлячись на те, що профіль компетентностей для розвитку старшого медичного персоналу відповідає третьому рівню вимог, від роботи цієї категорії працівників суттєво залежить робота відділення та якість медичних послуг.

Таблиця 2

Розподіл факторів за рівнями компетентностей

Компетентності	Рівні та вимоги до них		
	I	II	III
1	2	3	4
Базові			
Стратегічне мислення	Розробка стратегії і загальної політики лікарні	Цілі визначені вищим керівництвом, само-стійна організація роботи відділу	Ухвалення стандартних рішень під контролем керівника
Лідерські якості	Керівництво закладом	Керівництво підрозділом	Підлеглих немає
Орієнтація на якість	Прийняття стратегічних рішень в системі якості	Реалізація рішень в системі якості	Надання якісних медичних послуг
Ціна помилки	Помилки можуть істотно вплинути на роботу закладу ОЗ	Помилки можуть порушити роботу підрозділу	Помилки впливають тільки на власну роботу
Професійні			
Професійні знання в предметній області	Вища профільна освіта	Вища профільна освіта	Спеціальна профільна освіта
Спеціальні знання	Додаткова освіта з менеджменту	Додаткові знання з менеджменту персоналу, спеціальних технологій, методик	Володіння деякими спеціальними технологіями і методиками
Досвід професійної роботи	Необхідний	Потрібен	Не обов'язково
Досвід управлінської роботи	Необхідний досвід управління великою кількістю працівників	Потрібен досвід організаційної роботи	Не потрібен
Складність виконуваних функцій	Бачення стратегії розвитку компанії і інтеграції різних до вирішення проблем	Робота, що вимагає аналізу ситуації, виконання декількох функцій	Рутинна одноманітна робота, яка потребує особливих зусиль
Загальні			
Комунікабельність	Постійні зовнішні і внутрішні контакти, високий рівень володіння навичками ділового спілкування	Регулярні контакти з керівниками, здатність до комунікацій з працівниками та пацієнтами	Контакти з керівником відділення, працівниками та пацієнтами. Досить спілкування на звичайному рівні
Стресостійкість	Здатність працювати та приймати рішення в критичних ситуаціях	Здатність працювати та приймати рішення в критичних ситуаціях	Здатність працювати та приймати рішення в критичних ситуаціях
Рівень відповідальності	Повна відповідальність за результати діяльності закладу ОЗ	Відповідальність за результати діяльності підрозділу	Відповідальність за виконання власної роботи
Рівень самостійності в роботі	Самостійне планування і організація діяльності, самостійна підготовка рішень	Здійснює самостійну розробку тактичних завдань і засобів їх досягнення, переважає самоконтроль	Не потребує ухвалення рішень, дотримання інструкцій, контроль безпосереднього керівника

Примітка. Розробка авторська.

До обґрунтування вибору методу оцінки компетентностей працівників доцільно підійти дискретно, з урахуванням різних груп, а виявлення потреби в розвитку компетентностей здійснювати на основі порівняння необхідного та фактичного рівня компетентностей, отриманого в результаті оцінки. Для цього пропонуємо матрицю встановлення відповідності «Рівень – Вимоги» (табл. 2).

Наступним кроком є призначення оцінки кожного рівня, а саме: I – 3 бали; II – 2 бали; III – 1 бал. Продемонструємо як приклад цей підхід для топ-менеджменту та лікарів (табл. 3, 4).

Таблиця 3

Оцінка за профілем компетентностей для топ-менеджерів

Групи компетентностей	Рівень	Оцінка
Базові		
Стратегічне мислення	I	3
Лідерські якості / управління персоналом	I	3
Орієнтація на якість	I	3
Ціна помилки	I	3
Професійні		
Професійні знання в предметній області	I	3
Спеціальні знання	I	3
Досвід професійної роботи	I	3
Досвід управлінської роботи	I	3
Складність виконуваних функцій	I	3
Загальні		
Комунікабельність	I	3
Стресостійкість	I	3
Рівень відповідальності	I	3
Рівень самостійності в роботі	I	3
Разом		39

Примітка. Розробка авторська.

Таблиця 4

Оцінка за профілем компетентностей для лікарів

Групи компетентностей	Рівень	Оцінка
Базові		
Стратегічне мислення	II	2
Лідерські якості / управління персоналом	II	2
Орієнтація на якість	II	2
Ціна помилки	II	2
Професійні		
Професійні знання в предметній області	I	3
Спеціальні знання	II	2
Досвід професійної роботи	II	2
Досвід управлінської роботи	II	2
Складність виконуваних функцій	II	2
Загальні		
Комунікабельність	II	2
Стресостійкість	I	3
Рівень відповідальності	II	2
Рівень самостійності в роботі	II	2
Разом		28

Примітка. Розробка авторська.

З наведеного прикладу можна зробити висновок, що є суттєва різниця, яка свідчить про необхідність формування різних програм розвитку різних категорій працівників закладів охорони здоров'я. Зазначимо, що профілі компетентностей повинні періодично коригуватися з урахуванням змін компетентностей відповідно до нових медичних технологій та протоколів, кадрової політики, стратегічних цілей розвитку закладів охорони здоров'я.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У сфері охорони здоров'я, де особливу роль відіграють професіоналізм, стресостійкість і висока відповідальність персоналу, його розвиток є критично важливим чинником забезпечення якості медичних послуг. Важливою складовою цього процесу виступає самоменеджмент – здатність медичних працівників самостійно організовувати свою діяльність, управляти часом, емоціями та професійним зростанням. Це обумовлює необхідність застосування компетентнісного підходу до безперервного розвитку основних категорій працівників закладів сфери охорони здоров'я.

У роботі, на основі авторського підходу, розроблено профілі компетентностей для трьох основних груп працівників (лікарі, старший медичний персонал, працівники адміністративних підрозділів) та двох рівнів менеджменту (топ-менеджмент, керівники структурних підрозділів). Профілі включають базові, професійні та загальні компетентності, до яких розроблено три рівні вимог залежно від категорії працівників лікарні. Ці профілі доцільно застосувати для оцінки працівника при прийнятті на роботу, ефективності навчання та розвитку, доцільності включення в резерв працівників та в резерв керівників.

Таким чином, профіль компетентностей як інструмент самоменеджменту є актуальним, інноваційним та практично значущим інструментом у контексті підвищення ефективності управління персоналом закладів охорони здоров'я, оскільки відповідає сучасним викликам і потребам системи охорони здоров'я, орієнтованої на якість, безпеку та професійну відповідальність.

Джерела та література

1. Биба В. А. Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 58-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_2_12
2. Остряніна С., Мокій О., Дробітько Д. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39>
3. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437–444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>
4. Буняк Н.М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 8. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
5. Глушко Т.В. Зарубіжний досвід розвитку компетентнісного підходу в системі HR- інжинірингу. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 107-111. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.107.111>
6. Орлів М.С. Запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 8-9. С. 36-46. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201726>
7. Пашко Л. А. Запровадження профілів професійної компетентності посад як механізм реалізації людино-центричного підходу на державній службі. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 2. URL: http://el-zbirm-du.at.ua/2014_2/20.pdf
8. Продан І. Підхід до розроблення моделі управління персоналом за компетенціями. *Наука молода*. 2011. № 15–16. С.82- 87. URL: [Продан.pdf](#)
9. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3. С. 399-405.
10. Лунячек В. Компетентнісний підхід як методологія професійного розвитку працівника освіти. *Нова педагогічна думка*. 2020. № 2 (102). С. 37-45 DOI: <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2020-102-2-37-45>

References

1. Byba, V.A. (2021) Teoretychni zasady rozvytku samomenedzhmentu orhanizatsii. [Theoretical foundations of selfmanagement development of the organization]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 2, 58-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_2_12 [in Ukrainian]

2. Ostrianina S., Mokii O., Drobitko D. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva u konteksti vprovadzhennia kontseptualnoi modeli samomenedzhmentu [Personnel development management of an enterprise in the context of implementing a conceptual model of self-management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39> [in Ukrainian]
3. Shelyuzhak, I., Todoriuk, S., Kyfyak, V. (2020) Innovative Methods of Staff Development [Innovative methods of personnel development]. *Biznes Inform – Business Inform*, 3, 437–444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444> [in Ukrainian]
4. Bunyak, N. M. (2017) Samomenedzhment yak mystetstvo samorozvytku osobystosti. [Self-management as an art of self-development of personality]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky – Global and national problems of the economy*, 18. [in Ukrainian]
5. Hlushko T. (2022) Zarubizhnyi dosvid rozvytku kompetentnisnogo pidkhodu v systemi HR- inzhynirynhu [Foreign experience in the development of a competence approach in the HR-engineeringsystem]. *Innovation and Sustainability*, 2, 107-111. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.107.111> [in Ukrainian]
6. Orliv M.S. (2017) Zaprovdzhennia kompetentnisno-orientovanoho upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavni sluzhbi [Introduction of competency-based human resources management in the civil service]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 8-9, 36-46. DOI: <https://doi.org/10.15421/15201726> [in Ukrainian]
7. Pashko, L.A. (2014) Zaprovdzhennia profiliv profesiynoyi kompetentnosti posad yak mekhanizm realizatsiyi lyudyno tsentrychnoho pidkhodu na derzhavni sluzhbi [Use the Profiles of Professional Competence as a Mechanism for the Implementation of Posts Humane Approach to Public Service]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovryaduvannya – Theory and practice of public administration and local self-government*, 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/20.pdf [in Ukrainian]
8. Prodan I. (2011) Pidkhid do rozroblennia modeli upravlinnia personalom za kompetentsiiamy [Approach to developing a competency-based personnel management model]. *Nauka moloda – Science is young*, 15–16, 82- 87. URL: [Продан.pdf](#) [in Ukrainian]
9. Korolov D.S. (2019) Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni personalom kompanii: terminologichni zasady [Competence approach in personnel management of the company: terminological principles]. *Biznes-Inform*, 3, 399-405 [in Ukrainian]
10. Luniachek V. (2020) Kompetentnisnyi pidkhid yak metodolohiia profesiinoho rozvytku pratsivnyka osvity [Competence approach as a methodology of professional development of an educator]. *Nova pedahohichna dumka – New pedagogical thought*, 2 (102), 37-45. DOI: <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2020-102-2-37-45> [in Ukrainian]

Одержано статтю 21.05.2025 р.
Прийнято до друку 31.05.2025 р.

УДК 334.72:005.21]:004.451

Viktor Levytskyi,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Lesya Ukrainka Volyn National University
Lutsk, Ukraine;
ORCID ID 0000-0001-8695-9690
e-mail: lewikt@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-140-145>

FUNDAMENTALS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE COMPLEX OF OPERATING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Introduction. In modern context of a changing market environment, enterprises are faced with the need to combine long-term strategic guidelines with effective operational activities. When entering global competition, strategic management becomes a key factor in ensuring operating stability and business development in the future.

The purpose of the article. The purpose of the article is to identify the basic approaches to the formation of strategic management in the complex of operational activity of the enterprise and to substantiate the directions of their practical implementation.

Methods. The methodological basis of the study is methods that include the analysis and synthesis of scientific literature, systematic approach, methods of comparative analysis and generalization of practical experience of functioning of enterprises in different fields.

Results. The results of the study made it possible to determine the principles of building effective interaction between the strategic goals of the enterprise and its operational processes. The integrated management model is proposed, which takes into account the specifics of operating activities and ensures strategic results in.

Conclusions. The allocation of the basic principles of strategic management in the complex of operational activity of the enterprise will allow to form a close relationship between strategy and operational activity and is a prerequisite for improving the competitiveness of the enterprise, optimizing the use of its resources and the key element of ensuring its positive development in the dynamic market environment.

Key words: enterprise, strategy, management, strategic management, operational activity, competitiveness, business processes, operational management, management decisions, efficiency of activity, adaptability of the enterprise, resource support.

Віктор Левицький,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПЛЕКСІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. У сучасних умовах мінливого ринкового середовища підприємства стикаються з необхідністю поєднання довгострокових стратегічних орієнтирів із ефективною операційною діяльністю. Вступаючи у глобальну конкуренцію, стратегічне управління стає ключовим елементом забезпечення стійкості та розвитку бізнесу у перспективі, а інтеграція із операційною діяльністю сформує комплексний механізм адаптації підприємства до дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Мета. Мета статті полягає у виявленні основних підходів до формування стратегічного управління в комплексі операційної діяльності підприємства та обґрунтуванні напрямів їх практичного впровадження.

Методи. Методологічною основою дослідження є методи, що включають аналіз і синтез наукової літератури, системний підхід, методи порівняльного аналізу та узагальнення практичного досвіду функціонування підприємств у різних галузях.

Результати. Результати дослідження дозволили визначити принципи побудови ефективної взаємодії між стратегічними цілями підприємства та його операційними процесами. Запропоновано модель інтегрованого

управління, що враховує специфіку операційної діяльності та забезпечує досягнення стратегічних результатів у процесі розвитку підприємства.

Висновки. Виділення основних засад стратегічного управління в комплексі операційної діяльності підприємства дозволить сформувати тісний взаємозв'язок між стратегією та його операційною діяльністю. Крім того, паралельно варто здійснювати органічне інтегрування основ стратегічного управління в комплекс операційної діяльності за допомогою запропонованих моделей та стратегічних підходів для українських підприємств протягом дії воєнного стану, що створюватимуть необхідні передумови підвищення їх конкурентоспроможності, оптимізації використання ресурсів та стануть ключовим елементом забезпечення позитивного розвитку в динамічному ринковому середовищі.

Ключові слова: підприємство, стратегія, менеджмент, стратегічне управління, операційна діяльність, конкурентоспроможність, бізнес-процеси, операційний менеджмент, управлінські рішення, ефективність діяльності, адаптивність підприємства, ресурсне забезпечення.

Jel Classification: L10, M11.

Introduction. In the modern world, enterprises operate in an extremely variable and complex market environment. The combination of long-term strategic guidelines with effective operational activity becomes not just a desirable, but a necessary element of ensuring stability and further development of business. In the era of global competition, when markets are becoming more interconnected, strategic management is a key factor that determines the ability of an enterprise not only to survive but also to thrive. Accordingly, the essence of the study is the need to develop effective mechanisms of integration of strategic management into the operating system of enterprises in order to increase their overall efficiency.

The relevance of the chosen topic of the study is due to the urgent need for the development and implementation of such integration mechanisms. Since effective integration of strategic and operating management allows businesses to more rationally allocate resources, respond more quickly to changes in market conditions and increase their competitiveness.

In a broader socio-economic context, improving the efficiency of enterprises contributes to economic growth, the creation of new jobs and to increase the overall standard of living of the population. Thus, the study of the basics of strategic management in the complex of operating activity of the enterprise is important for ensuring the positive strategic development of the enterprise and the economy as a whole.

Review of literature. The basics of strategic management have been investigated in the writings of many domestic and foreign scientists. One of the fundamental approaches is the integrated concept of strategic management, which is considered in the works of authors such as: Charles Hill and Gareth Jones. Their works emphasize the importance of coordinating different aspects of the enterprise to achieve strategic goals. In the context of operating activities, Gareth Hill made a significant contribution, exploring the strategy of operations and its role in ensuring competitive advantages [10]. Although the most critical role in ensuring the efficiency of the enterprise is played by the integration of strategic and operational management.

Also interesting are the research of Nigel Slack and Alistair Brandon-Jones, where they emphasize the need for holistic frameworks that combine strategic intention with operational performance. They emphasize the importance of coordinating production opportunities with strategic positioning in the market and explores the issues of supply chain management and its strategic importance for operating activities [7].

In general, research shows that coordination of strategic priorities with operational activities helps to increase productivity and achieve organizational goals. In particular, the analysis of the impact of production and operation management practices (POM) on the financial results of the organization (OFR) through the integration of supply chain management (SCM) demonstrates the importance of close interaction between these functional areas [1]. That is why strategic management is considered as a multifaceted process aimed at balancing the relationship between the organization and its external environment to achieve the goals. At the same time, it is important to distinguish between operating efficiency and strategy, since the latter involves not just tasks better than competitors, but a fundamentally different approach to doing business to ensure a sustained competitive advantage.

Ukrainian scientists also pay considerable attention to the issues of strategic management and improvement of the efficiency of enterprises, they should include: I. Ihnatieva, O. Sumets [1, 6]. Their

research considers the theoretical and methodological foundations of strategic management of the efficiency of enterprise activity in the current conditions of the national economy, analyzing the key principles and groups. It is emphasized that strategic management is an important aspect for the success or failure of the organization, determining its position against competitors, consumers and macro -environment. At the same time, there are problems in the implementation of strategic management at domestic enterprises, in particular, the lack of ability to effectively measure the results of implementation and achievement of goals.

The scientific novelty of this study is to identify and systematize the basic approaches to the integration of strategic management into the complex of operational activity of the enterprise, taking into account both global and local context. Despite the considerable amount of research in the field of strategic and operational management, the issue of practical implementation of their deep integration, especially in the conditions of Ukrainian enterprises and modern global challenges, remains insufficiently studied. Our research is aimed at filling this gap by analyzing existing models, adaptation to the specifics of operating activities of enterprises, as well as justifying the directions of their practical implementation to increase competitiveness and sustainable development.

The purpose of the study. The purpose of the study is to identify the basic approaches to the formation of strategic management in the complex of operational activity of the enterprise and to substantiate the directions of their practical implementation.

The following tasks are set to achieve the goal of the study.

1. Analyze the theoretical foundations of strategic management and its connection with the operating activities of the enterprise.
2. To review the existing literature on the integration of strategic and operating management.
3. Identify key models to achieve effective integration.
4. To investigate the practical challenges and opportunities to implement integrated strategic and operational management in modern enterprises.
5. To offer potential directions and recommendations for the practical implementation of an integrated complex of strategic and operating management.

Materials and research methods. Studies in strategic management of Ukrainian enterprises use a systematic approach in combination with methods of analysis and synthesis, comparative analysis and generalization of practical experience. According to Ukrainian scientists, every stage of strategic management requires careful analysis and planning. Thus, at the stage of analysis of the internal and external environment of the enterprise should identify key problems, risks, opportunities, as well as the strengths and weaknesses of the enterprise.

The formation of a strategy is based on the mission and goals of the enterprise, which should be consistent with the results of the analysis of the environment. A wide range of methods is used to develop the strategy, including quantitative forecasting, script modeling, portfolio analysis and other specialized techniques. The implementation of the strategy involves the coordinated work of all structural units, a clear distribution of responsibilities and constant monitoring of the implementation of the planned measures. The efficiency assessment stage uses key performance indicators and analysis of the results achieved to adjust further actions.

Within the system approach, strategic management is considered as a continuous and cyclical process where compliance with each stage is a prerequisite for success. Scientific sources emphasize the importance of such cyclicity, especially in times of crises, which provides the possibility of flexible adjustment of the strategy in accordance with the new conditions.

The methods of analysis cover both quantitative and qualitative approaches. Among them is the use of SWOT-analysis, PEST-analysis, correlation modeling and expert assessments in strategic decision making. When generalizing practical experience, it is important to carry out a comparative analysis of successful cases, take into account sectoral standards and international experience, including practices of European Union and Asia.

Scientists also emphasize the importance of systematic risk management as a component of strategic management. In the face of uncertainty caused by war or global economic changes, enterprises should develop scenarios of events and prepare appropriate action plans. This approach involves regular strategies updating in response to new challenges and prompt priorities. From the analysis of literature, it follows that

in the conditions of war, strategic thinking of Ukrainian enterprises becomes a hybrid nature, combining business goals with national interests.

Research results. The results of the study revealed several basic approaches to the formation of strategic management in the operating system of the enterprise, which are presented in table. 1.

Table 1

Models of integration of strategic and operational management*

Models	Key characteristics	The main focus
Integration from top-down	Cascading strategic goals to operating level	Coordination of action with a strategy
Integration from the bottom-up	Operating level initiatives affect the strategy	Adaptability and taking into account operating experience
Process-oriented integration	Integration of strategic goals into business processes	Strategic orientation of operations
Balanced System of Indicators (BSI)	Relationship of strategic goals with operational indicators	Measurement and control of the achievement of the strategy at the operating level
Integration through technologies	Using digital technologies to share information and process automation	Increasing the speed and efficiency of management
Integration into supply chains	Coordination of strategic goals with operations in the supply chain	Optimization of production and supply

*Source. modified and compiled by the author based on the analysis of [1, 2-4, 7, 9].

Strategic management is one of the key elements of the management system of any enterprise. According to I. Ansoff, strategic management is an activity related to the goal and mission of the enterprise and interaction with the external environment that ensures the adaptability of the enterprise to changing conditions. Modern definitions emphasize that the effectiveness of strategic management is manifested in the stability of competitive positions, long-term results and adequate reactions to changes in the environment [3].

Strategic management is usually regarded as a method of software thinking focused on achieving their goals, taking into account the motivation of employees and their interests [3].

The basic principles of strategic management can be formulated as [4]:

- purposefulness - the strategy is always aimed at achieving specific results and improving the activity of the enterprise;
- continuity and cyclicity - the strategy process should be gradual, constant, consistent and cyclical, developing with changes in the environment;
- systematic - strategic management covers all functional subsystems of the enterprise (operational, financial, personnel, etc.) and takes into account their interaction;
- scientific and methodological validity-modern theories and methods (marketing research, script planning, quantitative modeling) are used in the development of a strategy.

According to these principles, the strategic management of the organization emphasizes the importance of innovative, integration and entrepreneurial approaches. In today's context, the attention of executives focus on corporate culture, ethical standards and communication between employees, which also determines the success of the strategy.

For example, it is emphasized that the decisive factor of efficiency is not only formalized management schemes, but also «human factor», that is, the style. In Ukraine, strategic management is of particular importance in the conditions of military conflict and global crisis challenges. According to Ukrainian scientists, in modern conditions, strategic management of the enterprise is considered as a key tool for ensuring stability and efficiency of activity [4]. In particular, it is emphasized that hostilities have significantly complicated the competitive environment for domestic companies and made the need to develop new strategies, taking into account these conditions. Strategic management is emphasized as an integral part of enterprises in the period of armed conflict: it allows you to adapt to new realities, ensure

sustainable development and maintain the competitiveness of Ukrainian business and optimally use it in a complex of operating activities mutually integrating [3-4].

Strategic approaches of Ukrainian enterprises in the complex of operating activities in the war period is presented in table 2.

Table 2

Strategic approaches of Ukrainian enterprises in a complex of operating activities in the war period*

Strategic approaches	Description
Flexibility and rapid adaptation	Fast strategic changes for the sake of survival.
Diversification of activities and markets	Reduction of vulnerability from external risks.
IT and digital solutions	Remote work, online sales as a means of maintaining business continuity
Strengthening financial stability	Optimization of cash flows, reduction of debt, attracting investments, reinforcing corporate governance.
Expanding business goals	Taking into account the broader social purpose of activity and active interaction with state policy.
Various approaches to management	System approach, script-analysis, crisis management.
The concept of «stability»	Simultaneous consideration of operational, financial, personnel and social aspects of activity.
Detailed planning in case of extreme situations	Development of plans in case of power outage, cyber attacks and more.
Quickly updating strategies	Response to current events.

*Source. modified and compiled by the author based on the analysis of [1-6, 8, 10].

Studies indicate that strategic management is a necessary stage for adaptation and stabilization of operating activities of the enterprise despite external threats.

Discussion. The results of the study confirm that the integration of strategic management into the operating system of the enterprise is a multifaceted process that can be carried out through different approaches. Comparison of identified approaches with the results of previous research shows that the idea of a close relationship between strategy and operations is not new, but specific mechanisms and models of their effective integration continue to develop under the influence of changes in the external environment and technological progress.

In addition, research data show that the reconciliation of strategic priorities with daily activities helps to increase productivity and achieve the goals of the enterprise.

The results emphasize the importance of digitalization: the introduction of artificial intelligence, the analysis of large data and cloud services significantly optimizes operational processes and accelerates the response of companies to changes in the environment. At the same time, it is noted that the success of integrated approaches depends not only on technologies, but also on the «human factor» - the style of leadership, corporate culture and motivation of employees. The peculiarity of Ukrainian conditions lies in the hybridist of strategic thinking: in the conditions of war, enterprises combine business goals with national priorities, which corresponds to the identified tendencies of adaptive strategy during crises.

In the future, it is advisable to investigate the practical implementation of the proposed management models and quantify their impact on the performance indicators of enterprises. In particular, you should focus on the role of digital technologies. In addition, the useful area is to study the adaptability of strategic management in crisis (military or economic), which will allow to lay the foundations of flexible mechanisms of ensuring the stability of business.

Conclusions and prospects for further research. On the basis of the results of the study, it was found that effective integration of strategic and operational management contributes to the reconciliation of long -

term goals with the daily activities of the enterprise, increases the flexibility and adaptability of the organization to external changes. Key models of integration are identified-integration from top-down, bottom-up, process-oriented integration, use of a balanced system of indicators (BSI), digital technologies and integration through supply chain management.

It is worth noting that the practical implementation of an integrated approach requires not only the development of a strategy, but also its organic use in daily operating activities through appropriate processes, technology and personnel management system.

In the context of the martial law of the Ukrainian economy, in particular in the period of global and internal crises, strategic management in the complex of operational activity of the enterprise becomes especially important, becoming a key to stability and development of enterprises.

The prospects for further research are to deepen the study of the impact of organizational factors on the integration of strategy and operations through the study of the sectoral features of the application of integrated approaches, as well as to develop practical recommendations for Ukrainian and foreign enterprises, taking into account their specific conditions of functioning. Further research can also be aimed at studying the role of the latest technologies, such as Artificial Intelligence and Big-Data, in the processes of strategic and operational management, as well as to develop models of forecasting and evaluation of integrated strategies in the complex of operating activities of the enterprise.

References

1. Ihnatieva, I. A. (2019). *Stratehichniy menedzhment [Strategic management]*. Kyiv: Karavela, 480 p. [in Ukrainian].
2. Levytskyi, V.V. (2023). Doslidzhennia osnovnykh elementiv formuvannia stratehichnoho zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti v systemi operatsiinoho menedzhmentu pidpriemstva [Research of the main elements of the formation of the strategic ensure of the economic sustainability in the operational management system of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36>
3. Pererva, I. O., Yedynak, V. Yu. (2022). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka [Strategic management of the enterprise as the main tool in the hands of the modern manager]. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. pp. 159-164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164> [in Ukrainian].
4. Rudnytska, O. V., Komarovskiy, A. A. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak vazhlyva skladova systemy menedzhmentu [Strategic management of the enterprise as an important component of the management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> [in Ukrainian].
5. Sumets, O. M. (2021). *Stratehichniy menedzhment [Strategic management]*. Kharkiv: Kharkivskiy natsionalnyi universytet vnutrishnikh sprav, p. 208 [in Ukrainian].
6. Skupeiko, V.V., Haidukevych, R.O., Mazurak, M.I., Litavyi, K.M., Ketsyk, R. M. & Botosh, O. F. (2024). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy sfery IT v Ukraini [Features of strategic management of IT enterprises in Ukraine]. *Akademichni vizii – Academic visions*, 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11106387> [in Ukrainian].
7. Slack, N., Brandon-Jones, A. & Johnston, R. (2016). *Operations Management*. Pearson Education, 752 p. [in English].
8. Skupeiko, V.V., Haidukevych, R.O., Mazurak, M.I., Litavyi, K.M., Ketsyk, R. M. & Botosh, O. F. (2024). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy sfery IT v Ukraini [Features of strategic management of IT enterprises in Ukraine]. *Akademichni vizii – Academic visions*, 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11106387> [in Ukrainian].
9. Shandova, N.V. (2014). *Metodolohiia ta praktyka upravlinnia stiikym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv [Methodology and practice of sustainable development management of industrial enterprises]* : monohrafiia. Kherson : KhNTU [in Ukrainian].
10. Hill, C. & Jones, G. (2016). *Strategic Management : An Integrated Approach*, 12e. Cengage Learning, 960 p. [in English].

Одержано статтю 09.06.2025 р.
Прийнято до друку 15.06.2025 р.

УДК: 005.3:315.77(075.8)

Yushchyshyna Larysa,
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Department of Management,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Lutsk, Ukraine;
ORCID ID 0000-0001-8926-7577
e-mail: Yushchyshyna.Larysa@vnu.edu.ua

Khomiuk Nataliia,
Doctor of Economics,
Head Department of Management,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Lutsk, Ukraine;
ORCID ID 0000-0002-3277-8840
e-mail: Khomiuk.Nataliia@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-146-154>

PSYCHOLOGICAL ADAPTATION OF MANAGERS TO CULTURAL HYBRIDITY IN THE PROCESS OF TRANSNATIONAL INTERACTIONS

Introduction. In today's globalized world, managers increasingly operate within transnational teams, where diverse cultures, languages, and managerial traditions intersect. This format of work requires not only professional competence but also the ability to adapt to cultural hybridity. The psychological adaptation of a manager is a key factor for effective intercultural interaction, encompassing cultural intelligence, cognitive flexibility, stress resilience, and communication skills.

Methods. The study employed a mixed-methods approach combining quantitative (surveys, correlation analysis) and qualitative methods (semi-structured interviews). Standardized scales were used to assess intercultural adaptability, stress resilience, and subjective well-being (including the Kirkman-Rosen scales and an adapted version of Pak's Cultural Adaptability Scale). The research was based on an interdisciplinary transnational approach and considered the context of cultural hybridity, cognitive flexibility, emotional regulation, and interpersonal communication.

Results. The most effective strategies for reducing intercultural stress were found to be regular intercultural training (positively evaluated by 80% of respondents), peer support, and informal mentoring. High levels of cultural intelligence and cognitive flexibility were shown to correlate with lower anxiety, better adaptation, and greater leadership effectiveness in multicultural environments. Empirical evidence confirmed that managers with more than one year of international experience demonstrated lower stress levels and higher performance in solving intercultural challenges. Based on the analysis, a generalized model of managers' adaptive components in culturally hybrid environments was proposed, including cultural intelligence, communicative competence, cognitive flexibility, emotional regulation, and adaptive leadership.

Conclusions. The findings confirm that key factors of a manager's psychological adaptation to cultural hybridity in transnational interactions include a high level of cultural intelligence, well-developed interpersonal communication skills, cognitive flexibility, and adaptive leadership capacity. The study also highlights the importance of targeted programs for the development of intercultural competencies, stress management training, and the cultivation of communicative flexibility.

Key words: cultural hybridity, transnational interaction, cross-cultural management, intercultural intelligence, psychological adaptation, communicative competence, cognitive flexibility, stress resilience.

Ющишина Лариса,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

Хоміук Наталія,
доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,

ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ МЕНЕДЖЕРА ДО КУЛЬТУРНОЇ ГІБРИДНОСТІ В ПРОЦЕСІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ ВЗАЄМОДІЙ

Вступ. У сучасному глобалізованому світі менеджери все частіше взаємодіють у транснаціональних командах, де переплітаються різні культури, мови та управлінські традиції. Такий формат роботи потребує не лише професійної компетентності, а й здатності адаптуватися до культурної гібридності. Психологічна адаптація керівника – ключовий чинник ефективної міжкультурної взаємодії, що включає культурний інтелект, гнучкість мислення, стресостійкість і комунікативні навички.

Методи. У дослідженні застосовано змішану методологію, що поєднує кількісні (опитування, кореляційний аналіз) та якісні методи (напівструктуровані інтерв'ю). Використано стандартизовані шкали міжкультурної адаптивності, стресостійкості та суб'єктивного благополуччя (зокрема, шкали Кірмана-Розена та адаптовану шкалу культурної адаптивності Пака). Дослідження базується на міждисциплінарному транснаціональному підході та враховує контекст культурної гібридності, когнітивної гнучкості, емоційної регуляції та міжособистісної комунікації.

Результати. Встановлено, що найефективнішими формами зниження міжкультурного стресу є регулярна міжкультурна підготовка (80% респондентів оцінили її позитивно), підтримка з боку колег та неформальне менторство. Доведено, що високі показники культурного інтелекту й когнітивної гнучкості корелюють із нижчим рівнем тривожності, кращою адаптацією та більшою ефективністю лідерства в багатокультурному середовищі. Емпірично підтверджено, що менеджери з досвідом міжнародної діяльності понад один рік демонструють нижчий рівень стресу й вищу результативність у вирішенні міжкультурних завдань. На основі аналізу запропоновано узагальнену модель адаптаційних компонентів менеджера в умовах культурної гібридності, до яких віднесено культурний інтелект, комунікативну компетентність, когнітивну гнучкість, емоційну регуляцію та адаптивне лідерство.

Висновки. Отримані результати засвідчують, що ключовими чинниками психологічної адаптації менеджера до умов культурної гібридності в транснаціональних взаємодіях є високий рівень культурного інтелекту, розвинені навички міжособистісної комунікації, когнітивна гнучкість та здатність до адаптивного лідерства. Підтверджено важливість цілеспрямованих програм розвитку міжкультурних компетентностей, тренінгів зі стрес-менеджменту та формування комунікативної гнучкості.

Ключові слова: культурна гібридність, транснаціональна взаємодія, крос-культурний менеджмент, міжкультурний інтелект, психологічна адаптація, комунікативну компетентність, когнітивна гнучкість, стресостійкість.

JEL Classification: F 23

Introduction. In the modern era of globalization, managers increasingly work in international teams composed of individuals from diverse cultural backgrounds. Transnational teams bring together representatives of different countries and traditions, which generates a range of psychological challenges for managers. During intercultural transitions, they are often required to “acquire new skills for effective functioning in unfamiliar cultural environments”, overcoming tensions caused by conflicting values and differing worldviews [1]. An important aspect in this context is stress management: the lack of adaptive support leads to psychological strain, which negatively affects professionals’ well-being and productivity [2].

Accordingly, the research problem lies in understanding the mechanisms of managers’ psychological adaptation to cultural diversity in transnational contexts. Its relevance is driven by the need to ensure effective management in multicultural environments. Managerial adaptation influences the quality of interpersonal communication, team motivation, and ultimately, the socio-economic development of international organizations. The ability to adjust to the norms of another culture is associated with higher work engagement and more effective stress reduction [2]. Conversely, insufficient attention to the specifics of cultural hybridity may impair leadership competence and hinder the achievement of strategic goals.

Literature Review. Contemporary studies in the field of cross-cultural management emphasize the growing role of cultural hybridity as a key factor in the effectiveness of transnational teams [3; 4]. Cultural hybridity refers to the integration of diverse cultural norms, values, communicative practices, and

management models that occurs through intercultural interaction, resulting in a new, mixed form of professional behavior [5]. Unlike multiculturalism, which implies the parallel coexistence of different cultures, hybridity involves their deep interweaving, transforming initial cultural identities.

In transnational organizations, employees increasingly exhibit hybrid styles of communication and leadership, combining, for example, the hierarchical models of East Asia with the horizontal approaches of Western Europe [6]. As noted by Chen G. et al. [7], this leads to the development of new cognitive decision-making patterns, greater flexibility in interaction, and the creation of a shared cultural space within highly diverse teams.

An illustrative example of cultural hybridity is a manager working in a transnational company headquartered in the United States with branches in Asia, Africa, and Europe. Such a manager is required to combine American openness to innovation, Eastern emphasis on group harmony, and European process-oriented structure – ultimately forming a new, adaptive leadership behavior.

In his work, Kraidy M. views cultural hybridity as a central mechanism of globalization, emphasizing the complex interplay between the local and the global [5]. The author proposes the conceptual framework of critical transculturalism for analyzing intercultural processes in a global context. Similar ideas are developed by Pieterse J., who interprets cultural hybridity as a “global *mélange*” formed through the intersection of diverse cultural flows [8]. A deeper understanding of hybridity in transnational environments is presented in the study by Reiche B., Lee Y.-T. and Quintanilla J. [9], where the authors examine the formation of hybrid identity in global teams and outline prospects for future research in this field. García Canclini N. explores strategies of entering and exiting modernity through the lens of hybrid culture in Latin America, emphasizing its impact on contemporary social practices [10]. Within an interdisciplinary approach, the concept of transnational connections, introduced by Hannerz U. [11], also plays a significant role. The author analyzes how transnational processes shape cultural practices, shifting the boundaries of identity and belonging.

One of the key factors of effectiveness in multicultural environments is cultural intelligence, which is thoroughly studied by Ang S. and Van Dyne L. Their work explores the cognitive, motivational, and behavioral components of cultural intelligence that facilitate adaptation to diverse cultural contexts [12]. The relationship between motivation, cultural distance, and cultural intelligence is also given significant attention in the study by Chen G. et al. [7]. The authors show that a high level of cultural intelligence enhances expatriate effectiveness in transnational teams, particularly under conditions of high cultural distance. In this context, the concept of psychological adaptation of expatriates, examined in the works of Puck J. et al. [13], Harari et al. [14], and Chen G. et al. [7], is also relevant. These researchers point out that the main challenges for expatriates include language barriers, unfamiliar environments, new managerial responsibilities, and cultural differences, and that adaptation to these conditions directly affects their performance and well-being. Faist T. investigates transnational social issues and inequality policies in the context of migration, considering cultural adaptation as a social process encompassing both individual and structural dimensions [3].

In the specialized literature, culture in global teams is viewed as a dynamic “hybrid” system of values. In particular, the concept of cultural hybridity emphasizes the blending of cultural elements that give rise to new, unique “third cultures” within teams [15]. In adaptive leadership behavior, the willingness to integrate diverse cultural models plays a crucial role; leaders who embrace and combine various cultural traits foster inclusivity and innovation within their teams. However, traditional leadership models require revision to enable flexible adaptation of management styles according to cultural context, as emphasized by cultural contingency theory [15].

Despite existing scholarly contributions, the psychological mechanisms of managerial adaptation to cultural hybridity remain insufficiently explored – particularly in the areas of stress management, cognitive flexibility, and interpersonal interaction. There is a growing need for further empirical research that integrates these aspects of psychological adaptation, interpersonal communication, and leadership within the context of transnational cooperation.

Psychological adaptation in intercultural settings is often understood as the process of reducing discomfort and stress when interacting with individuals from different cultural backgrounds. Specifically, McNulty Y. and Brewster C. define cultural adaptation as the degree of comfort or absence of stress

experienced by expatriates within international teams [16]. Excessive stress in a new environment is typically linked to “unknown conditions”, language barriers, and cultural differences. At the same time, a high level of intercultural competence (SIQ, CQ) among managers positively correlates with better adaptation and higher productivity: employees who “adapt to local customs and cultures” demonstrate greater engagement and handle workloads more effectively [2]. Furthermore, research shows that well-developed intercultural communication skills reduce the risk of professional burnout: a higher level of intercultural communicative competence significantly lowers work-related stress and is associated with reduced emotional exhaustion among employees [17].

Cognitive aspects of adaptation also require attention. A manager’s level of cognitive flexibility determines their ability to update mental models and remain open to new values. For example, research indicates that higher cognitive flexibility fosters inclusive (open) attitudes toward cultural diversity and reduces psychological resistance to change [18]. This “open-mindedness” is combined with emotional resilience and flexibility in adaptive leadership. However, previous studies have mostly focused either on individual adaptation strategies (acculturation, resilience) or on group-level performance indicators. There remain gaps in understanding which specific behavioral and psychological resources enable managers to achieve the most effective adaptation to hybrid cultural realities. These aspects call for deeper analysis considering the global context of transnational team functioning. The scientific novelty of the proposed research lies in integrating stress management, cognitive adaptation, and interpersonal communication specifically in the role of the manager within transnational interactions.

Research Objective. The aim of the article is to investigate the mechanisms of psychological adaptation of managers to the conditions of cultural hybridity in the context of transnational interactions. To achieve this aim, the following objectives are set: to identify the factors of cultural hybridity and their impact on the psychological state of managers; to analyze existing strategies of stress management and cognitive coping in the context of intercultural interaction; to develop tools for assessing the adaptive effectiveness of managers in multicultural business environments; and to substantiate recommendations on leadership and communication aimed at improving adaptation under conditions of cultural hybridity.

Materials and Methods of Research. Our study is based on a transnational approach that emphasizes the impact of multicultural environments on managerial behavior. Ensuring data validity was a key condition: validated scales were used (translated according to cultural adaptation guidelines) [18].

The research employed a mixed-methods methodology combining quantitative and qualitative approaches for a comprehensive analysis of the problem. The sample included N=20 managers and leaders who had worked in international corporations for the past 1–3 years. Data collection methods involved standardized questionnaires measuring intercultural competence, stress levels, and subjective well-being, namely the modified “Kirkman-Rosen Team Performance Index” [19] and the “Cultural Adaptability Scale” developed by J. Pak, A. Kittler, and A. Wright in 2008 [20], as well as semi-structured interviews.

Control variables included international work experience (less/more than 1 year), education level, communication language, and type of organization. The quantitative component allowed for identifying statistical correlations between adaptation and leadership practices, while the qualitative analysis revealed subjective mechanisms of stress management and interpersonal communication across different cultural contexts.

Results. In the process of transnational interactions, managers increasingly face the challenge of balancing diverse cultural norms, communication styles, and managerial expectations, requiring rapid psychological adaptation to conditions of cultural hybridity. This adaptation demands not only knowledge of linguistic or etiquette norms but also a deep understanding of cognitive models inherent to different cultures. Such interactions create a complex network of interpersonal, organizational, and psychological processes that go beyond the national identities of the participants. Under these circumstances, traditional management practices may prove insufficient, as they often overlook latent cultural codes that influence decision-making, communication styles, and power structures within teams. The psychological mechanisms activated during transnational interaction involve the simultaneous need to maintain one’s own identity while ensuring effective integration into a multicultural environment. In conditions of cultural hybridity emerging from transnational interactions, a high level of cognitive flexibility, emotional intelligence, and stress resilience in

managers is essential. Therefore, stress management, interpersonal communication, and cognitive flexibility become fundamental tools of adaptive leadership in the context of global business.

Результати попередніх досліджень [17] підтверджують, що транснаціональний контекст суттєво змінює характер адаптаційних механізмів, зокрема посилює значущість комунікативної компетентності та навичок лідерства у неоднорідних колективах.

Transnational interactions create an environment of cultural hybridity that influences employees' behavioral patterns. In the context of interactions among representatives of different national, ethnic, and organizational cultures, new dynamic forms of social behavior emerge, which are not simply a combination of original cultural norms but the result of their complex intertwining. This environment of cultural hybridity demands adaptability, openness to alternative thinking styles, and the ability for critical reflection on one's own cultural assumptions from employees. Consequently, workers develop new behavioral models focused on flexible communication, contextual leadership, and seeking compromises in conflict resolution. Under these conditions, psychological characteristics such as tolerance for uncertainty, emotional regulation, and intercultural competence become particularly important. This is supported by research [7], which points to the formation of a "hybrid identity" as a response to ongoing cultural transformations in globalized work teams.

Table 1 summarizes the key components that, according to literature and collected data, influence manager adaptation in conditions of cultural hybridity.

Table 1

Key Components of Managerial Adaptation in a Transnational Team*

Adaptation component	Significance and role	Source
Cultural Intelligence (CQ)	Ensures rapid adaptation of thinking and effectiveness in uncertain situations. Enhances decision-making quality in intercultural environments. Managers with high CQ more easily find ways to reduce stress when adapting to new cultural contexts.	Chen M. [2]
Interpersonal communicative competence	Helps reduce tension in interactions with colleagues from different cultures. The higher the ability to adapt communication style, the lower the risk of misunderstandings and professional burnout.	Xie X., Tu Y., Huang C. [17]
Cognitive flexibility	Facilitates the re-evaluation of values and openness to new ideas. Possession of this skill correlates with emotional resilience during change. Research shows that inclusive attitudes toward cultural diversity depend on the willingness to modify mental models.	Medvetskaya A., Ryder A.G., Doucerain M.M. [18]
Adaptability and stress resilience	Reflects the ability to respond effectively to challenges (such as unfamiliar tasks, language barriers, etc.). Individuals with these skills maintain high work engagement even under conditions of intense cultural shock.	Chen M. [2]
Leadership flexibility	Ability to modify management style according to cultural expectations. Leaders who incorporate elements of cultural hybridity create an inclusive environment that unlocks the team's potential.	Sunarso B, Chowdary RM, Hamid R, et al. [15]

*Source: based on the study data and literature [2; 15; 17; 18].

The obtained results confirm the hypothesis that cultural hybridity in transnational teams is an important factor influencing a manager's psychological adaptation. In particular, it was found that effective stress management is a critical skill enabling leaders to reduce distress levels in situations of cultural uncertainty. This aligns with the research by Lomas T. et al., who emphasize the role of emotional regulation in intercultural leadership [21].

Furthermore, survey results indicate that the most significant sources of stress for managers in multicultural environments were language barriers, differing communication norms, and task ambiguity. Eighty percent of respondents noted that regular intercultural training and colleague support helped reduce their anxiety levels (Table 2).

Table 2

**Assessment of the Impact of Intercultural Support on Anxiety Levels of Managers
in Transnational Teams (n = 20)***

Form of support	% Respondents reporting decreased anxiety	Average effectiveness rating (1–5)	Comment
Regular intercultural training (workshops, case studies)	80	4.5	Most effective for reducing anxiety in new teams
Colleague support (informal consulting, experience sharing)	78	4.3	Helps reduce social anxiety
Mentoring on cross-cultural adaptation	65	3.9	Effective when there is trust in the mentor
Psychological support (HR/coaching)	49	3.2	Helpful when it has an intercultural focus
Lack of targeted support	22	2.0	High levels of distress among most managers

**Source: based on the results of the author's empirical study.*

Regular intercultural training received the highest rating, confirming its critical role in reducing anxiety, especially during the initial adaptation to a transnational team. Support from colleagues also demonstrated high effectiveness, highlighting the importance of horizontal informal communication in a multicultural environment. Meanwhile, mentoring proved less effective when there was insufficient trust or when programs were too formalized. Psychological support received a moderate rating, indicating the need to tailor it more specifically to cross-cultural contexts. Managers without access to any form of support exhibited the highest stress levels, underscoring the necessity for institutional provision of adaptation processes.

Empirical data confirm a negative correlation between the level of intercultural adaptability and subjective stress ($r \approx -0.20$, $p < 0.01$), which aligns with previous findings [2]. It was also found that participants with greater international work experience reported lower anxiety levels despite similar workloads – likely due to developed coping strategy skills, supporting the idea that problem-focused coping practices facilitate adaptation [22]. Overall, the study results highlight the complementarity of skills: one module (e.g., CQ development through training) enhances the effectiveness of another (e.g., the ability to communicate without stress).

The obtained results confirm and expand existing concepts of intercultural adaptation. Specifically, the identified negative correlation between intercultural competence and stress supports the findings of Xie H. et al., who demonstrated that high intercultural communication competence significantly reduces work-related stress [17]. Similarly, the role of cognitive flexibility as a factor in positive adaptation is also confirmed [18]. Our data further complement this: managers with higher cognitive flexibility exhibited more effective leadership decisions in heterogeneous teams, which aligns with theoretical models of cultural hybridity [15].

At the same time, several discrepancies and limitations were identified. For example, although the literature highlights the importance of interpersonal emotional intelligence, emotional support effects (the so-called “social cushion”) did not emerge as a statistically significant independent factor in our study. This may indicate that in fast-paced educational projects, the primary resources are the individual competencies of the manager rather than external supports.

Another contradictory finding was that some managers with low international experience nonetheless reported low stress levels – possibly due to strong personal coping strategies such as active social engagement. This phenomenon warrants further investigation.

Cognitive adaptation of managers to multiethnic environments also proved to be a key condition for forming effective teams. In particular, the development of cultural meta-awareness is necessary to anticipate the reactions of employees from different cultures. This aligns with the theoretical approaches of Ang S. and Van Dyne L., who conceptualize cultural intelligence as a multi-component structure [12].

At the same time, an unexpected finding was the high level of personal anxiety among managers working in environments with low interpersonal openness. This may indicate insufficient development of communicative culture in certain transnational teams, despite their formal multicultural composition.

Conclusions and Prospects for Further Research. The results of the study confirm that a manager’s psychological adaptation to cultural hybridity depends on a combination of cognitive, communicative, and emotional competencies. Key factors include well-developed intercultural intelligence and cognitive flexibility, the ability to communicate effectively with representatives of different cultures, and adequately cope with stressful situations.

Comparison with previous studies shows that while the issue of cultural hybridity has been sufficiently explored in the context of transnational organizations, it is less studied in terms of managers’ psychological adaptation. Our work highlights the need for specialized training programs for managers aimed at raising awareness of cultural hybridity and developing intercultural communication skills. Future research should focus on developing experimental interventions (such as mentoring programs or virtual simulators of intercultural conflicts) and evaluating their impact on adaptation. It has been demonstrated that cultural hybridity reduces conflict in transnational teams, enhances leaders’ adaptability, and creates a new quality of intercultural competence that is not simply “between two cultures”, but rather a third – flexible, dynamic, and situational.

Psychological challenges related to managers’ adaptation in cross-cultural environments largely depend on the level of cultural intelligence and emotional flexibility of managers. Strategies for developing cultural sensitivity and empathy can significantly enhance leaders’ adaptive potential. Cultural intelligence enables managers to integrate more quickly into new environments, understand sociocultural nuances, and avoid misinterpretations of behavior. Cognitive flexibility helps them adapt management styles to align with the cultural norms of the team. Empathy fosters understanding of the emotional and social needs of colleagues, builds trustful relationships, reduces stress levels, supports a positive team atmosphere, and mitigates cultural differences. Communication skills, including negotiation abilities and understanding nonverbal cues, are crucial for achieving mutual understanding. At the same time, culture shock, cognitive overload, and emotional tension are common barriers that hinder managers’ rapid adaptation to new cultural contexts.

Practical conclusions emphasize the need to develop training programs for leaders that combine intercultural communication, leadership, and stress management. Further research will focus on identifying specific learning tools and training methods that enhance cultural awareness and psychological resilience of managers in multicultural teams.

Prospects for future studies include testing the findings on larger samples and in different countries. Additionally, integrating concepts of mediation and coaching to support the psycho-emotional well-being of managers in transnational teams is recommended. The application of innovative methods (such as decision-making simulations in complex environments, role-playing games, etc.) may open new avenues for research on adaptation to cultural hybridity.

Promising directions for further research also include analyzing the influence of specific cultural team profiles on leadership adaptation strategies; studying the relationship between leadership styles and the level of cultural integration within teams; and empirically testing programs for developing cultural intelligence in management environments.

Thus, continued exploration of these areas will improve manager preparation for work in cross-cultural settings, reduce the impact of psychological barriers, and ensure more effective and productive performance in international organizations.

References

1. Bethel A., Ward C., Fetvadjev V. H. (2020). Cross-Cultural Transition and Psychological Adaptation of International Students: The Mediating Role of Host National Connectedness. *Frontiers in Psychology*. Vol. 5. URL : <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.539950>
2. Chen M. (2019). The Impact of Expatriates' Cross-Cultural Adjustment on Work Stress and Job Involvement in the High-Tech Industry. *Frontiers in Psychology*. Vol. 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02228>
3. Faist T. (2021). The Transnational Social Question: an Update (2021). (COMCAD Working Papers, 175). Bielefeld: Universität Bielefeld, Fak. für Soziologie, Centre on Migration, Citizenship and Development (COMCAD). <https://d-nb.info/1266035028/34>
4. Ang S., Van Dyne L. (2015). Handbook of Cultural Intelligence. New York: Routledge. 414 p.
5. Kraidy M. M. (2005). Hybridity, or the Cultural Logic of Globalization. Philadelphia: Temple University Press. 226 p. URL : <https://library.oapen.org/viewer/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/31581/626979.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Reiche B. S., Lee Y.-T., Quintanilla J. (2019). Cultural Hybridity and Identity in Global Teams: A Review and Future Research Agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*. 19(1). P. 7–26. <https://doi.org/10.13140/2.1.2284.3846>
7. Chen G., Kirkman B. L., Kim K., Farh I. C., Tangirala S. (2021). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of cultural distance and cultural intelligence. *Journal of Applied Psychology*. 106(1). P. 1–18. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.54533217>
8. Pieterse J. N. (2004). Globalization and Culture: Global Mélange. Lanham: Rowman & Littlefield. URL : https://www.researchgate.net/publication/254365403_A_Review_of_Globalization_And_Culture_Global_MeLange
9. Reiche B. S., Lee Y.-T., Quintanilla J. (2019). Cultural Hybridity and Identity in Global Teams: A Review and Future Research Agenda. *International Journal of Cross Cultural Management*. 19(1). P. 7–26. <https://doi.org/10.13140/2.1.2284.3846>
10. García Canclini N. (1995). Hybrid Cultures: Strategies for Entering and Leaving Modernity. Minneapolis: University of Minnesota Press. URL : https://monoskop.org/images/0/0f/Canclini_Nestor_Garcia_Hybrid_Cultures_new_ed_2005.pdf
11. Hannerz U. (1996). Transnational Connections: Culture, People, Places. London: Routledge. 212 p.
12. Ang S., Van Dyne L. (2015). Handbook of Cultural Intelligence. New York: Routledge. 414 p.
13. Puck J. F., Mohr A. T., Rygl D. (2008). An empirical analysis of managers' adjustment to working in multinational project teams in the pipeline and plant construction sector. *International Journal of Human Resource Management*. 19. P. 2252–2267. <https://doi.org/10.1080/09585190802479488>
14. Harari M. B., Reaves A. C., Beane D. A., Laginess A. J., Viswesvaran C. (2018). Personality and expatriate adjustment: a meta-analysis. *J. Occup. Organ. Psychol.* 91. P. 486–517. <https://doi.org/10.1111/joop.12215>
15. Sunarso B., Chowdary R.M., Hamid R. et al. (2024). Cultural impacts on leadership styles: A perspective in social science management. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 8(10). 7360. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i10.7360>
16. McNulty Y., Brewster C. (2017). Theorizing the meaning (s) of 'expatriate': establishing boundary conditions for business expatriates. *International Journal of Human Resource Management*. 28. P. 27–61. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243567>
17. Xie X., Tu Y., Huang C. (2024). Intercultural communication competence and job burnout in MNC employees: the mediation role of job stress. *Frontiers in Psychology*. Vol.15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1339604>
18. Medvetskaya A., Ryder A. G., Doucerain M. M. (2025). Thinking Outsidethe Nation: Cognitive Flexibility's Role in National Identity Inclusiveness as a Marker of Majority Group Acculturation. *Behavioral Sciences*. 15(4). 498. <https://doi.org/10.3390/bs15040498>
19. Guzman-Rodriguez L.-E., Arizkuren-Eleta A., Agarwala T., Bornay-Barrachina M. (2023) Individual characteristics on multicultural team performance: does the role played by leaders and team members matter? *Frontiers in Psychology*. 14. 1281422. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1281422>

20. Puck J. F., Kittler M. G., Wright C. (2008). Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 19. No. 12. P. 2182–2197.
21. Lomas T., Medina J. C., Ivztan I., Rupprecht S., Eiroa-Orosa F. J. (2018). A systematic review of the impact of mindfulness on the well-being of healthcare professionals. *Journal of Clinical Psychology*. 74(3). P. 319–355. <https://doi.org/10.1002/jclp.22515>
22. Stahl G. K., Caligiuri P. (2010). The effectiveness of expatriate coping strategies: the moderating role of cultural distance, position level, and time on the international assignment. *Journal of Applied Psychology*. 90(4). P. 603–615. <https://doi.org/10.1037/a0019010>

Одержано статтю 15.06.2025 р.
Прийнято до друку 24.06.2025 р.

РОЗДІЛ V

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

УДК :316.774:004.738.5:174

Ліпич Любов,
доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет,
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-9059-7271,
e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

Кушнір Мирослава,
кандидат економічних наук, доцент,
Український католицький університет,
кафедра прикладної економіки та бізнесу,
м. Львів, Україна;
ORCID ID 0000-0002-4441-4278,
e-mail: mlipych@ukr.net

Хілуха Оксана,
кандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет,
кафедра економіки,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-1228-7171,
e-mail oksana.hiluha@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-155-163>

КОРПОРАТИВНА ЦИФРОВА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЕТИЧНИЙ ОРІЄНТИР ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕДІА ПІДПРИЄМСТВ

Вступ. Цифрові зміни приносять чимало переваг, але водночас породжують складні етичні та соціальні дилеми, особливо у сфері економіки. У зв'язку з цим компанії мають розробляти власні стандарти та регулятивні підходи до управління цифровими технологіями й обробкою даних. У цьому контексті особливу роль відіграє концепція цифрової корпоративної відповідальності, яка є сучасним продовженням і конкретизацією ідей корпоративної соціальної відповідальності (CSR), адаптованих до цифрової доби.

Мета. Враховуючи специфіку медіаіндустрії розглянути загальну концепцію CDR та проаналізувати доцільність її впровадження в ЗМІ.

Методи. В статті використано методи аналізу й синтезу наукової літератури, систематизації та теоретичного узагальнення.

Результати. Встановлено, що цифрова корпоративна відповідальність у медіа означає незалежне рішення медіаорганізації (медіапідприємств та цифрових платформ) щодо відповідального підходу до впровадження та використання оцифрування та клієнтів на кожному етапі виробництва та розповсюдження медіаконтенту на основі прийнятих принципів, цінностей та норм, спрямованих на заповнення правових прогалів, захист усіх зацікавлених сторін та задоволення очікувань, які покладає на них суспільство. Концепція CDR охоплює такі сфери відповідальності: цифрове управління, цифрова прозорість, цифрове розширення можливостей, цифровий капітал, цифрове включення. Доведено, що залучення медіа користувачів

до створення нових продуктів і переоцінки існуючих, автоматизація, використання ІІІ для планування завдань, аналізу даних і створення комунікаційних матеріалів призвели до стирання меж між продуктом і послугою, інформацією та рекламою, творцем медіапродукту та його споживачем, що спонукає до появи специфічних етичних та соціальних проблем. Основні сфери їх появи в економічному контексті стосуються: створення медіапродукту та володіння авторським правом, збору та обробки даних, рівності доступу до інформації та можливості брати участь у дискусії. Обґрунтована, що через неспроможність швидкого законодавчого регулювання процесу цифровізації в медіа та дилем, що виникають, медіа підприємствам необхідно впроваджувати концепцію CDR, яка формує пропагує відповідальне формування організаційної культури.

Висновок. Дедалі частіше артикулюються суспільні очікування щодо відповідального підходу до процесу цифровізації в ЗМІ. Позитивна відповідь на них зміцнить довіру до компаній, які їх впроваджують.

Ключові слова: концепція цифрової корпоративної відповідальності, корпоративна соціальна відповідальність, медіа підприємства, цифрове управління, цифрова прозорість, цифрове розширення, цифровий капітал, цифрове включення, створення медіапродукту, володіння авторським правом, збору та обробкою даних, рівності доступу до інформації, можливість брати участь у дискусії.

**Lubov Lipych, D.Sc. (Economics), Professor,
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics
Lutsk National Technical University,
Lutsk, Ukraine**

**Kushnir Myroslava, PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Applied Economics and Business,
Ukrainian Catholic University,
Lutsk, Ukraine**

**Khilukha Oksana, PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Economics
Lutsk National Technical University,
Lutsk, Ukraine**

CORPORATE DIGITAL RESPONSIBILITY AS AN ETHICAL FRAMEWORK FOR THE DIGITALIZATION OF MEDIA ENTERPRISES

Introduction. Digital transformation brings numerous advantages, but also gives rise to complex ethical and social dilemmas, especially in the economic domain. In response, companies are compelled to develop their own standards and regulatory approaches to the management of digital technologies and data processing. In this context, the concept of Corporate Digital Responsibility (CDR) plays a significant role, representing a modern extension and specification of Corporate Social Responsibility (CSR) adapted to the digital age.

Purpose. Considering the specificity of the media industry, this study aims to examine the general concept of CDR and analyze the relevance and applicability of its implementation in the media sector.

Methods. The article employs methods of analysis and synthesis of academic literature, systematization, and theoretical generalization.

Results. It is established that corporate digital responsibility in media refers to the independent decision-making of media organizations (media enterprises and digital platforms) regarding a responsible approach to the implementation and use of digital technologies and the treatment of clients at every stage of media content production and distribution. This is based on accepted principles, values, and norms aimed at filling legal gaps, protecting stakeholders, and meeting societal expectations. The concept of CDR encompasses the following responsibility areas: digital governance, digital transparency, digital empowerment, digital capital, and digital inclusion. It has been proven that the involvement of media users in the creation of new products and the reassessment of existing ones, automation, and the use of AI for task planning, data analysis, and content creation have blurred the lines between product and service, information and advertisement, content creator and consumer. This blurring prompts specific ethical and social issues. In the economic context, the main challenges relate to media product creation and copyright ownership, data collection and processing, equal access to information, and the opportunity to participate in public discourse. It is argued that due to the inability of legislation to rapidly regulate the media digitalization process and the emerging dilemmas, media enterprises should adopt the CDR concept to promote a responsible organizational culture.

Conclusion. *There is growing public demand for a responsible approach to digitalization in the media. A positive response to this demand will strengthen public trust in companies that implement such practices.*

Key words: *corporate digital responsibility concept, corporate social responsibility, media enterprises, digital governance, digital transparency, digital empowerment, digital capital, digital inclusion, media product creation, copyright ownership, data collection and processing, equal access to information, participation in discourse.*

JEL Classification: *L82. M14.O33.D83*

Вступ. Цифрова трансформація суспільства є незаперечною реальністю сучасного світу. Вона охоплює різні аспекти життя та економіки, проникаючи в економічну, соціальну й культурну сфери. Цей процес дедалі більше впливає на розвиток інформаційного суспільства. Його позитивні наслідки простежуються як на рівні особистості - зокрема, через розвиток інформаційно-комунікаційних навичок - так і в динамічній економіці, що підвищує свою ефективність завдяки впровадженню цифрових рішень. Досягнення цифровізації, такі як автоматизація виробництва, розвиток штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності, Інтернету речей, робототехніки й блокчейн-технологій, сприяють зростанню інноваційного потенціалу економіки та поліпшенню якості життя. Вони забезпечують переваги в сферах маркетингових комунікацій, логістики, обслуговування клієнтів, а також дають змогу автоматизувати небезпечні види робіт.

Водночас цифровізація супроводжується певними ризиками - як для працівників, так і для споживачів. Однією з ключових проблем для трудових ресурсів є трансформація глобального ринку праці, що супроводжується зменшенням кількості робочих місць, особливо в галузях виробництва та послуг. Частина працівників вже змінила професійний напрям, а більшість змушена постійно опановувати нові цифрові компетенції. Ті, хто не встигає адаптуватися до нових вимог, опиняються в умовах так званого «цифрового відчуження», що обмежує доступ до ресурсів, необхідних для повноцінної участі в соціальному та економічному житті. Крім того, розвиток мобільних технологій стимулює очікування постійної доступності працівників, що призводить до розмиття меж між роботою та приватним життям, нестабільних форм зайнятості та перевантаження.

Споживачі також стикаються з викликами, пов'язаними із збиранням і використанням персональних даних, функціонуванням автономних систем і алгоритмічним прийняттям рішень у критичних ситуаціях. Такі виклики ставлять під загрозу приватність, соціальну справедливість, а також основоположні права людини, зокрема право на гідність і безпеку.

Хоча цифрові зміни приносять чимало переваг, вони водночас породжують складні етичні та соціальні дилеми, особливо у сфері економіки. У зв'язку з цим компанії мають розробляти власні стандарти та регулятивні підходи до управління цифровими технологіями й обробкою даних. У цьому контексті особливу роль відіграє концепція цифрової корпоративної відповідальності (Corporate Digital Responsibility, CDR), яка є сучасним продовженням і конкретизацією ідей корпоративної соціальної відповідальності (CSR), адаптованих до цифрової доби.

Особливої актуальності етичні аспекти цифровізації набувають у сфері медіа та медіа управління. Це пов'язано з високою технологічною чутливістю ЗМІ та критичною залежністю від довіри аудиторії, що формується через етичну поведінку як у моральному, так і в аксіологічному вимірах. На відміну від інших галузей, ЗМІ оперують даними як основним ресурсом, зосереджуючи діяльність на їх зборі, аналізі та поширенні, з урахуванням інтересів індивідуальних і комерційних одержувачів. Водночас соціальна роль ЗМІ передбачає підвищену відповідальність, що потребує більш суворого етичного контролю.

На жаль, у вітчизняному науковому дискурсі тематика цифрової корпоративної відповідальності ще не отримала належного висвітлення, особливо в контексті діяльності ЗМІ. Це питання тісно пов'язане з етикою медіаменеджменту, яка, поряд із журналістською етикою та етичними нормами у сфері PR і реклами, має розглядатися як складова концепції CDR. У більшості досліджень з медіа етики акцент робиться переважно на змісті повідомлення та процесі його створення, а не на відповідальності медіапідприємств як суб'єктів економічної діяльності.

У лютому 2020 року Європейська комісія представила стратегічний документ «Формування цифрового майбутнього Європи», що заклав підвалини нової цифрової політики ЄС на основі європейських цінностей [1]. У березні 2021 року було опубліковано «Цифровий компас 2030: Шлях Європи в цифрове десятиліття», де визначено цілі цифрової трансформації до 2030 року з акцентом на солідарність, добробут і сталий розвиток [2].

Очікується, що ці документи стануть основою для розробки правових актів у сфері цифрової політики та цифрових принципів. Однак стрімкий темп цифрових змін випереджає законодавчі ініціативи, створюючи регулятивні прогалини. Одним із можливих способів подолання цієї проблеми є впровадження концепції CDR як додаткового механізму етичного врегулювання цифрових викликів.

Огляд літератури. Велика кількість вчених зробили значний внесок у вивчення та дослідження концепції соціальної відповідальності (CSR), зокрема особливостей цифрової корпоративної відповідальності, причин та наслідків її впровадження. Цим питанням присвячені праці таких вчених як: Tima Coopera [3], Jade Siu [3], Kuangyi Wei [3], Lobschat L. [4], Mueller B [4], Steven M. [4], Hankin S. M. [4], Edward G. [4], Eggers F. [4], Driesens T. [5], Thorun C [6], Kettner S.E. [6], Merck J. [6], Modliński A. [7], Демчишак, Н., [8], Глутковський, М. [8], Жук О. [9], Wade M. [10], Soczyński S. [11], Grigore G. [12], Molesworth M. [12], Watkins R. [12], Chace C. [13] та інших.

Серед невирішених аспектів концепції цифрової корпоративної відповідальності важливою є потреба моніторингу її впровадження на сучасному медіа підприємстві і можливостях впливу на них з боку бенефіціарів.

Мета статті. Враховуючи специфіку медіаіндустрії розглянути загальну концепцію CDR та проаналізувати доцільність її впровадження в ЗМІ.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- 1) ідентифікувати поняття цифрова корпоративна відповідальність (Corporate Digital Responsibility, CDR);
- 2) визначити сфери, які охоплює цифрова корпоративна відповідальність;
- 3) проаналізувати особливості етичних та соціальних проблем, які виникають у процесі цифровізації медіа;
- 4) ідентифікувати сфери, де медіакомпанії можуть впровадити практику CDR;
- 5) запропонувати інструменти модифікації концепції цифрової корпоративної відповідальності для медіакомпаній.

Матеріали і методи дослідження: аналізу і синтезу наукової літератури (для уточнення ключових понять дослідження), систематизації (з метою виявлення наявних наукових підходів до вирішення проблеми), теоретичного узагальнення (для формулювання підсумкових положень і висновків).

Результати. Термін «корпоративна цифрова відповідальність» введений у 2015 році Тімом Купером (Tima Coopera), Джейдом Сіу (Jade Siu) та Куангі Вейем (Kuangyi Wei) в статті Corporate Digital Responsibility: Doing Well by Doing Good, в якій автори намагаються дати відповідь на питання: «Що означає відповідальна бізнес-поведінка в цифровій економіці?» [3]. Лара Лобшат (Lobschat) та її команда [4] звернули увагу на аксіологічну та нормативну основу концепції CDR на підприємстві та визначили її як «набір загальних цінностей і норм, що керують діяльністю організації у сфері створення та експлуатації цифрових технологій і даних». Тьєррі Дрізенс (Driesens) [5], вказуючи на суб'єкти, захищені концепцією CDR (клієнти і працівники) і необхідність солідарного підходу до них, вважає, що цифрова корпоративна відповідальність «це продуктивне та розумне використання нових технологій - особливо даних». Крістіан Торун (Thorun), Сара Еліза Кеттнер (Kettner) і Йоганнес Мерк (Merck) [6] розширили коло бенефіціарів, включивши в нього додаткові групи, а також звернули увагу на головну мету CDR, яка, на їхню думку, полягає в «мінімізації негативних соціальних і суспільних наслідків цифровізації та цифрових бізнес-моделей на працівників, постачальників, клієнтів, суспільство та навколишнє середовище в цілому, а також використання нових можливостей цифровізації для досягнення суспільних цілей». Артур Модлінський (Modliński) [7] підходить до проблеми прагматично і вважає, що корпоративна цифрова відповідальність це «внутрішня діяльність компанії у сфері відповідальності за дані, контент і взаємодію з цифровим середовищем, (...) створення та просування технологій, які мають на меті допомогти її одержувачам». Зобов'язання, яке «починається з необхідності дотримання правових

вимог і стандартів - щодо обробки даних клієнтів, конфіденційності чи інтелектуальної власності - а також поширюється на основні етичні цінності, якими керується організація». Демчишак Н., Глутковський М. (2020) стверджують, що цифрова відповідальність є поняттям «яке відображає обов'язок та зобов'язання суб'єктів економіки, включаючи уряди та громадян, передбачати, оцінювати та приймати відповідальність за соціальні, екологічні та етичні впливи цифрових технологій на суспільство, природу та економіку» [8]. Тобто на їх думку це поняття, яке стосується не окремої особи, а й суб'єктів економіки. Жук О. Д. (2021) визначає цифрову відповідальність як «ключовий елемент економічного розвитку, підкреслюючи, що вона сприяє стійкості та конкурентоспроможності підприємств» [9].

Майкл Вейд (2020) зосереджуючись на визначенні сфери цифрової корпоративної відповідальності, зауважив що вона «охоплює чотири сфери - соціальну, економічну, технологічну та екологічну, які слід об'єднати під однією організаційною парасолькою» [10]. Творці концепції визначили п'ять сфер відповідальності, до яких застосовується концепція CDR. Це:

- 1) відповідальне поводження з даними через їх захист і безпеку (цифрове управління);
- 2) прозорість у використанні даних клієнтів (цифрова прозорість);
- 3) підтримка клієнтів у прийнятті рішень щодо здоров'я, освіти та фінансів (цифрове розширення можливостей);
- 4) справедливий розподіл прибутків від використання даних клієнтів (цифровий капітал);
- 5) надання наборів даних для дослідницьких цілей (цифрове включення) [3].

Беручи до уваги наведені вище визначення та трансформуючи їх до медіа підприємств, можна стверджувати, що цифрова корпоративна відповідальність у медіа означає незалежне рішення медіаорганізації (медіапідприємств та цифрових платформ) щодо відповідального підходу до впровадження та використання оцифрування та клієнтів на кожному етапі виробництва та розповсюдження медіаконтенту на основі прийнятих принципів, цінностей та норм, спрямованих на заповнення правових прогалин, захист усіх зацікавлених сторін та задоволення очікувань, які покладає на них суспільство [11].

Процес створення медіапродукту в ринковій концепції, як правило, описується за допомогою моделі ланцюга вартості, яка представляє стратегічно важливі ланки в діяльності медіапідприємств. У своїй початковій версії ланцюг вартості медіапродукту складався з чотирьох основних елементів: виробництво контенту, підготовка контенту, розповсюдження контенту та організація прийому.

Цифровізація, безсумнівно, змінила цю ланцюгову структуру, в якій контроль часто залишався за представниками медіа сектору, а роль одержувачів обмежується переважно споживанням пропонованих їм продуктів [11]. Сьогодні медіа користувачі залучаються до створення нових продуктів і переоцінки існуючих. Крім того, автоматизація, що прогресує в медіаіндустрії, використовує штучний інтелект для планування завдань, аналізу даних і створення комунікаційних матеріалів. Ці зміни призвели, серед іншого, до стирання чітких меж між продуктом і послугою, інформацією та рекламою, творцем медіапродукту та його споживачем [12], що спонукає до появи специфічних етичних та соціальних проблем. Основні сфери їх появи в економічному контексті стосуються: створення медіапродукту та володіння авторським правом, збору та обробки даних, рівності доступу до інформації та можливості брати участь у дискусії.

Використання можливостей штучного інтелекту у генерації текстів світовими медіа не унікальність, а звичайна практика. Це стало можливим завдяки розвитку технологій та відповідному програмному забезпеченню, запровадженому окремими редакціями. BBC створила Juicer, The Washington Post використовує Heliograf, а майже третина контенту Bloomberg генерується системою під назвою Cyborg [13]. Їх використання однозначно вплинуло на швидкість створення інформації та надає реальну підтримку журналістам. Водночас це також створює проблеми. Однією з них є можливість використання систем на основі штучного інтелекту для поширення фейкових новин, дезінформації та маніпуляцій. Тому доцільно було б застосовувати принцип прозорості та відповідальності вже на етапі створення інструментів, які передбачали б побудову алгоритмів генерації контенту з урахуванням стандартів, прийнятих компаніями, які їх створюють і використовують.

Важливими є також бази даних, якими користуються компанії. Тексти генеруються на основі інформації, яка в них міститься. Використання односторонньої інформації призведе до одностороннього повідомлення. Результатом використання баз даних, які містять лише старі дані, буде неповне та викривлене повідомлення, наприклад таке, яке не враховує розвиток соціальної чутливості до меншин. Також важливими є дані, які використовуються для навчання алгоритму створення моделі. Кожен із цих етапів, що ведуть до генерації тексту алгоритмом, пов'язаний із діями людини, що з точки зору цифрової відповідальності передбачає посилання на принципи, норми та цінності прийняті медіа підприємством.

Інші проблеми, які породжує ІІІ журналістика, пов'язані з витісненням нею людей, які раніше були єдиними авторами медіаконтенту. Побоювання, що виникають у цьому контексті, стосуються не лише втрати робочих місць, а й дилем щодо того, хто несе відповідальність за наслідки, спричинені підготовленим і розповсюдженим контентом. З етичної точки зору суб'єктом відповідальності залишається людина як особистість, здатна до рефлексивного мислення. Це означає, що представники компаній не повинні уникати відповідальності при публікації контенту, згенерованого ІІІ. За діями останніх стоїть людина, навіть коли її важко ідентифікувати.

Залучення медіа користувачів до процесу створення їхніх продуктів викликає питання щодо авторського права та власності. Поки що це питання розглядалося переважно в контексті проблем, пов'язаних із медіа піратством, незаконним копіюванням і розповсюдженням матеріалів, захищених авторським правом, і порушенням інтелектуальної власності, що призводить до втрати прибутку для компаній або, ширше, для економіки. Недостатньо уваги приділяється правам користувачів, які беруть участь у створенні медіапродукції. Розробка правил має бути спрямована на те, щоб уникнути відчуття експлуатації, яке відчують, наприклад, блогери Huffington Post, які заявили в 2012 році, що їх «перетворили на сучасних рабів на плантації Аріанни Хаффінгтон» [11]. Відтоді проблема лише загострилася. Відповідальною практикою було б включення користувачів до групи бенефіціарів.

Проблема авторського права також стосується контенту, створеного ІІІ. Як і у випадку відповідальності за наслідки виробленої ним медіапродукції, у цій ситуації авторські права та права власності належать компаніям, зокрема їх представникам.

Поява цифрових медіа супроводжується розвитком соціальних медіа, а згодом і обміну повідомленнями. Соціальні медіа, які обслуговують взаємодію та мають у своєму розпорядженні великий набір комунікаційних інструментів, стали не лише активно експлуатованим каналом комунікації, але й новою сферою економічної діяльності. У бізнес-моделях, які вони використовують, не часто можна зустріти ситуацію, коли вони пов'язують свої джерела доходу, наприклад, з продажем членських підписок. Більшість із них діляться джерелами фінансування, збираючи та керуючи даними користувачів. Інформація, надана в результаті діяльності користувачів, стала джерелом конкурентної переваги для медіакомпаній і «продуктом», що є предметом торгівлі, що належить платформам і сайтам соціальних мереж. Їх безкоштовна сервісна діяльність є основою для створення монетизованого продукту, який являє собою інформацію про користувачів, відформатовану відповідно до потреб клієнта. Це вимагає відповідальності вже на етапі проєктування моделей збору даних про споживачів та аналітичних моделей, які використовуються для їх обробки.

Діяльність деяких компаній у цій сфері викликає сумніви з точки зору цифрової корпоративної відповідальності. Найвідомішим прикладом є використання даних Facebook компанією Cambridge Analytica під час президентської кампанії в США в 2016 році. Це призвело до кампанії #Faceblock, під час якої користувачі висловили своє невдоволення тим, як Facebook керує даними, і бойкотували найбільшу соціальну мережу, широко заохочуючи видалення профілів. Ця кампанія продемонструвала як зростаючу обізнаність користувачів, так і їхні очікування щодо медіакомпаній, які зберігають дані. Це свідчить про те, що спосіб і можливості обміну даними між компаніями не можуть залежати лише від принципів вільного ринку, тим більше, що соціальні мережі також є місцем для обміну конфіденційною інформацією. У цьому відношенні CDR спонукає до більшої відповідальності ЗМІ та поваги до прав конфіденційності користувачів, які їм довіряють. Крім того, забезпечення відповідної безпеки даних також є функцією CDR. Збираючи їх, засоби масової інформації беруть на себе відповідальність за їх захист як від суб'єктів, які не мають права ними володіти, так і від тих, хто, хоч і має право володіти ними, хоче використовувати їх у несанкціонований спосіб.

Дискусійним є і питання керування власним обліковим записом, зокрема можливість користувача сервісів соцмереж у будь-який момент закрити його. Окрім проблем обміну даними, концепція CDR також передбачає таку послугу, як надання користувачам доступу та керування власними даними через соціальні медіа, включаючи право відмовитися від їх розголошення.

Незважаючи на те, що регламент ЄС про захист персональних даних (GDPR) створює правову базу для захисту фізичних осіб у контексті обробки їхніх даних, медіа потребують довіри користувачів, організаційної культури та норм, які формуватимуть їхню поведінку на різних рівнях функціонування для здійснення своєї діяльності. Враховуючи різноманіття користувачів та їх ставлення до конфіденційності, запровадження прозорих правил зберігання та використання даних також може сприяти підвищенню їх довіри.

GAFAM - це, як відомо, аббревіатура п'яти американських технологічних компаній: Google, Apple, Facebook, Amazon і Microsoft, які за ринковою капіталізацією складають п'ятірку лідерів фондової біржі NASDAQ. Їх ринкова влада базується на монопольному контролі даних і лідерстві в області цифрового та штучного інтелекту. Позиція, яку вони здобули, є загрозливою, а подальші інтеграційні операції, дозволяють припустити, що за відсутності контролю з боку держав або міжнародних організацій, їхнє технологічне та фінансове домінування буде зміцнюватися. Водночас ці компанії є основними соціальними та економічними посередниками, постачальниками основних послуг, продуктів та інфраструктури, що в контексті їхньої діяльності зараз викликає дедалі більше етичних та соціальних сумнівів і занепокоєння.

Велика п'ятірка через пошукові системи Інтернету своїх платформ соціальних мереж стали основним джерелом інформації, яка впливає на мислення користувачів. Однак ці користувачі часто не знають про процеси фільтрації та модифікації вмісту, представленого на цих платформах. Ці процеси не викликали б жодних сумнівів, якби їх метою була допомога користувачам, які стикаються з надлишковою інформацією, отриманням інформації, яка відповідає їхнім інтересам чи потребам. Однак сумніви та занепокоєння викликає той факт, що платформи соціальних мереж працюють виключно в комерційних, політичних або ідеологічних цілях. Створення платформами алгоритмів, які контролюють контент, у певному порядку та в певний час відображається окремим користувачам. Це призводить до обмеження їх права на вільний доступ до інформації. Оскільки фінансові та технологічні ресурси GAFAM свідчать, що ці компанії завжди матимуть можливість розробляти алгоритми, які впливатимуть на наше мислення, система CDR спонукатиме їх до відповідальності.

Іншою проблемою є правила, встановлені платформами соціальних мереж для публікації контенту та блокування облікових записів людей, які, на їхню думку, порушили це право. Вони дозволяють платформам соціальних медіа обмежувати, контролювати та цензурувати висловлювання більше мірою, ніж державні установи. Крім того, їхня ефективність набагато більша, оскільки ніхто не доводитиме вчинення злочину в суді. Надання платформам можливості цензурувати зміст або людей є наслідком думки, що свобода слова не означає повну свободу вираження поглядів і обмежена, зокрема, повагою до гідності особи або відсутністю згоди на підбурювання до насильства. Наявність повноважень обмежувати свободу слова без реальної альтернативи, означає необхідність впровадження концепції CDR.

Висновки. Вищезазначені етичні та соціальні проблеми, пов'язані з цифровізацією ЗМІ, розкривають лише частину проблем. Ситуації, про які йдеться, свідчать про нагальність і необхідність реагування на них. Через неспроможність швидкого законодавчого регулювання процесу цифровізації в медіа та дилем, що виникають, запропоновано впровадження концепції CDR, яка формує пропагує відповідальне формування організаційної культури. Отриманий в результаті цілісний підхід до корпоративної відповідальності, означає, що компанії беруть на себе відповідальність за наслідки своїх бізнес-процесів, продуктів і послуг для працівників, постачальників, клієнтів, суспільства та навколишнього середовища, пропонує системні напрями вирішення проблем, а не фрагментарне реагування в окремих сферах. Заходи, засновані на етичній соціальній відповідальності, які пропонує CDR, не повинні сприйматися як обмеження або асоціюватися зі збитками для компанії. Дедалі частіше артикулюються суспільні очікування щодо

відповідального підходу до процесу цифровізації в ЗМІ. Позитивна відповідь на них зміцнить довіру до компаній, які їх впроваджують.

Джерела та література

1. European Commission (2020). Shaping Europe's Digital Future. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-shaping-europes-digital-future-feb2020_en_4.pdf. DOI: 10.2759/091014.
2. European Commission (2021). Cyfrowy Kompas na 2030 r. Europejska droga w cyfrowej dekadzie. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/pl/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118>.
3. Cooper T., Siu J., Wei K. (2015). Corporate Digital Responsibility: Doing Well by Doing Good. Accenture. URL: <https://www.accenture.com/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Outlook/Documents/2/Accenture-Corporate-Digital-Responsibility-Web-PDF-V2.pdf>.
4. Lobschat L., Mueller B., Eggers F. (2021). Corporate Digital Responsibility. «Journal of Business Research». 122 (January). P. 875-888.
5. Driesens T. (2017). The Rise of Corporate Digital Responsibility. URL: <https://www.icio.com/management/best-practice/item/the-rise-of-corporate-digital-responsibility>.
6. Thorun C., Kettner S.E., Merck J. (2018). Ethik in der Digitalisierung: Der Bedarf für eine Corporate Digital Responsibility. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik (WISO direkt, 17/2018). URL: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/14691.pdf>.
7. Modliński A. (2019). Raport programu Cyfrowej Odpowiedzialności Biznesu. URL: <https://topcdr.pl/2019/12/16/raport-cyfrowa-odpowiedzialnosc-biznesu/>.
8. Демчишак, Н., Глутковський, М. (2020). Розвиток цифрової економіки в Україні: концептуальні основи, пріоритети та роль інновацій. *Інноваційна економіка* №(5 - 6), 43-48. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/627/0>. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.6>
9. Жук О. Д. (2021). Цифрова відповідальність: економічний аспект забезпечення інформаційної безпеки. Національний університет Львівська політехніка. С.94.
10. Wade M. (2020). Corporate Responsibility in the Digital Era. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/corporate-responsibility-in-the-digital-era/>.
11. Soczyński S. Corporate digital responsibility w przedsiębiorstwach medialnych. URL: Soczynski_Zarzadzanie-Mediami_9-4_2021.pdf.
12. Grigore G., Molesworth M., Watkins R. (2017). New Corporate Responsibilities in the Digital Economy. W: A. Theofilou, G. Grigore, A. Stancu (red.). Corporate Social Responsibility in the Post-Financial Crisis Era. Cham: Springer International Publishing, s. 41-62. DOI: 10.1007/978-3-319-40096-9_3.
13. Chace C. (2020). The Impact of AI on Journalism. URL: <https://www.forbes.com/sites/calumchace/2020/08/24/the-impact-of-ai-on-journalism/?sh=1c8fac4c2c46>.

References

1. European Commission (2020). Shaping Europe's Digital Future. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-shaping-europes-digital-future-feb2020_en_4.pdf. DOI: 10.2759/091014. [In English].
2. European Commission (2021). Cyfrowy Kompas na 2030 r. Europejska droga w cyfrowej dekadzie. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/pl/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118>. [In English].
3. Cooper T., Siu J., Wei K. (2015). Corporate Digital Responsibility: Doing Well by Doing Good. Accenture. URL: <https://www.accenture.com/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Outlook/Documents/2/Accenture-Corporate-Digital-Responsibility-Web-PDF-V2.pdf>. [In English].
4. Lobschat L., Mueller B., Eggers F. (2021). Corporate Digital Responsibility. «Journal of Business Research». 122 (January). P. 875-888. [In English].
5. Driesens T. (2017). The Rise of Corporate Digital Responsibility. URL: <https://www.icio.com/management/best-practice/item/the-rise-of-corporate-digital-responsibility>. [In English].
6. Thorun C., Kettner S.E., Merck J. (2018). Ethik in der Digitalisierung: Der Bedarf für eine Corporate Digital Responsibility. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik (WISO direkt, 17/2018). URL: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/14691.pdf>. [In English].
7. Modliński A. (2019). .URL: <https://topcdr.pl/2019/12/16/raport-cyfrowa-odpowiedzialnosc-biznesu/> [In English].
8. Demchyshak, N., Hlutskovskyi, M. (2020). Rozwytok tsyfrovoy ekonomiky v ukraini: kontseptualni osnovy, priorytety ta rol innovatsii.[Rozwój gospodarki cyfrowej na Ukrainie: podstawy koncepcyjne, priorytety i rola innowacji] *Innovatsiina ekonomika* №(5 - 6), 43-48. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/627/0>. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.6>. [in Ukrainian].

9. Zhuk O. D. (2021). Tsyfrova vidpovidalnist: ekonomichnyi aspekt zabezpechennia informatsiinoi bezpeky. [Odpowiedzialność cyfrowa: ekonomiczny aspekt zapewnienia bezpieczeństwa informacji]. Natsionalnyi universytet Lvivska politehnika. S.94. [in Ukrainian].
10. Wade M. (2020). Corporate Responsibility in the Digital Era. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/corporate-responsibility-in-the-digital-era/>. [In English].
11. Soczyński S. Corporate digital responsibility w przedsiębiorstwach medialnych. URL: Soczynski_Zarzadzanie-Mediami_9-4_2021.pdf. [In English].
12. Grigore G., Molesworth M., Watkins R. (2017). New Corporate Responsibilities in the Digital Economy. W: A. Theofilou, G. Grigore, A. Stancu (red.). Corporate Social Responsibility in the Post-Financial Crisis Era. Cham: Springer International Publishing, s. 41-62. DOI: 10.1007/978-3-319-40096-9_3. [In English].
13. Chace C. (2020). The Impact of AI on Journalism. URL: <https://www.forbes.com/sites/calumchace/2020/08/24/the-impact-of-ai-on-journalism/?sh=1c8fac4c2c46>. [In English].

Одержано статтю 27.05.2025 р.
Прийнято до друку 11.06.2025 р.

УДК 339.138

Лялюк Алла,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра маркетингу,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID [0000-0002-4889-0511](https://orcid.org/0000-0002-4889-0511)
e-mail: lyalyuk.alla@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-164-171>

ПОБУДОВА ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ МАРКЕТИНГ З УРАХУВАННЯМ РЕГІОНАЛЬНОГО АСПЕКТУ

Вступ. Протягом останнього часу тривають дискусії щодо розробки освітніх програм, але кожен ВНЗ попри загальновизнані правила має власне бачення і намагається у процесі освітньої діяльності відповісти на питання, якою має бути ОП, реалізацію якої він забезпечує та у чому її особливість.

Мета. Полягає у висвітленні власного досвіду розробки, впровадження і перегляду ОП Маркетинг, враховуючи регіональний аспект ВНЗ, у якому вона реалізується.

Методи. Запропонована модель розробки, впровадження та реалізації ОП Маркетинг, в основу якої покладено аналіз програмних документів органів влади на рівні регіону а також результати власного емпіричного дослідження шляхом опитування.

Результати. У статті адаптовано методику Tuning до побудови моделі розробки, впровадження та реалізації ОП Маркетинг для першого (бакалаврського) рівня у ВНУ імені Лесі Українки з огляду на регіональний контекст. Визначено пропозиції роботодавців, здобувачів освіти, які взяли участь у громадському обговоренні ОП та в ході безпосередньої зустрічі зі стейкхолдерами. Описані підходи до щодо визначення наявних та можливості залучення додаткових ресурсів в університеті для створення та реалізації ОП. Сформовано профіль і мету ОП Маркетинг в контексті майбутнього працевлаштування. Розроблено методику оцінки якості ОП з метою її удосконалення. Відмічено важливість проведення опитувань щодо якості ОП.

Висновки. Формування ОП стає колективною справою не тільки групи забезпечення ОП або кафедри маркетингу, але всього ВНЗ через його структурні підрозділи. Отриманими результатами можуть скористатися гаранті ОП Маркетинг першого (бакалаврського) рівня під час підготовки до акредитації в ході написання відомостей самооцінювання.

Ключові слова: освітня програма, маркетинг, модель розробки ОП, стейкхолдери, здобувачі освіти

Lialiuk Alla,
Associate Professor, Ph.D. in Economics,
Lesia Ukrainka Volyn National University,
Marketing Department,
Lutsk, Ukraine

STRUCTURE OF A STUDENT-CENTERED MARKETING EDUCATIONAL PROGRAM

Introduction. Recently, there have been discussions about the development of educational programs, but each university, despite the generally recognized rules, has its own vision and in the process of educational activity tries to answer the question of what the OP should be, the implementation of which it ensures and what is its peculiarity.

The purpose of the article It consists in highlighting one's own experience in developing, implementing and revising OP Marketing, taking into account the regional aspect of the university in which it is implemented. reasonably highlight the peculiarity of building a student-centered educational program taking into account the regional aspect.

Methods. The proposed model of the development, implementation and implementation of OP Marketing, which is based on the analysis of program documents of authorities at the regional level, as well as the results of our own empirical research through a survey, allows us to reasonably highlight the peculiarity of building a student-centered educational program taking into account the regional aspect.

Results. The article adapts the Tuning methodology to the construction of a model for the development, implementation and implementation of OP Marketing for the first (undergraduate) level at the Lesia Ukrainka University, taking into account the regional context. The proposals of employers, education seekers who took part in the public discussion of the OP and in the course of a direct meeting with stakeholders were determined. The profile and purpose of OP Marketing in the context of future employment has been formed. A methodology for assessing the quality of OP was developed with the aim of improving it. The importance of conducting surveys on the quality of OP was noted.

Conclusions. The formation of OP becomes a collective matter not only of the OP support group or the department of marketing, but of the entire university through its structural units. The obtained results can be used by guarantors of OP Marketing of the first (bachelor) level during preparation for accreditation in the course of writing self-assessment information.

Key words: educational program, marketing, OP development model, stakeholders. education seekers

Постановка проблеми та її значення Діяльність вітчизняних підприємств часто свідчить про недостатній рівень знань і вмінь фахівців у сфері маркетингу. Тому важливою є проблема вдосконалення підготовки майбутніх маркетологів в університетах шляхом постійного оновлення освітніх програм (ОП). Останнім часом активно обговорюється процес формування, розробки та впровадження ОП, проте кожен заклад вищої освіти, незважаючи на загальноприйняті стандарти, має власне бачення цього процесу та намагається в рамках освітньої діяльності вирішити питання щодо того, якими повинні бути ОП, як забезпечити їх реалізацію, у чому полягає їхня специфіка з огляду на регіональні та галузеві особливості, а також які засоби і методи можуть бути використані для забезпечення їхньої якості. У різноманітних ініціативах та пропозиціях простежується прагнення удосконалити освітній процес, орієнтуючи його на досягнення як національних, так і європейських стандартів вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми підготовки фахівців з маркетингу в контексті вітчизняної наукової літератури були досліджені такими авторами, як Романчук С., Кириченко О., Іваненко О., Боєнко О., Примаєк Т. [5, 8, 9]. Проте, на сьогоднішній день відсутні ґрунтовні дослідження, які б зосереджувалися на методичних підходах до розробки та реалізації освітніх програм з маркетингу на регіональному рівні.

Мета і завдання статті. Метою цієї статті є запропонувати власний досвід розробки, впровадження та перегляду освітньої програми з маркетингу, базуючись на загальноприйнятій методології, з урахуванням регіональних особливостей місцезнаходження вищого навчального закладу, в якому ця програма реалізується.

Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження. Згідно з загальновизнаною методологією *Tuning*, процес розробки освітньої програми (ОП) передбачає низку послідовних етапів. Спробуємо адаптувати цю методологію до створення моделі розробки, впровадження та реалізації ОП Маркетинг з урахуванням сучасних тенденцій розвитку вищої освіти в Україні, зокрема у Волинському національному університеті імені Лесі Українки (рис.1).

Запропонована модель має циклічний характер та включає елементи зворотного зв'язку. Особливе значення приділяється початковому етапу розроблення освітньої програми. На цьому етапі розробники ОП Маркетинг мають отримати відповіді на ключові питання, зокрема: «Чи існує суспільна потреба у підготовці таких фахівців на регіональному, національному та міжнародному рівнях?». Проведений моніторинг регіонального ринку праці підтверджує наявність потреби у Волинській області у висококваліфікованих фахівцях з маркетингу, які здатні здійснювати аналіз і прогнозування ринкових процесів; збирати та інтерпретувати необхідну інформацію, розраховувати маркетингові показники; визначати функціональні напрями маркетингової діяльності ринкових суб'єктів та їх взаємозв'язки в управлінських системах; впроваджувати інноваційні методи у маркетинговій діяльності, а також ефективно адаптуватися до змін у маркетинговому середовищі. Враховуючи ці фактори, при визначенні цілей ОП Маркетинг було враховано положення Стратегії розвитку Волинської області на період до 2027 року [11].

До обов'язкових освітніх компонентів включено ті, що спрямовані на вивчення впровадження маркетингової діяльності, базуючись на розумінні сутності маркетингу та функціональних зв'язків між його елементами. Зміст таких компонентів узгоджується зі Стратегіями розвитку ОТГ Волинської області, які передбачають підвищення конкурентоспроможності територій шляхом активного просування інвестиційних можливостей через інструменти територіального маркетингу, розвиток бренду громади, ефективні комунікаційні канали та формування локальних продуктових брендів [12, 13].

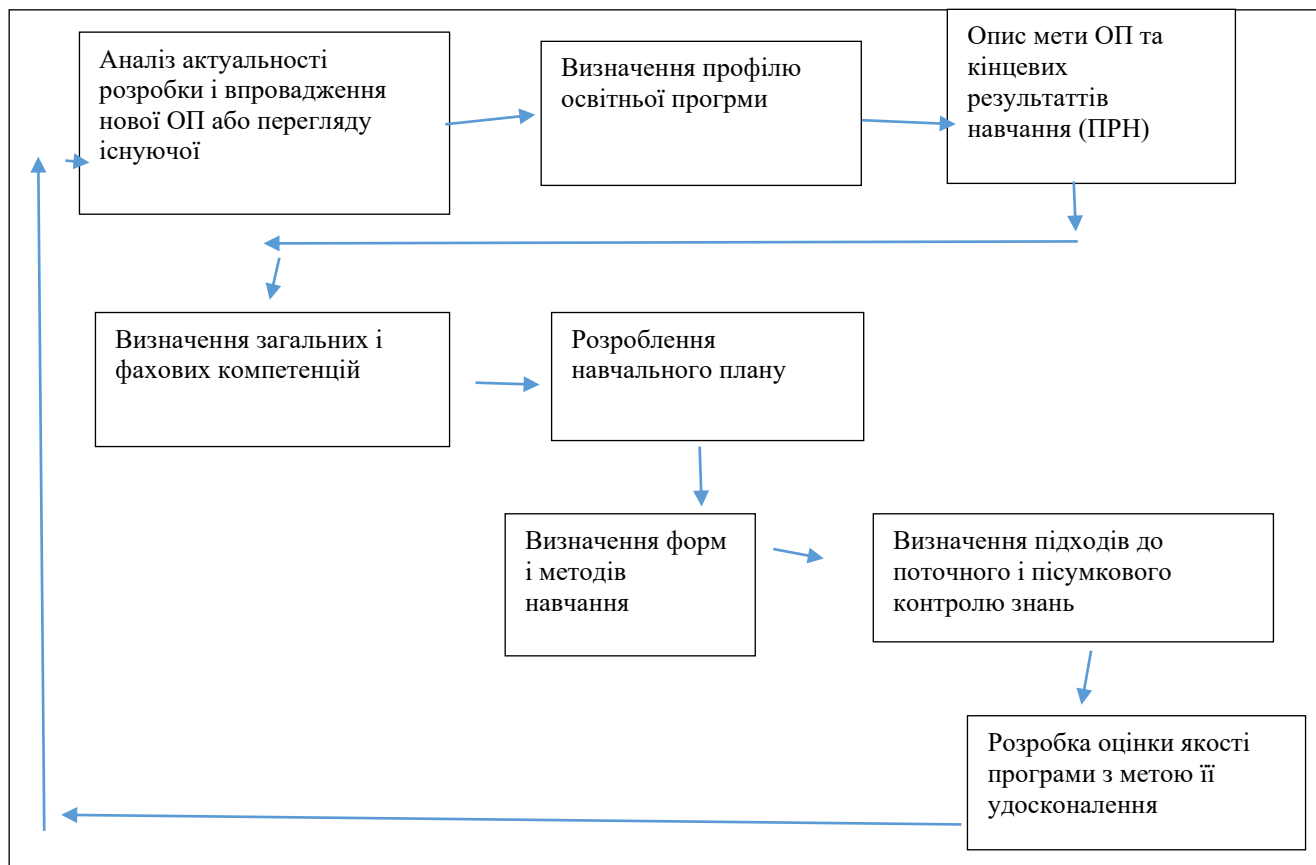


Рис.1. Модель розробки, впровадження та реалізації ОП Маркетинг першого (бакалаврського) рівня згідно методології Tuning.

Джерело: розроблено автором за: [16].

Таким чином, цілі та мета освітньої програми узгоджуються з актуальними викликами регіонального розвитку та повністю відповідають предметній області спеціальності 075 «Маркетинг» згідно зі Стандартом вищої освіти для першого (бакалаврського) рівня [10]. Зокрема, метою освітньої програми є надання теоретичних знань і формування практичних навичок для підготовки бакалаврів маркетингу, які володіють сучасним економічним мисленням і компетентностями, необхідними для ефективної маркетингової діяльності з урахуванням транскордонних особливостей Волинської області та викликів євроінтеграції, що дозволяє майбутнім фахівцям ефективно працювати в умовах міжнародної конкуренції, розвивати експортно орієнтовані стратегії та адаптувати маркетингові інструменти до європейських стандартів.

Окрему увагу приділено питанню щодо проведення консультацій із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). З цією метою в березні 2024 року було організовано обговорення освітньої програми «Маркетинг» за участі роботодавців, здобувачів освіти та інших зацікавлених осіб [4].

Таблиця 1

Результати громадського обговорення ОП Маркетинг ВНУ імені Лесі Українки у 2024

Джерело: розроблено автором за [4]

Роботодавці	НПП інших закладів ВО	НПП університету	Здобувачі
Варто доповнити такою ОК яка б давала глибші знання щодо цілісного підходу, тобто представляли бізнес та його маркетингові канали як єдину систему.	НП може використовуватися для підготовки бакалаврів маркетингу після внесення уточнень, що стосуються розподілу годин і кредитів.	Бажано ввести таку ОК, яка б забезпечувала розширення мислення, формування здатності до толерантності, гуманізму та ін, наприклад ОК Філософія	Більше практичних занять з таких ОК як Цифровий маркетинг, ІКТ
НП та ОПП адаптовані до потреб ринку. Позитивним є вивчення включення ОК «Маркетинг транскордонних регіонів»	Позитивним є включення у ОП таких ОК Міжнародний маркетинг та Маркетинг транскордонних регіонів, де враховано регіональний аспект Волинської області як прикордонної	Варто було б доповнити ОП такою ОК яка б створювала у ЗО упорядкованої системи знань про формування бази для прийняття рішення про необхідність і доцільність впровадження тих чи інших ІС в практику.	Вважаю, що необхідно ввести більше ОК, де можна отримати навички з використання цифрових інформаційних технологій.
Сьогодні у маркетингологів повинен бути новий тип мислення-потрібно перейти від концентрації суто на візуальних і креативних компонентах маркетингу до елементів, що спираються на дані й аналітику. Тому доцільно ввести в ОК Маркетингова аналітика	В Європі вже накопичено досвід маркетингового просування транскордонних регіонів, який можна ефективно використати для України. Тому пропоную ОК «Курсова робота з маркетингу транскордонних регіонів»	У запропонованій ОПП недостатньо ОК з інтегрованого та внутрішнього маркетингу	
Недостатньо ОК, які розглядають морально-етичні питання ведення бізнесу і маркетингової діяльності. Тому пропоную перейменувати ОК Культура та етика ведення бізнесу.			

Вагоме місце тут посідає також безпосередня зустріч зі стейкхолдерами для обговорення ОП. Так на щорічному засіданні Ради стейкхолдерів факультету ЕУ роботодавці озвучили власне бачення щодо адаптації ОП Маркетинг до сучасних потреб ринку: знання професійних програмних продуктів,

ефективне просування, використання інструментів електронного маркетингу, знання та навички з міжнародного маркетингу, брендингу, маркетингу транскордонних територій, маркетингових досліджень і маркетингової аналітики, етики та соціальної відповідальності в бізнесі [15].

Третє питання, на яке потрібно отримати відповідь: «Чи наявні ресурси для створення та реалізації ОП всередині ВНЗ та чиє можливість залучення додаткових матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів?» Конкурсний добір НПП здійснюється згідно з розробленими в університеті нормативно-правовими документами. При розгляді кандидатур насамперед враховуються результативність професійної практичної роботи за спеціальністю (виконання НПП п.38 Ліцензійних умов). Усі НПП, що викладають на ОП, пройшли підвищення кваліфікації у вітчизняних і зарубіжних ЗВО, беруть участь у міжнародних грантових програмах. До організації та реалізації освітнього процесу залучають роботодавців у таких формах: участь у складі робочої групи з розробки та оновлення ОП, роботі конференцій, зустрічей зі здобувачами освіти; круглих столів, проведення гостьових лекцій практиків. Не менш значущим є з'ясування, чи передбачає співпраця між партнерськими закладами вищої освіти формальні зобов'язання у межах реалізації спільних освітніх програм або програм подвійного диплому. Важливим також є узгодження між партнерами щодо тривалості навчання та обсягу кредитів у відповідній освітній програмі.

Програма «Подвійний диплом» реалізується на підставі укладеної угоди про співпрацю між Волинським національним університетом імені Лесі Українки та Університетом Яна Длугоша в Ченстохові. По завершенні навчання студенти отримують два дипломи європейського зразка – від кожного з університетів відповідно [1].

Після отримання позитивних відповідей на зазначені питання можливим є перехід до етапу «Визначення профілю освітньої програми», що охоплює її орієнтацію, головний фокус та специфіку.

Освітня програма «Маркетинг» у ВНУ імені Лесі Українки має характерну особливість – врахування транскордонної специфіки регіону, в якому здійснюється підготовка фахівців. Програма спрямована на:

- збалансований розвиток загальних і професійних компетентностей маркетологів, спроможних здійснювати планування та реалізацію ефективної маркетингової діяльності в умовах міжфункціональної взаємодії.
- забезпечення умов для розвитку у здобувачів освіти soft skills із акцентом на дотримання етичних норм у сфері маркетингової діяльності;
- орієнтація освітнього процесу на перевагу практичної складової з урахуванням мультикультурного, прикордонного та регіонального контекстів, а також поступового наближення України до освітнього та професійного простору Європейського Союзу.

Серед ключових аспектів, що заслуговують особливої уваги, є відповідь на запитання: «Чи є очевидною перспективність визнання програми з огляду на можливості подальшого працевлаштування?» У Волинському національному університеті імені Лесі Українки випускники освітньої програми «Маркетинг» (рівень бакалавра) після завершення навчання здатні виконувати професійні обов'язки, визначені Класифікатором професій ДК 003:2010, та обіймати відповідні первинні посади, передбачені Розділом 3 «Фахівці» [6].

Основними підходами, що застосовуються в цій освітній програмі, є студентоцентризм, практично орієнтоване навчання та самостійне навчання. Методи, методики та технології навчання базуються на проблемно орієнтованому підході, який включає формулювання проблемних ситуацій під час лекцій, розв'язування практичних задач на заняттях, дослідження проблем у ході самостійної роботи, використання чат-технологій, практики на підприємствах, інтерактивні лекції з вербальними та ілюстративно-демонстраційними методами, мозковий штурм, дискусії, методи Case-study, а також цифрові та діджитал-технології. Окрім цього, проводяться опитування студентів у вигляді групових бесід, підготовка презентацій та рефератів, застосовуються структурно-функціональний та системний методи аналізу економічних процесів, рольові та ділові ігри, бінарні лекції (з участю гостьових лекторів-практиків), лекції-прес-конференції, а також онлайн-стажування на симуляційних платформах.

Форми та методи навчання обговорюються з основними стейкхолдерами при перегляді освітньої програми. Орієнтація на здобувача освіти реалізується відповідно до Стратегії розвитку ВНУ імені Лесі Українки на 2020–2024 рр. Студентоцентризований підхід надає можливості вибору форм навчання, формування індивідуальної освітньої траєкторії, вибору бази практики, застосування

широкого спектру методів навчання (в тому числі для здобувачів, які перебувають за кордоном через війну), а також вибору теми і керівника курсової роботи та бази практики. Порядок оцінювання та критерії контролю визначаються в силабусах ОК, які включають шкалу оцінювання, кількість контрольних заходів та їх зміст. Визначення рівня навчальних досягнень ЗО проводиться за допомогою контрольних заходів, які включають поточний та підсумковий контроль. Тематика ОК зорієнтована на певні програмні результати навчання, а змістовне наповнення контрольних завдань та форми проведення контрольних заходів підібрані таким чином, щоб забезпечити перевірку досягнення результатів навчання. Зокрема, поточний контроль здійснюється впродовж семестру, охоплює різні форми, залежно від особливостей ОК. Водночас ВНУ імені Лесі Українки визнає результати навчання, отримані у формальній, неформальній та інформальній освіті, в межах тематики ОК (наприклад, проходження курсів, тренінгів, воркшопів та інших форм неформальної освіти). Здобувачі освіти мають право на повторне складання екзаменів і заліків із кожного ОК не більше двох разів: перший раз викладачеві, другий – комісії, створеній деканом факультету. ЗО, які не виконали ІНП семестру з одного, двох або трьох ОК і при семестровому контролі (у період ліквідації академічної заборгованості комісії) мають право повторного вивчення ОК. Порядок розгляду звернень щодо вирішення конфліктних ситуацій, пов'язаних з оцінюванням знань та навчальних досягнень здобувачів вищої освіти, відбувається згідно Положення про порядок і процедури вирішення конфліктних ситуацій [17] та передбачає, що при виникненні конфлікту ЗО має право подати письмове звернення до завідувача кафедри/декана/проректора/ректора ЗВО; для розгляду звернення формується апеляційна комісія) не пізніше наступного робочого дня після подання звернення або скарги; яка розглядає звернення ЗО не пізніше 5 робочих днів після його подання.

Завершальним етапом циклу є «Розробка оцінки якості програми з метою її удосконалення». Зміст та структура освітньо-професійної програми (ОП) переглядаються щорічно та оновлюються відповідно до Порядку формування ОП та НП [7]. Процедура внутрішнього аудиту ОП включає наступні етапи: серпень-вересень – розробка та затвердження силабусів основних компетентностей (ОК); жовтень – моніторинг виконання планів підвищення кваліфікації; листопад – моніторинг динаміки розвитку ОП; грудень – оновлення кадрового забезпечення ОП в ЄДБО; січень – перегляд ОП (зустрічі з зацікавленими сторонами та іншими представниками, методичні семінари); березень-квітень – перезатвердження ОП; травень-червень – попередній розподіл навантаження та підготовка до оновлення силабусів.

Моніторинг програми здійснюється через опитування здобувачів освіти та роботодавців з метою оцінки якості ОП. У проведеному кафедрою маркетингу опитуванні, яке проходило з 1 по 3 грудня 2023 року, взяли участь 63 % здобувачів ОП «Маркетинг» [2]. Результати відповідей на питання «Чи відповідає структура та зміст ОП вашим очікуванням (чи представлені всі ОК, які, на вашу думку, необхідні для майбутньої професійної діяльності)?» розподілились наступним чином: «відповідає» – 39 %, «скоріше відповідає, ніж не відповідає» – 39 %, «скоріше не відповідає, ніж відповідає» – 7 %, «не відповідає» – 3 %, «важко відповісти» – 12 %. Здобувачам освіти було запропоновано питання: «Що, на Вашу думку, може допомогти покращити навчальні плани та освітні програми, організацію освітнього процесу, а також сприятиме оптимізації методів навчання і викладання?» Нижче наведені найпоширеніші пропозиції, висловлені студентами:

- лекції від випускників;
- більше практичних занять, які будуть корисні у майбутній професійній діяльності, а також екскурсій на підприємства;
- додавання більше ОК, пов'язаних безпосередньо зі спеціальністю;
- збільшення кількості заходів та зустрічей із фахівцями в галузі маркетингу;
- вивчення програм, знання яких вимагають роботодавці (наприклад, excel для аналітики, програми для дизайну тощо);
- включення ОК, що орієнтовані на психологію контекстної реклами, seo та подібних дисциплін;

- використання сучасних технологій, зокрема відео- та аудіоматеріалів, для покращення навчального процесу;
- прислуховування до пропозицій студентів;
- практичної спрямованості навчання через залучення практиків, організацію відвідувань підприємств за фахом.

Результати опитування були обговорені на засіданні кафедри маркетингу, де було ухвалено ряд рішень для покращення якості освітніх програм: активніше впровадження сучасних інноваційних технологій у навчальний процес; введення ОК, які орієнтовані на освоєння спеціальних програм з маркетингу; зосередження уваги на посиленні індивідуальної роботи з здобувачами освіти та наданні консультацій для підвищення лояльності до окремих студентів.

Ці пропозиції будуть реалізовані з метою покращення якості освітнього процесу.

З 10 по 19 січня 2024 року проводилось онлайн-опитування серед роботодавців, результати якого виявили наступне: всі учасники опитування задоволені змістом освітньої програми з маркетингу, переліком освітніх компонентів та програмними результатами навчання, а також вважають її актуальною та сучасною. 11 з 12 роботодавців зазначили, що вони беруть участь у перегляді освітньої програми [3]. 100% респондентів висловили намір працевлаштувати випускників ВНУ імені Лесі Українки у своїх установах. Щодо питання «Які, на Вашу думку, soft skills є важливими для маркетологів?» відповіді розподілились таким чином (у порядку від найпоширеніших): «комунікабельність», «уміння вирішувати проблеми та труднощі», «управлінські навички», «вміння організовувати час (тайм-менеджмент)», «навички стратегічного планування», «лідерство». На основі цих результатів кафедра прийняла рішення: розширити форми співпраці з роботодавцями, частіше залучати практиків до проведення аудиторних занять, організувати стажування на підприємствах НПП, здійснювати спільний моніторинг освітнього процесу та посилити розвиток soft skills для маркетологів, на які звернули увагу роботодавці під час опитування.

Висновки і перспективи подальших досліджень Формування освітньої програми стає спільною відповідальністю не лише групи, що займається забезпеченням програми, або кафедри маркетингу, а й всього навчального закладу через його структурні підрозділи та науково-педагогічних працівників інших кафедр, які сприяють реалізації освітніх компонентів за програмою маркетингу. Перспективою подальших досліджень є адаптація програми в частині практичної підготовки студентів, зокрема щодо змісту практик, їх тривалості, методичного забезпечення та інших аспектів.

Джерела і література

1. Багаторічна співпраця з університетом Яна Длугоша в Ченстохові та її результат. URL: <http://surl.li/eimyfy>
2. Витяг з протоколу № 4 засідання кафедри маркетингу від «3» січня 2024 року URL: <http://surl.li/xowsck>
3. Витяг з протоколу №7 від «07» лютого 2024 р. засідання кафедри маркетингу. URL: <http://surl.li/brifrg>
4. Громадське обговорення ОПП Маркетинг у 2024 році URL: <http://surl.li/manzdy>
5. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Розробка моделі професійної підготовки фахівців-маркетологів на основі компетентнісного підходу. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 492–502. URL <http://surl.li/fyukgr>
6. Класифікатор професій ДК 003:2010. URL : <http://surl.li/xoopho>
7. Порядок формування освітніх програм та навчальних планів підготовки фахівців за першим (бакалаврським), іншим (магістерським) та третім (освітньо-науковим, освітньо-творчим) рівнями вищої освіти денної (очної) та заочної форм навчання у ВНУ імені Лесі Українки. URL: <http://surl.li/uaogt>
8. Примак Т. Маркетингові комунікатори: особливості підготовки фахівців. URL : <http://surl.li/vrytls>
9. Романчук С.А., Кириченко О.О. Вимоги і очікування українських підприємств до спеціалістів з маркетингу URL : <http://surl.li/pccwtq>
10. Стандарт вищої освіти України зі спеціальності 075 Маркетинг для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, затверджений наказом МОНУ від 05.12.2018 № 1343. URL: <http://surl.li/trbde> [in Ukrainian]
11. Стратегія розвитку Волинської області URL <http://surl.li/hpedej>
12. Стратегія розвитку Боратинської сільської територіальної громади до 2027 року: URL: <http://surl.li/popcw>,
13. Стратегія розвитку Іваничівської селищної Ради. URL: <http://surl.li/popdp>
14. Стратегія розвитку ВНУ імені Лесі Українки на 2020–2024 pp. URL: <http://surl.li/jawin>

15. 18 квітня 2024 р. відбулося засідання Ради стейкхолдерів факультету економіки та управління. URL: <http://surl.li/aqybge>
16. Tuning Educational Structures in Europe URL: <http://surl.li/trbdz>
17. Положення про порядок і процедури вирішення конфліктних ситуацій ВНУ імені Лесі Українки. URL: <http://surl.li/zmvpju>

References

1. Bahatorichna spivpratsia z universytetom Yana Dluhosha v Chenstokhovi ta yii rezultat [Long-term cooperation with Jan Dlugosz University in Częstochowa and its result] URL: <http://surl.li/eimvfy> [in Ukrainian].
2. Vytiah z protokolu № 4 zasidannia kafedry marketynhu vid «3» sichnia 2024 roku [Excerpt from minutes No. 4 of the meeting of the Department of Marketing dated January 3, 2024] URL: <http://surl.li/xowsck> [in Ukrainian].
3. Vytiah z protokolu №7 vid «07» liutoho 2024 r. zasidannia kafedry marketynhu. [Excerpt from protocol No. 7 of February 7, 2024 meeting of the marketing department]. URL: <http://surl.li/brifrg> [in Ukrainian].
4. Hromadske obhovorennia OPP Marketynh u 2024 rots.i [Public discussion of OPP Marketing in 2024]. URL: <http://surl.li/manzdv> [in Ukrainian].
5. Ivanenko L. M., Boienko O. Yu.(2020). Rozrobka modeli profesiinoi pidhotovky fakhivtsiv-marketolohiv na osnovi kompetentnisnoho pidkhodu. [Development of a model of professional training of marketers based on a competency-based approach]. *Biznes Inform. [Business Inform]* № 5. С. 492–502. URL <http://surl.li/fyukgr> [in Ukrainian].
6. Klasyfikator profesii DK 003:2010 [Classifier of professions DK 003:2010]. URL : <http://surl.li/xoopfo> [in Ukrainian].
7. Poriadok formuvannia osvitynih prohram ta navchalnykh planiv pidhotovky fakhivtsiv za pershim (bakalavrskym), inshym (mahisterskym) ta tretim (osvitno-naukovym, osvitno-tvorchym) rivniamy vyshchoi osvity dennoi (ochnoi) ta zaochnoi form navchannia u VNU imeni Lesi Ukrainky. [The procedure for the formation of educational programs and curricula for the training of specialists at the first (bachelor's), second (master's) and third (educational-scientific, educational-creative) levels of full-time (full-time) and correspondence forms of higher education at Lesya Ukrainka VNU]. URL: <http://surl.li/uaogt> [in Ukrainian].
8. Prymak T. Marketynhovi komunikatory: osoblyvosti pidhotovky fakhivtsiv. [Marketing communicators: peculiarities of specialist training]. URL : <http://surl.li/vrytfs>. [in Ukrainian].
9. Romanchuk S.A., Kyrychenko O.O. Vymohy i ochikuvannia ukrainskykh pidpriemstv do spetsialistiv z marketynhu. [Requirements and expectations of Ukrainian enterprises for marketing specialists]. URL : <http://surl.li/pccwtq>. [in Ukrainian].
10. Standart vyshchoi osvity Ukrainy zi spetsialnosti 075 Marketynh dlia pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity, zatverdzhnyi nakazom MONU vid 05.12.2018 № 1343. [The standard of higher education of Ukraine for the specialty 075 Marketing for the first (bachelor) level of higher education, approved by the order of the Ministry of Education and Culture of Ukraine dated 05.12.2018 No. 1343]. URL: <http://surl.li/trbde> [in Ukrainian].
11. Stratehiia rozvytku Volynskoi oblasti [Development strategy of the Volyn region]. URL: <http://surl.li/hpedej> [in Ukrainian]
12. Stratehiia rozvytku Boratynskoi silskoi terytorialnoi hromady do 2027 roku [Development strategy of the Boratyn rural territorial community until 2027] .URL: <http://surl.li/popcw>. [in Ukrainian].
13. Stratehniia rozvytku Ivanychivskoi selyshchnoi Rady [Development strategy of the Ivanychiv settlement council]. URL: <http://surl.li/popdp>. [in Ukrainian].
14. Stratehiia rozvytku VNU imeni Lesi Ukrainky na 2020–2024 rr. [Development strategy of Lesya Ukrainka University for 2020–2024]. URL: <http://surl.li/jawin>
15. 18 kvitnia 2024 r. vidbulosia zasidannia Rady steikkholderiv fakultetu ekonomiky ta upravlinnia. [On April 18, 2024, a meeting of the Council of Stakeholders of the Faculty of Economics and Management was held]. URL: <http://surl.li/aqybge> [in Ukrainian].
16. Tuning Educational Structures in Europe URL: <http://surl.li/trbdz> [in England].
17. Regulations on the order and procedures for resolving conflict situations at Lesya Ukrainka University URL <http://surl.li/zmvpju>

Одержано статтю: 28.05.2025 р.
Прийнято до друку: 04.06.2025 р.

УДК 339.138:339.37]:004.9(477)

Лялюк Алла,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра маркетингу
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-4889-0511
e-mail: lyalyuk.alla@ynu.edu.ua

Милько Інна,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра маркетингу
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0001-9723-2614
e-mail: mylko.inna@ynu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-172-181>

МАРКЕТИНГОВІ ВІЙНИ НАЙБІЛЬШИХ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВИХ МЕРЕЖ FMCG В УКРАЇНІ ТА РОЛЬ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНКУРЕНТНІЙ БОРОТЬБІ

Вступ. Загострення боротьби за споживача в умовах економічної нестабільності та цифрової трансформації вимагає пошуку оптимальних рішень для забезпечення конкурентоспроможності, персоналізації маркетингу та ефективності бізнес-процесів у сфері продуктового ритейлу.

Метою статті є аналіз маркетингових війн найбільших роздрібних торгових мереж FMCG в Україні та визначення ролі сучасних інформаційних технологій у конкурентній боротьбі.

Методи. Використання методів аналізу, порівняння і теоретичного узагальнення дозволило дослідити особливості застосування методів маркетингового просування та отримання конкурентних переваг у сфері продуктового ритейлу.

Результати. У статті зроблено порівняння основних гравців на ринку продуктового ритейлу України, акційних пропозицій, позиціонування власних торгових марок, описано використання інформаційних технологій у ТОВ «АТБ-маркет» і ТОВ «Сільпо-Фуд».

Висновки. Встановлено, що ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд» використовують концептуально різні підходи до формування стратегій маркетингової боротьби та використання сучасних інформаційних технологій у сфері FMCG-ритейлу. ТОВ «АТБ-маркет» керується принципами масштабності, доступності та операційної ефективності, ТОВ «Сільпо-Фуд» приділяє особливу увагу формуванню лояльності через емоційний клієнтський досвід і інноваційний сервіс.

Ключові слова: торгові мережі FMCG, акційні пропозиції, позиціонування власних торгових марок, інформаційні технології в продуктовому ритейлі.

Lialiuk Alla,
Associate Professor, Ph.D. in Economics,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
The Department of Marketing,
Lutsk, Ukraine

Mylko Inna,
Associate Professor, Ph.D. in Economics,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
The Department of Marketing,
Lutsk, Ukraine

MARKETING WARS OF THE FMCG LARGEST RETAIL CHAINS IN UKRAINE AND THE ROLE OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES IN COMPETITION

Introduction. *The intensification of the struggle for the consumer in the conditions of economic instability and digital transformation requires the search for optimal solutions to ensure competitiveness, marketing personalization and efficiency of business processes in retail.*

The purpose of the article is to analyze the marketing wars of the largest FMCG retail chains in Ukraine and determine the role of modern information technologies in the competitive struggle.

Methods. *The use of methods of analysis, comparison and theoretical generalization allowed us to investigate the features of the application of marketing promotion methods and obtaining competitive advantages in the field of food retail.*

Results. *The article compares the main players in the Ukrainian grocery retail market, promotional offers, positioning of own brands, and describes the use of information technologies in LLC «ATB-market» and LLC «Silpo-Food».*

Conclusions. *It has been established that LLC "ATB-Market" and LLC "Silpo-Food" use conceptually different approaches to the formation of marketing strategies and the use of modern information technologies in the field of FMCG retail. LLC «ATB-Market» emphasizes scale, accessibility and operational efficiency, LLC «Silpo-Food» builds loyalty through emotional customer experience and innovative service.*

Key words: *FMCG retail chains, promotional offers, positioning of own brands, information technologies in retail.*

Jel Classification: *M31, L86*

Вступ. Цифрова трансформація продуктового ритейлу є головною умовою успіху і дає змогу покращити операційну ефективність та посилити конкурентні переваги. Стратегічне впровадження інформаційних технологій та маркетингової аналітики дозволяє точно сегментувати споживачів, персоналізувати пропозиції та швидко реагувати на зміни попиту. Зростання e-commerce та омніканальності у продуктовому ритейлі України вимагає вивчення ролі інформаційних технологій у маркетинговій боротьбі.

Серед основних чинників, що впливають на ринок роздрібної торгівлі в секторі FMCG, варто виділити: широкий асортимент і доступність товарів у мережевих магазинах, активізацію рекламних кампаній і акцій для залучення споживачів; здатність компаній швидко адаптуватися до нових умов, можливість розширювати діяльність і зміцнювати свої позиції на ринку. Відповідно у сфері FMCG проявились такі тенденції: зростання таких мережевих гравців, як ТОВ «АТБ-Маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд»; динамічний розвиток офлайн-торгівлі разом із посиленням ролі онлайн-продажів, що дозволило підвищити середній чек і частоту покупок завдяки зручності онлайн-замовлень; загострення конкуренції, яка стимулює компанії впроваджувати інноваційні рішення – запуск і оновлення власних торгових марок, створення унікальних пропозицій, підвищення якості товарів та сервісу. Це вимагає пошуку ефективних шляхів для здобуття конкурентних переваг на ринку роздрібної торгівлі, фактично включаючи компанії в маркетингові війни за увагу потенційного покупця.

Огляд літератури. На сьогодні у вітчизняній науковій літературі приділяється значна увага дослідженню еволюції та становлення роздрібної торгівлі, її структури, визначенню її впливу на грошовий обіг країни, вивченню циклічного характеру торгівлі продуктами харчування та аналізу динаміки обсягів товарообороту за окремими групами продуктів [2, 9]. Активно досліджуються основні чинники, що впливають на зміну обсягів роздрібного товарообороту, його структуру за товарними групами, аналізуються найбільш поширені роздрібні торговельні мережі в Україні [6, 7]. Водночас бракує публікацій, присвячених вивченню питання конкуренції в цій галузі. Джек Траут і Ел Райс у відомій праці «Маркетингові війни» зазначають: «для того, щоб досягти успіху сьогодні, компанія має зосереджуватися на своїх конкурентах: виявляти слабкі місця в їхніх позиціях та здійснювати маркетингові атаки, спрямовані саме на ці вразливі точки». Численні приклади успішних компаній, що досягли значних результатів останнім часом, підтверджують цю тезу [12].

Мета дослідження. Мета дослідження – проаналізувати маркетингові війни найбільших роздрібних торгових мереж FMCG в Україні та визначити роль сучасних інформаційних технологій у конкурентній боротьбі.

Матеріали і методи дослідження. У процесі дослідження використано методи порівняльного аналізу для виявлення особливостей стратегій маркетингової боротьби торговельних мереж ТОВ «АТБ-маркет» і ТОВ «Сільпо-Фуд». Застосовано метод теоретичного узагальнення для формування уявлення про роль сучасних інформаційних технологій як інструменту конкурентної переваги. Проведено аналіз офіційних джерел, зокрема корпоративних сайтів компаній, цифрових платформ, аналітичних оглядів щодо структури асортименту, розвитку власних торгових марок, акційної політики та соціальних ініціатив.

Результати дослідження. Компанією Pro-Consulting було проведено аналіз ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування та товарами широкого асортименту за період 2021–2023 років. У межах дослідження проаналізовано основні тенденції розвитку ринку в Україні, оцінено зміни в сегменті FMCG роздрібної торгівлі за останні три роки. FMCG є сегментом роздрібної торгівлі, який спеціалізується на товарах повсякденного попиту, зокрема, продуктах харчування, напоях, засобах особистої гігієни та товарах для дому. Сегмент є одним із найбільших та найдинамічніших у продуктовому ритейлі, який орієнтований на швидке задоволення щоденних потреб споживачів. Дослідженням встановлено, що на ринок суттєво впливають тренди, пов'язані зі споживчими звичками, популяризацією здорового способу життя та підвищенням екологічної свідомості. Такий формат торгівлі реалізується через різні канали: супермаркети, гіпермаркети, магазини-дискаунтери, крамниці, автозаправні станції та онлайн-магазини. До важливих змін у структурі ринку належать: перерозподіл обсягів споживання по регіонах через міграцію населення у безпечніші області; збільшення попиту на товари нижчого цінового сегмента внаслідок падіння купівельної спроможності; відмова від продукції окремих виробників або країн через політичні фактори (наприклад, товари, пов'язані з РФ або імпортовані з Республіки Польща). Такі зміни можуть призвести до втрати доходів як на регіональному, так і на загальнонаціональному рівні. Це вимагає від учасників ринку швидкої адаптації – як у формуванні асортименту, так і в розробці цінової політики, що дозволить забезпечити конкурентні переваги та утримати клієнтську базу. Крім того, на сегмент продуктового ритейлу впливають законодавчі зміни у суміжних галузях, зокрема у харчовій промисловості, що регулюють як виробництво, так і пакування товарів [1, 4].

Вищепереаховані виклики, які стоять перед сектором FMCG у роздрібній торгівлі, вимагають пошуку ефективних методів й інструментів конкуренції. Заслужує на увагу дослідження польського науковця Я. Віктра, який на підставі проведених емпіричних досліджень доводить, що динамізм ринку та його конкурентна структура змушують компанії вести активну політику просування. У цьому контексті конкурентна функція просування виражається у активному використанні інформаційних технологій та інструментів. Погоджуємось з його думкою, що маркетингові успіхи компаній і виграш в ринковій конкуренції є не тільки результатом наявності специфіки товару й іміджу, а в роздрібній торгівлі – завдяки широті і глибині асортименту, розташування магазинів, і, ймовірно, значною мірою, від безперервного процесу взаємодії з ринком, заснованого на «привабливій» інформації, явно переконливій, яка демонструє перевагу над пропозиціями конкурентів і заохочує споживачів до покупки [3]. У сучасному цифровому світі найдієвішим інструментом конкуренції на ринку роздрібної торгівлі у секторі FMCG виступає реклама на сайтах торгових мереж.

Проаналізуємо методи просування двох найбільших торгових мереж України на ринку FMCG ритейлу – ТОВ «АТБ-маркет» і ТОВ «Сільпо-Фуд». Представимо їхню порівняльну характеристику (табл. 1).

На основі порівняльної характеристики основних гравців на ринку роздрібної торгівлі FMCG в Україні – ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд», що входить до Fozzy Group – можна дійти висновку про суттєві відмінності їхніх стратегій, масштабів діяльності та підходів до використання сучасних інформаційних технологій у конкурентній боротьбі. ТОВ «АТБ-маркет» є найбільшою мережею продуктових магазинів в Україні як за кількістю торгових точок, так і за обсягом товарообігу. Його бізнес-модель орієнтована на формат дискаунтера, що передбачає максимальну ефективність логістичних і операційних процесів, стриману цінову політику та системне впровадження власних торгових марок. Основними інструментами маркетингової боротьби для ТОВ

«АТБ-маркет» є стабільність цін, широка географія присутності, централізоване управління асортиментом і розвиток ІТ-рішень для підтримки надійної роботи мережі. Компанія активно інвестує в енергетичну незалежність (встановлення генераторів, сонячних панелей), автоматизацію логістики, а також у нові концепції магазинів, як-от «АТБ Black».

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних гравців на ринку продуктового ритейлу України*

Показники	ТОВ «АТБ-маркет»	ТОВ «Сільпо-Фуд»
Рік створення	1993	1998
Кількість магазинів	1187	305
Роздрібний товарообіг за 2023 рік	215,7 млн. грн.	84,7 млн. грн.
Власні торгові марки	«Своя лінія», «Розумний вибір», De Luxe	«Повна чаша», «Премія», «Лавка традицій», «Premiya Select»
Стратегія торгової мережі	Орієнтованість на результат, розвиток професійних навичок, дотримання корпоративних стандартів, високий рівень відповідальності кожного співробітника, забезпечення населення якісними харчовими продуктами та товарами першої необхідності за доступними цінами, постійний розвиток власних торгових марок.	Формування місця покупок як простору емоцій та гастрономічних відкриттів. Використання підходу Retailtainment – поєднання торгівлі та розваг, що перетворює буденні покупки на джерело емоцій та вражень, формуючи прихильність гостей – споживачів.
Асортимент	3,5 тис. найменувань, з яких понад 900 – власні ТМ	35 тис. найменувань, з яких 2 тис. – власні ТМ

*Джерело: сформовано авторами на основі [8, 10, 11].

Натомість ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує стратегію орієнтації на емоційний клієнтський досвід та поєднання торгівлі з розвагами (концепція Retailtainment). Компанія позиціонує свої магазини як простір емоцій, гастрономічних відкриттів і сервісів, що формують прихильність споживачів. Стратегія передбачає тематичне оформлення супермаркетів, запуск фудхолів, дегустаційні зони, фестивалі, а також впровадження інноваційних цифрових сервісів: мобільних додатків, кас самообслуговування, електронних промо-платформ. Розвинена система власних торгових марок дозволяє формувати гнучку цінову політику в середньому та преміум-сегментах.

Сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль у маркетингових війнах між цими ритейлерами. У ТОВ «АТБ-маркет» вони зосереджені на забезпеченні безперебійної роботи мережі, оптимізації процесів і швидкому масштабуванні, тоді як у ТОВ «Сільпо-Фуд» ІТ-технології є основою формування клієнтського досвіду, утримання лояльності та створення конкурентних переваг у сфері сервісу.

Найчастіше конкуренція на ринку роздрібної торгівлі здійснюється шляхом проведення акційних пропозицій. ТОВ «АТБ-маркет» здебільшого використовує класичні акційні інструменти дискаунтера: регулярні знижки на базові товари, акційні ціни на власні ТМ («Своя лінія», «Розумний вибір») та сезонні пропозиції, що формуються через мобільний додаток і email-розсилки. Акційна політика ТОВ «АТБ-маркет» відрізняється простотою й зрозумілістю для споживача: знижка – ціна тижня – доступні та масові товари, без додаткових розважальних елементів.

ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонує ширший набір акцій як онлайн, так і офлайн (акції «Цінотижики», дегустаційні зони, тематичні фудхоли), що робить промоційну стратегію яскравішою й емоційно насиченою. Акційна система ТОВ «Сільпо-Фуд» інтегрована у загальну концепцію бренду Retailtainment: акцент на досвіді, персоналізованих пропозиціях, дегустаціях та тематичних заходах у точках продажу.

Обидві торгові мережі активно використовують цифрові канали – мобільний додаток, онлайн-супермаркет, email-кампанії – для просування акцій та взаємодії з клієнтом, що підвищує охоплення та ефективність комунікацій. Оригінальність ТОВ «Сільпо-Фуд» в емоційному аспектному дизайні

акцій, тоді як ТОВ «АТБ-маркет» робить ставку на цінову відданість і оперативне нагадування доступності.

Таким чином, акційні пропозиції обох гравців відображають фундаментальну протилежність маркетингових війн: масовий дискаунт проти емоційно заряджених інноваційних акцій, підтриманих ІТ-інструментами.

Торгові мережі пропонують ширший асортимент акцій. Проте проведене нами вибіркове дослідження знижок, запроваджених у однаковий часовий проміжок на прикладі двох товарних груп, показало, що жодне з підприємств не отримує конкурентної переваги завдяки акційним знижкам (табл. 2-3). У зв'язку з цим обидві торговельні мережі використовують альтернативні інструменти конкуренції, такі як участь у соціальних, екологічних та інших проєктах (табл. 4), реалізація власних марочних стратегій (табл. 5), а також впровадження інших підходів, наприклад, відкриття дизайнерських магазинів [5].

Таблиця 2

Порівняння акційних знижок на товари групи «Бакалія і консерви» (період з 1.05 по 8.05.2025 р.)*

ТОВ «Сільпо-Фуд»				ТОВ «АТБ-маркет»			
Товар	Ціна зі знижкою, грн.	Ціна до знижки, грн.	Відсоток знижки, %	Товар	Ціна зі знижкою, грн.	Ціна до знижки, грн.	Відсоток знижки, %
Кукурудза цукрова консервована, Kwidzyn, 400 г	57,99	69,99	-17	Кукурудза суперсолодка з/б, ТМ «Green House», 340 г	34,30	45,90	-25
Олія соняшникова «Олейна» традиційна рафінована, 0,85 л	66,99	81,99	-18	Олія соняшникова рафінована, ТМ «Своя лінія», 0,5 л	39,30	43,69	-11
Ікра лососева зерниста солоня ТМ «Перша Марка», 80 г	269,00	419,00	-36	Паста з ікрою океанічної риби та копченою сьомгою, ТМ «Своя Лінія», ск/банка, 180 г	39,90	59,90	-34
Вироби макаронні ТМ «Чумака», 400 г	29,99	47,99	-38	Вироби макаронні ТМ «Della Pasta», 400 г	30,90	41,50	-26
Шпроти «Премія» в олії, 240 г	94,99	99,00	-4	Шпроти в олії De Luxe Foods & Goods Selected, Латвія, 190 г	73,60	93,30	-21
Крупа перлова ТМ «Ситий двір №1», 0,5 кг	24,99	28,99	-14	Крупа Кус-кус, ТМ «Trapeza», 0,5 кг	47,20	57,20	-17

*Джерело: сформовано авторами на основі [8, 10].

На основі порівняльного аналізу акційних пропозицій у категорії «Бакалія і консерви» за період 1.05–8.05.2025 р. в мережах ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд» простежуються відмінності у ціновій політиці та глибині знижок. Мережа ТОВ «АТБ-маркет» загалом пропонує більші відсотки знижок у межах 21–34 %, що свідчить про агресивнішу цінову стратегію, характерну для формату дискаунтера. У той час ТОВ «Сільпо-Фуд» робить ставку на преміальні товари, проте знижки коливаються від 4 до 38 %, із акцентом на окремі категорії високої вартості. Обидві мережі активно просувають продукцію власних торгових марок, що дозволяє гнучко керувати акціями та формувати вигідні пропозиції для цільової аудиторії.

Торгові мережі пропонують знижки на ключові позиції асортименту, однак мережа ТОВ «АТБ-маркет» демонструє загалом вищий рівень знижок — до 47 %, у ТОВ «Сільпо-Фуд» знижки варіюються в межах 17–36 %, при цьому перевага надається брендовим або спеціалізованим товарам,

з преміального сегмента. Спільною рисою є включення до акційного переліку як базових молочних продуктів (сметана, твердий сир), так і морозива, що є емоційно привабливим товаром з високою імпульсивною купівлею.

Таблиця 3

**Порівняння акційних знижок на товари групи «Молочні продукти і морозиво»
(період з 1.05 по 8.05.2025 р.)***

ТОВ «Сільпо-Фуд»				ТОВ «АТБ-маркет»			
Товар	Ціна зі знижкою, грн.	Ціна до знижки, грн.	Відсоток знижки, %	Товар	Ціна зі знижкою, грн.	Ціна до знижки, грн.	Відсоток знижки, %
Сметана ТМ «Ферма», 15%, стакан, 200 г	36,90	44,59	-17	Сметана, ТМ «Молокія», 20%, 370 г	48,50	64,90	-25
Сир коров'ячого молока, Гауда, ТМ «МікроІ», 45%, нарізка, 150 г	69,90	99,00	-29	Сир твердий Гауда, ТМ «Комо», 45%, брусок, 150 г	54,90	80,90	-32
Сир кисломолочний ТМ «Молокія», 9%, 350 г	62,99	99,00	-36	Сирок солодкий з ваніллю, ТМ «Білоцерківський», 10%, 180 г	44,60	53,90	-17
Сир плавлений Дружба, ТМ «Ферма», 40%, 70 г	20,90	25,99	-20	Сир м'який з додаванням трав, De Luxe Foods & Goods Selected, 60%, 175 г	57,90	77,90	-26
Морозиво малина-йогурт у вафельному ріжку, ТМ «Три ведмеді», 150 г	49,90	71,99	-32	Морозиво Гран-Прі з какао та соусом какао ріжок м/уп, ТМ «Ласунка», 155 г	29,90	56,50	-47
Морозиво без додавання цукру, ТМ «Tonitto», 250 г	169,00	229,00	-26	Морозиво Великий Стакан з підварками ківі та манго, ТМ «Своя лінія», 100 г	17,90	25,90	-31

*Джерело: сформовано авторами на основі [8, 10].

Мережа ТОВ «АТБ-маркет» акцентує на власних ТМ і масових позиціях, тоді як ТОВ «Сільпо-Фуд» урізноманітнює вибір за рахунок іноземних марок і нішевих товарів. Це свідчить про диференційований підхід до споживача, де обидві мережі використовують акції як ефективний інструмент конкурентної боротьби за лояльність покупця. Попри різницю у підходах, акційні знижки залишаються ключовим інструментом конкурентної боротьби, особливо у сегменті товарів щоденного попиту. Такий аналіз демонструє, що навіть у межах однієї товарної групи маркетингові війни проявляються через різні цінові тактики та позиціонування брендів.

У контексті маркетингових війн соціальні, культурні та екологічні ініціативи ТОВ «Сільпо-Фуд» і ТОВ «АТБ-маркет» відіграють важливу роль у формуванні іміджу бренду та зміцненні лояльності споживачів. ТОВ «Сільпо-Фуд» активно використовує культурно-емоційний підхід: проекти як «Фестирудзи», фудхоли, дизайнерські супермаркети та екологічні ініціативи створюють унікальний досвід покупця й позиціонують бренд як прогресивний і відповідальний. Водночас, ТОВ «АТБ-маркет» зосереджується на соціальній стабільності – програма «Соціальний кошик», підтримка ветеранів і вразливих верств населення, інвестиції у міську інфраструктуру та медицину підкреслюють соціальну відповідальність бренду. Обидві компанії демонструють прагнення до суспільно значущих дій, однак у різних площинах: емоційно-естетичній (ТОВ «Сільпо-Фуд») та соціально-функціональній (ТОВ «АТБ-маркет»).

Таблиця 4

Соціальні, культурні та екологічні проєкти ТОВ «Сільпо-Фуд» і ТОВ «АТБ-маркет»*

ТОВ «Сільпо-Фуд»	ТОВ «АТБ-маркет»
Ініціатива сприяння та розвитку малих українських виробників.	Підтримка різних видів спорту.
Дизайнерські торгові мережі. Кондитерська власного виробництва. Подарунковий сертифікат від Сільпо.	Програма «Соціальний кошик АТБ» – встановлення цін на товари соціального значення, які на 10-15% нижчі за середньо ринкові.
Фудхоли «Сільпо Resto» з відкритими кухнями та високим рівнем обслуговування під керівництвом бренд-шефа Марка Черветті, з унікальною концепцією, меню та командою.	Фінансування соціальних та комунальних проєктів у містах, де розташовані торгові точки. Щорічні інвестиції – понад 50 млн. грн. у розвиток міської інфраструктури.
Програма лояльності для постійних клієнтів «Особистий рахунок».	Підтримка ветеранів, осіб з інвалідністю та малозабезпечених категорій населення.
Екодружність: відмова від друку чеків, використання багаторазових сумок, широкий вибір багаторазових упаковок: шопери, мішечки, сіточки.	Відмова від друку чеків, використання багаторазових сумок
Простір «Фестирудзи» – креативний хаб, де поєднуються мистецтво та кулінарія для проведення майстер-класів від шеф-кухарів, дегустації, цікаві лекції, заняття з малювання, спеціально облаштовані дитячі куточки.	Закупівля сучасного медичного обладнання для дитячих клінік у таких містах: Одеса, Львів, Київ.
Застосунок «Сільпо» – лідер українського ритейлу за версією PaySpace Magazine Awards 2024.	
Програма «Плюс на життя» – 1 гривня з продажу кожного з понад 1000 товарів перераховується на тактичну медицину	

*Джерело: сформовано авторами на основі [8, 10].

Такі ініціативи не лише доповнюють ціннісну пропозицію, а й слугують інструментом нематеріального позиціонування в умовах жорсткої конкуренції. У результаті, проєкти стають частиною маркетингової стратегії, що забезпечує додаткові переваги в боротьбі за увагу й довіру споживача.

У таблиці 5 представлено власні торгові марки ТОВ «Сільпо-Фуд» і ТОВ «АТБ-маркет».

Таблиця 5

Позиціонування власних торгових марок*

ТОВ «Сільпо-Фуд»		ТОВ «АТБ-маркет»	
Торгова марка	Призначення	Торгова марка	Призначення
	Різноманіття товарів та продуктів для щоденного використання за розумною ціною		Економний ціновий сегмент
	Елегантна продукція оригінального виробництва, що представляє собою видатні зразки делікатесів світового рівня		Ціновий сегмент середнього рівня
	Гарантія високої якості продуктів, «продаємо те, в чому впевнені»		Вищий ціновий сегмент
	Орієнтовано на людей, які свідомо обирають продукцію натурального походження та високої якості		Продукція середнього цінового сегмента, високої якості

*Джерело: сформовано авторами на основі [8, 10].

ТОВ «АТБ-маркет» чітко позиціонує свої власні торгові марки як багатоцільові та доступні, розподіляючи їх на три цінові сегменти: «Своя лінія» (середній), «Розумний вибір» (економ), «De Luxe» (вищий), що забезпечує економію для споживача і формує для бренду цінову перевагу на ринку. Це сприяє ексклюзивному асортименту й контролю за якістю у вигляді централізованого управління.

ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує багатшарову стратегію власних марок: економна («Повна чаша»), середня («Premiya»), преміальна («Premiya Select») та спеціалізовані – «Лавка традицій», що демонструє орієнтацію на різні типи споживачів. Особливо важливим у стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» є преміальна лінія «Premiya Select», що позиціонується як продукція ексклюзивної якості для вимогливих споживачів. В own-brand стратегії мережі значна увага приділена імпорту та фермерським продуктам, що підсилює емоційне позиціонування і розширює асортимент.

Загалом власні торгові марки обох мереж відіграють стратегічну роль у маркетингових війнах: ТОВ «АТБ-маркет» використовує їх як ціновий інструмент для масового сегменту, а ТОВ «Сільпо-Фуд» – для диференціації через якість, імідж та емоційний досвід.

У контексті маркетингових війн найбільших роздрібних торгових мереж FMCG в Україні інформаційні технології стали критичним елементом стратегії торгових мереж. Аналіз показує суттєві відмінності у підходах до цифрової трансформації, які відображають загальну стратегію брендів та їхнє позиціонування.

ТОВ «АТБ-маркет» зосереджується на функціональному застосуванні інформаційних технологій для забезпечення безперервної роботи торгової мережі, особливо в умовах енергетичних викликів воєнного часу. Компанія впроваджує автоматизовані логістичні платформи, централізовані системи ціноутворення та складського обліку, а також цифрові інструменти для аналітики поведінки покупців. Крім того, ТОВ «АТБ-маркет» активно інвестує в інфраструктурну цифрову стабільність (енергозабезпечення, GPS-навігацію для постачання, каси самообслуговування), що дозволяє підтримувати конкурентні ціни навіть в умовах ризику перебоїв. Функціональний мобільний додаток мережі сприяє персоналізованим знижкам і постійному інформуванню покупців.

ТОВ «Сільпо-Фуд» натомість використовує інформаційні технології як інструмент емоційної взаємодії та розширення клієнтського досвіду. Їхній мобільний застосунок (відзначений як найкращий в ритейлі за версією PaySpace Magazine Awards 2024) включає систему персональних пропозицій, накопичення балів, інтеграцію з програмою «Особистий рахунок» та функції швидкого замовлення. Сервіси на кшталт «Vilnokasa» (самостійна оплата зі смартфона), Wi-Fi у магазинах, цифрові рецепти, гастрономічні путівники й е-події перетворюють стандартний супермаркет у розважальний простір. Також активно використовуються платформи комунікації через e-mail, push-повідомлення, соціальні мережі та персоналізовані рекомендації.

Дискусія. Маркетингові стратегії, які використовують торгові мережі у конкурентній боротьбі, є достатньо дієвими у сучасному ритейлі: ТОВ «АТБ-маркет» зміцнює свою домінуючу позицію через дешеві базові товари, а ТОВ «Сільпо-Фуд» – через особливий клієнтський досвід, що стимулює частіші покупки та лояльність. Обидві торгові мережі грамотно використовують промо-акції як інструмент конкурентної боротьби, але реалізують його різними шляхами із залученням конкретних цільових аудиторій. ТОВ «АТБ-маркет» використовує інформаційні технології як інструмент ефективності, витривалості та оперативності, ТОВ «Сільпо-Фуд» – як засіб побудови емоційного контакту, досвіду та брендової лояльності. Обидва підходи є адаптивними до умов ринку та підтверджують, що цифрові інструменти стали не лише технічною підтримкою, а й стратегічною зброєю у маркетингових війнах ритейлу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, конкуренція між ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд» ілюструє два відмінні підходи до ведення бізнесу в сфері FMCG: ефективність і доступність проти емоційного залучення та індивідуалізованого сервісу. Водночас обидві мережі активно інтегрують інформаційні технології як важливий інструмент конкурентної боротьби, демонструючи, що цифрова трансформація є обов'язковою умовою успіху у сучасному продуктовому ритейлі. Аналізуючи ключові показники діяльності двох провідних гравців роздрібного ринку FMCG в Україні – ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Сільпо-Фуд» – виявлено суттєві

відмінності як у масштабах операційної діяльності, так і в стратегічних підходах: ТОВ «АТБ-маркет» демонструє значно більшу мережу магазинів та майже втричі більший обсяг товарообігу, що свідчить про домінування у сегменті економ-дискаунтерів. Водночас, ТОВ «Сільпо-Фуд» зосереджується на створенні доданої цінності для споживача шляхом впровадження концепції retailtainment, що формує лояльність через емоційний досвід. Торгові мережі активно розвивають власні торгові марки, проте у ТОВ «Сільпо-Фуд» їх кількість і асортимент є суттєво ширшими. Цифрова трансформація та стратегічна гнучкість стають визначальними факторами успішної конкуренції у сфері продуктового ритейлу.

Джерела і література

1. «АТБ», «Сільпо» та інші: топ-10 українських ритейлерів за виторгом у 2022-му. URL: <https://www.ucsc.org.ua/atb-silpo-ta-inshi-top-10-ukrayinskyh-ryteileriv-za-vytorgom-u-2022-mu/>.
2. Sak T., Lialiuk A., Mylko I., Savchuk Y. Brand Value on the Ukrainian Dairy Market: Innovative Assessment Methodology and Development of Marketing Strategies. *Economics - Innovative and Economics Research Journal*. 2024. № 12(3). URL: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0043>.
3. Wiktor J. Przywództwo promocyjne jako strategiakonkurowania w sektorze dystrybucji. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики цифрової глобалізації: тези доповідей XV Міжнар. наук.-практ. конф., пам'яті професора Євгена Крикавського*. Львів: В-во Львівської політехніки, 2024. URL: <https://science.lpnu.ua/ml-conference/proceedings>.
4. Аналіз роздрібної торгівлі продуктами харчування та товарами широкого асортименту в Україні. *Pro-Consulting*. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-roznichnoj-torgovli-produktami-pitaniya-i-tovarami-shirokogo-assortimenta-v-ukraine-2024-god>.
5. Дизайнерські супермаркети. URL: <https://silpo.ua/about/dyzainerski-supermarkety>.
6. Євсейцева О.С., Кухар О.С. Аналіз ринку роздрібної торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/12.pdf.
7. Кашперська А.І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнесінформ*. 2021. № 4. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-120_127.pdf.
8. Мережа супермаркетів «Сільпо». Офіційний сайт. URL: https://fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/.
9. Петухова О.М., Закревська Л.М. Роздрібна торгівля продуктами харчування в Україні: сучасний стан та виклики. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/16.pdf.
10. Роздрібна мережа «АТБ» – лідер торгової галузі України. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market.
11. Консолідована фінансова звітність ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db9462644.pdf>.
12. Траут Дж., Райс Е. Маркетингові війни. Переклад В. Стельмаха. В-Во «Фабула», 2019. 240 с.

References

1. «АТБ», «Silpo» та інші: топ-10 ukrainskykh ryteileriv za vytorhom u 2022-mu [ATB, Silpo and others: top 10 Ukrainian retailers by sales in 2022]. URL: <https://www.ucsc.org.ua/atb-silpo-ta-inshi-top-10-ukrayinskyh-ryteileriv-za-vytorgom-u-2022-mu/>. [In Ukrainian].
2. Sak T., Lialiuk A., Mylko I., Savchuk Y. Brand Value on the Ukrainian Dairy Market: Innovative Assessment Methodology and Development of Marketing Strategies. *Economics - Innovative and Economics Research Journal*. 2024. № 12(3). URL: <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0043>. [In English].
3. Wiktor J. Przywództwo promocyjne jako strategiakonkurowania w sektorze dystrybucji [Promotional leadership as a competitive strategy in the distribution sector]. *Marketynh i lohystyka v systemi menedzhmentu: vyklyky tsyfrovoy hlobalizatsii: tezy dopovidei XV Mizhnar. nauk.-prakt. konf., pamiati profesora Yevhena Krykavskoho*. Lviv: V-vo Lvivskoi politekhniky, 2024. URL: <https://science.lpnu.ua/ml-conference/proceedings>. [In Polish].
4. Analiz rozdribnoi torhivli produktamy kharchuvannia ta tovaramy shyrokooho asortymentu v Ukraini [Analyzing the distribution of products and products a wide range of products in Ukraine]. *Pro-Consulting*. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-roznichnoj-torgovli-produktami-pitaniya-i-tovarami-shirokogo-assortimenta-v-ukraine-2024-god>. [In Ukrainian].
5. Designer supermarkets [Designer supermarkets]. URL: <https://silpo.ua/about/dyzainerski-supermarkety>. [In Ukrainian].

6. Yevseitseva O.S., Kukhar O.S. Analiz rynku rozdrobnoi torhivli [*Retail market analysis*]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2016. № 11. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/12.pdf. [In Ukrainian].
7. Kashperska A.I. Rynok rozdrobnoi torhivli Ukrainy: stan i tendentsii rozvytku [*Ukrainian retail market: status and development trends*]. *Biznesinform*. 2021. № 4. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-4_0-pages-120_127.pdf. [In Ukrainian].
8. Merezha supermarketiv «Silpo». Ofitsiynyi sait [*Silpo supermarket chain. Official website*]. URL: https://fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/. [In Ukrainian].
9. Pietukhova O.M., Zakrevska L.M. Rozdrobna torhivlia produktamy kharchuvannia v Ukraini: suchasnyi stan ta vyklyky [*Retail trade of consumer products in Ukraine: current status and challenges*]. *Infrastruktura rynku*. 2023. Vypusk 71. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/16.pdf. [In Ukrainian].
10. Rozdrobna meretzha «ATB» – lider torhovoï haluzi Ukrainy [*The retail network «ATB» is the leader of the retail industry in Ukraine*]. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market. [In Ukrainian].
11. Konsolidovana finansova zvitnist TOV «Silpo-Fud» [*Consolidated financial statement of Silpo-Fud*]. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db9462644.pdf>. [In Ukrainian].
12. Traut Dzh., Rais E. Marketynhovi viiny [*Marketing wars*]. Pereklad V. Stelmakha. V-Vo «Fabula», 2019. 240 s. [In Ukrainian].

Одержано статтю: 30.05.2025 р.
Прийнято до друку: 09.06.2025 р.

УДК 339.138:005.21]:004

Милько Інна,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра маркетингу,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0001-9723-2614
e-mail: mylko.inna@ynu.edu.ua

Вавдіюк Наталія,
здобувачка 1-го курсу
другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0009-0006-8584-000X,
e-mail: yavdiuk.nataliia2024@ynu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-182-190>

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. В умовах сучасної економічної нестабільності та глобальних кризових явищ підприємства змушені шукати нові підходи до збереження та зміцнення своїх позицій на ринку. Одним із найефективніших напрямів формування антикризової стратегії є впровадження сучасних інформаційних технологій у маркетингову діяльність.

Метою статті є дослідження ролі сучасних інформаційних технологій у формуванні та реалізації антикризової маркетингової стратегії підприємства.

Методи. Використання методів аналізу та синтезу, порівняння і теоретичного узагальнення дозволило дослідити особливості застосування сучасних інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств в умовах кризи, а також обґрунтувати їх роль як ефективного інструменту антикризової стратегії.

Результати. У статті визначено сутність антикризового управління в контексті управління стратегічними можливостями підприємства, описано класифікацію сучасних інформаційних технологій в маркетингу, охарактеризовано особливості, переваги та недоліки інтернет-маркетингу як елементу антикризової маркетингової стратегії підприємства.

Висновки. Сучасні інформаційні технології як інструмент антикризової стратегії підприємства забезпечують гнучкість, оперативність і точність маркетингових рішень в умовах нестабільності. Впровадження цифрових інструментів дозволяє ефективно адаптуватися до змін ринку, оптимізувати витрати і підвищувати конкурентоспроможність.

Ключові слова: антикризова стратегія, сучасні інформаційні технології, інтернет-маркетинг, криза.

Mylo Inna,
Associate Professor, Ph.D. in Economics,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
The Department of Marketing,
Lutsk, Ukraine

Vavdiuk Nataliia,
second (master's level) higher education student,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Lutsk, Ukraine

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ANALYSIS OF COMPONENTS AND ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM AT AN ENTERPRISE

Introduction. In the conditions of modern economic instability and global crisis phenomena, enterprises are forced to look for new approaches to preserving and strengthening their positions in the market. One of the most effective directions for forming an anti-crisis strategy is the introduction of modern information technologies into marketing activities.

The purpose of the article is research into the role of modern information technologies in the formation and implementation of an enterprise's anti-crisis marketing strategy.

Methods. The use of methods of analysis and synthesis, comparison and theoretical generalization allowed us to investigate the features of the application of modern information technologies in the marketing activities of enterprises in times of crisis, as well as to substantiate their role as an effective tool of anti-crisis strategy.

Results. The article defines the essence of anti-crisis management in the context of managing the strategic capabilities of an enterprise, describes the classification of modern information technologies in marketing, and characterizes the features, advantages, and disadvantages of Internet marketing as an element of an enterprise's anti-crisis marketing strategy.

Conclusions. Modern information technologies as a tool of the enterprise's anti-crisis strategy provide flexibility, efficiency and accuracy of marketing decisions in conditions of instability. The implementation of digital tools allows you to effectively adapt to market changes, optimize costs and increase competitiveness.

Key words: anti-crisis strategy, modern information technologies, Internet marketing, crisis.

Jel Classification: M31, L86

Вступ. Нестабільність ринку, зміна споживчих пріоритетів і загострення конкуренції вимагають від підприємств нових підходів до управління маркетингом. У цьому контексті сучасні інформаційні технології виступають потужним інструментом, який дозволяє ефективно реалізовувати антикризову стратегію. Вони забезпечують точний аналіз ситуації, швидку адаптацію до змін та побудову ефективної комунікації з цільовою аудиторією.

Огляд літератури. Вивченням пропонованої теми дослідження займалось достатньо багато науковців. Зокрема, Луцій О. П., Скакун О. М. досліджують можливості використання інтернет-маркетингу в агробізнесі [1]. Латишева О. В., Іпатова Н. О., Іпатов В. В. розглядають інтернет-маркетинг як засіб підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності компаній туристичної галузі [2]. Кінас І. О. пропонує розглядає інтернет-маркетинг з огляду на його роль у формуванні маркетингової стратегії підприємства [3]. Землякова О. Д. та Таранич О. В. досліджують особливості застосування інструментів інтернет-маркетингу на ринку послуг [4].

Мета дослідження. Мета дослідження – обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до використання сучасних інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства як ефективного інструменту антикризового управління.

Для досягнення мети у статті поставлено такі завдання: визначити сутність антикризового управління в контексті управління стратегічними можливостями підприємства, описати класифікацію сучасних інформаційних технологій в маркетингу, охарактеризувати особливості, переваги та недоліки інтернет-маркетингу як елементу антикризової маркетингової стратегії підприємства.

Матеріали і методи дослідження. У дослідженні застосовано теоретичне узагальнення сутності поняття «сучасні інформаційні технології в маркетингу» та систематизації видів інформаційних технологій в маркетингу; застосовано методи синтезу та аналізу для вибору ефективної стратегії адаптації маркетингової діяльності до змін зовнішнього середовища; метод порівняння – для співставлення традиційних і цифрових маркетингових інструментів у сфері антикризового управління.

Результати дослідження. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, спричиненого глобальними кризами, воєнними конфліктами, інфляційними процесами та змінами в поведінці споживачів, підприємства потребують нових підходів до забезпечення стійкості своєї

діяльності. Одним із інструментів адаптації до нових викликів є антикризова маркетингова стратегія, яка має бути гнучкою, динамічною та ефективною.

Стрільчук Р. М. вважає, що «антикризове управління в контексті управління стратегічними можливостями підприємства являє собою процес виявлення та ідентифікації ознак кризових явищ з метою запобігання їх негативному впливу на можливості досягнення підприємством стратегічних цілей та завдань» [5]. Як зазначає автор [6], антикризового управління – «це система заходів, яка повинна забезпечити вихід організації з кризового стану та оволодіти набором інструментів для ранньої діагностики кризи та розробки превентивних заходів». Таке управління передбачає вибір стратегії з врахуванням цілого набору чинників та обчислення багатьох індикаторів та критеріїв/

В умовах стрімких змін і постійного інформаційного переважання саме сучасні інформаційні технології стають засобом реалізації антикризової стратегії, оскільки дають змогу вчасно виявляти ризики, приймати обґрунтовані управлінські рішення, адаптувати маркетингові підходи та зберігати конкурентоспроможність підприємства. Інтеграція інформаційних технологій у маркетингову діяльність дозволяє підтримувати конкурентоспроможність підприємства в умовах кризи й формувати основу для його подальшого розвитку.

Білоусько Т. М. зазначає, що «інформаційні технології – сукупність методів і програмно-технічних засобів, що об'єднані у технологічний ланцюжок, які забезпечують збір, обробку, зберігання, розподіл та відображення інформації з метою зниження трудомісткості процесів використання інформаційних ресурсів, а також підвищення їх надійності та оперативності» [7].

Сутність сучасних інформаційних технологій в маркетингу полягає у використанні цифрових інструментів, систем і платформ для ефективного збору, обробки, аналізу та застосування маркетингової інформації з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інформаційні технології забезпечують інтеграцію процесів дослідження ринку, планування рекламних кампаній, сегментації аудиторії, автоматизації комунікацій, моніторингу ефективності просування та управління взаєминами з клієнтами.

Розглянемо класифікацію інформаційних технологій в маркетингу (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація інформаційних технологій в маркетингу

Клас технології	Опис
За технологічними платформами	
Хмарні технології	Дозволяють зберігати, обробляти та обмінюватись даними через інтернет
Інтернет-технології	Веб-аналітика, соціальні медіа, електронна комерція
Мобільні технології	Забезпечують можливість використання маркетингових інструментів на мобільних пристроях
За сферою застосування	
Інтернет-маркетинг	Використання інтернету та електронних медіа для просування товарів і послуг
Маркетингові технології та аналітика	Включає в себе збір і аналіз даних про ринок і цільову аудиторію для прийняття стратегічних рішень
Соціальний маркетинг	Використання соціальних медіа для побудова взаємодії зі споживачами та підвищення свідомості про бренд
За рівнем інтеграції	
Інтегровані системи	Комплексні рішення, що об'єднують різні маркетингові функції в єдину платформу
Спеціалізовані програмні продукти	Технології, призначені для вирішення конкретних завдань у маркетингу, таких як аналіз аудиторії або управління рекламними кампаніями

Джерело: сформовано автором на основі [8]

З метою кращого розуміння специфіки застосування цифрових рішень у маркетингу доцільно здійснити класифікацію інформаційних технологій за функціональним призначенням (табл. 2).

В умовах економічної нестабільності та кризи підприємства змушені переглядати підходи до просування продукції та комунікації з цільовою аудиторією, що зумовлює необхідність порівняння ефективності традиційних і цифрових маркетингових інструментів. Традиційні канали (телебачення,

друкована преса, білборди, радіо) хоча й залишаються дієвими у формуванні іміджу, проте поступаються цифровим за оперативністю, точністю націлювання, можливістю двосторонньої комунікації та вимірювання ефективності. У період кризи, коли ресурси обмежені, а ринки нестабільні, перевага надається цифровим інструментам: SEO, email-маркетингу, соціальним мережам, інтернет-рекламі та аналітичним платформам. Вони дають змогу не лише скоротити витрати, а й швидко адаптувати стратегію до змін попиту та поведінки споживачів. У такий спосіб цифровий маркетинг виступає важливим компонентом антикризового управління, забезпечуючи гнучкість і результативність навіть у складних умовах функціонування бізнесу.

Таблиця 2

Класифікація інформаційних технологій за функціональним призначенням

№	Вид ІТ	Опис	Переваги	Недоліки
1	CRM-системи (Customer Relationship Management)	Системи управління відносинами з клієнтами, що забезпечують збір, облік та аналіз інформації про клієнтів.	- поліпшення обслуговування клієнтів; - підвищення лояльності; - автоматизація продажів і маркетингу.	- висока вартість впровадження; - потреба в навчанні персоналу; - ризик витоку персональних даних.
2	MAP-системи (Marketing Automation Platforms)	Автоматизація повторюваних маркетингових задач (розсилки, SMM, генерація лідів тощо).	- економія часу; - збільшення ефективності кампаній; - висока персоналізація.	- висока початкова складність; - можливість «спаму», якщо неправильно налаштовано.
3	Аналітичні системи	Інструменти збору, обробки та аналізу маркетингових даних (Google Analytics, Power BI).	- об'єктивні рішення на основі даних; - виявлення трендів і закономірностей; - оцінка ефективності кампаній.	- необхідність кваліфікованого персоналу; - залежність від якості даних.
4	Інтернет-маркетингові інструменти	Технології цифрового просування: SEO, контекстна реклама, контент-маркетинг.	- велике охоплення аудиторії; - гнучкість налаштувань; - вимірюваність результатів.	- висока конкуренція; - часті оновлення алгоритмів; - потреба в постійному аналізі.
5	Мобільні маркетингові технології	Інструменти для просування через мобільні пристрої: SMS, мобільні додатки, push-повідомлення.	- швидкий доступ до клієнта; - високий рівень відкриття повідомлень; - локалізація повідомлень.	- обмежений обсяг повідомлень; - високий ризик ігнорування; - необхідність дозволу на контакти.
6	Соціальні медіаінструменти	Платформи для комунікації з цільовою аудиторією: Facebook, Instagram, TikTok тощо	- пряма взаємодія з аудиторією; - швидке поширення контенту; - підвищення впізнаваності бренду.	- нестабільні алгоритми показу; - репутаційні ризики; - потреба в постійному контенті.
7	Інструменти Big Data та машинного навчання	Алгоритми, які аналізують великі обсяги даних та прогнозують поведінку споживачів.	- точна сегментація; - персоналізовані пропозиції; - автоматичне виявлення трендів.	- висока складність реалізації; - дороговартісне впровадження; - етичні й правові виклики.

Джерело: сформовано автором на основі [9, 10]

Інтернет-маркетинг у контексті сучасних інформаційних технологій виступає важливим елементом антикризової маркетингової стратегії підприємства. В умовах нестабільності ринку,

падіння попиту, зміни споживчих пріоритетів і скорочення бюджету на просування, саме онлайн-інструменти забезпечують ефективну, гнучку та економічно обґрунтовану взаємодію з цільовою аудиторією.

Інтернет-маркетинг як інструмент антикризової стратегії – це «сукупність заходів у мережі, спрямованих на просування продукції компанії, зростання продажів, збільшення її впізнавання, а також утримання клієнтів за допомогою різних інструментів» [11]. Інтернет-маркетинг має кілька ключових особливостей: забезпечує гнучкість і швидкість адаптації, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації; розширює можливості цільового спрямування; дозволяє зосередитися на конкретних групах споживачів, що важливо в кризових умовах.

Інтернет-маркетинг характеризується низькими витратами на рекламу в порівнянні з традиційними методами, а його вимірюваність результатів допомагає підприємствам точно оцінювати ефективність кампаній. Взаємодія з клієнтами через соціальні мережі сприяє підвищенню лояльності, а широке охоплення аудиторії дозволяє залучати нових споживачів. Актуальність контенту, різноманітність форматів комунікації, можливість тестування і оптимізації, а також інтеграція з іншими інструментами антикризового управління підвищують загальну ефективність інтернет-маркетингу у підтримці бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Науковці вважають, що інтернет-маркетинг є важливою складовою електронної комерції. Вони підкреслюють, що для підприємства критично важливо своєчасно та ефективно впроваджувати онлайн-маркетинг. На думку дослідників, інтернет-маркетинг може охоплювати такі ключові елементи управління маркетинговою діяльністю підприємства, як PR, стратегія збуту, маркетинговий менеджмент, онлайн-служби для роботи з покупцями та замовниками, онлайн-реклама, а також інформаційний менеджмент [12, 13].

На думку Мозгової Г. М., «інтернет-маркетинг – це процес використання сучасних інформаційних інтернет-технологій при проведенні маркетингових досліджень, розробки товару, встановлення ціни, доведення до споживача та впровадження нових підходів з стимулювання збуту з метою максимального задоволення потреб споживачів через інноваційну організацію матеріального та інформаційного обміну» [14].

Красовська І. Ю. трактує інтернет-маркетинг як «соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів у мережі «Інтернет» під час створення пропозиції та обміну товарів/послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій» [15].

На нашу думку, інтернет-маркетинг – це комплекс стратегій і методів просування товарів і послуг через Інтернет, що включає інструменти, такі як веб-сайти, соціальні мережі, електронна пошта, контекстна реклама та контент-маркетинг. Основною його метою є залучення нових клієнтів та збереження існуючих через створення якісного контенту, що відповідає потребам споживачів. Інтернет-маркетинг відрізняється гнучкістю, швидкістю реагування на зміни ринку та можливістю точного таргетування, що робить його економічно ефективним інструментом для сучасних підприємств.

Розглянемо детальніше переваги та недоліки інтернет-маркетингу як інструменту антикризової стратегії для підвищення соціально-економічної активності підприємств в умовах економічної нестабільності.

По-перше, одна з основних переваг інтернет-маркетингу полягає в його гнучкості та швидкості адаптації. У кризових ситуаціях підприємства можуть оперативно коригувати свої маркетингові кампанії відповідно до змін у споживчих перевагах або ринкових умовах.

По-друге, інтернет-маркетинг забезпечує значну економію витрат у порівнянні з традиційними формами реклами. Використання онлайн-каналів дозволяє підприємствам досягати більшої аудиторії за менші кошти, що є особливо важливим під час фінансових труднощів. З можливістю таргетування реклами, компанії можуть зосередитися на конкретних сегментах ринку, що підвищує ефективність витрат і збільшує шанси на залучення нових клієнтів.

Що стосується переваг інтернет-маркетингу, які відрізняють його від традиційного маркетингу, то до них належать:

- інтерактивність – забезпечує можливість прямої взаємодії з аудиторією та підтримання зворотного зв'язку з клієнтами;
- таргетування – дозволяє виділити цільову аудиторію серед широкого загалу та демонструвати рекламні оголошення лише тим, хто зацікавлений у продукті чи послугі;

– веб-аналітика – надає інструменти для оперативного аналізу ефективності маркетингових заходів, що допомагає швидко коригувати стратегію й підвищувати результативність кампаній [16].

Однак, незважаючи на всі переваги, інтернет-маркетинг також має свої недоліки. Так, висока конкуренція в онлайн-середовищі може ускладнити виділення серед інших гравців. Підприємствам потрібно постійно вдосконалювати свої стратегії, щоб залишатися актуальними та помітними. Крім того, швидка зміна споживчих звичок і уподобань вимагає постійного моніторингу та аналізу, що може бути ресурсозатратним.

Також важливо відзначити, що інтернет-маркетинг вимагає певних технічних знань та навичок. Не всі підприємства мають доступ до фахівців у цій галузі, що може стати бар'єром для їх ефективного використання. Залежність від технологій та можливість негативного зворотного зв'язку через соціальні мережі також можуть створити додаткові ризики.

Таким чином, для успішного впровадження інтернет-маркетингу в антикризову стратегію підприємства необхідно уважно планувати та враховувати як переваги, так і недоліки.

Ці завдання роблять інтернет-маркетинг незамінним інструментом для досягнення бізнес-цілей та підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Інтернет-маркетинг вирішує низку важливих завдань: підвищення впізнаваності бренду; залучення користувачів на сайт підприємства; аналіз шляху клієнта через етапи ланцюга продажів; визначення найефективніших рекламних пропозицій; підвищення лояльності клієнтів; забезпечення швидкого доступу до інформації про товари та послуги; можливість детального таргетингу для показу реклами лише цільовій аудиторії; вибір каналів просування відповідно до специфіки цільової аудиторії; підтримка виходу нових продуктів на ринок за допомогою інформаційних кампаній тощо [17].

Основними інструментами інтернет-маркетингу є:

– веб-сайт, який виступає ключовим інструментом інтернет-маркетингу. Його створення, розміщення в онлайн-середовищі та грамотне використання надають власнику широкі конкурентні переваги, сприяють здобуттю лідерських позицій на ринку та підвищують впізнаваність бренду підприємства;

– реклама (пошукова, медійна, банерна, контекстна);

– пошуковий маркетинг, оскільки вибір рекламних повідомлень, які демонструються, визначається з урахуванням пошукового запиту користувача;

– email-маркетинг (прямий маркетинг) є формою реклами з індивідуальним підходом, що дозволяє встановити особистий контакт із кожним користувачем. Його основою є безпосередня комунікація з отримувачем повідомлення для розвитку взаємовідносин та забезпечення прибутку;

– маркетинг соціальних медіа – це процес просування бренду, товарів або послуг через соціальні мережі та платформи для залучення аудиторії, підвищення впізнаваності, взаємодії з клієнтами та стимулювання продажів;

– відеомаркетинг – це стратегія просування товарів, послуг або бренду, який охоплює різні формати, такі як рекламні ролики, навчальні відео, відгуки клієнтів, влоги та стріми, які можуть поширюватися через соціальні мережі, відеоплатформи та сайти компаній;

– SEO-оптимізація – пошукова оптимізація сайту, його просування або «розкрутка»;

– вірусний маркетинг – це популярний вид реклами, який використовує розважальні або гумористичні відео, які швидко поширюються серед користувачів і охоплюють широку аудиторію [18].

Інструменти інтернет-маркетингу, застосовувані в антикризовій маркетинговій стратегії, суттєво сприяють підвищенню соціально-економічної активності підприємства в умовах економічної нестабільності. Вони дозволяють швидко адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, забезпечуючи ефективну комунікацію з аудиторією та підтримуючи інтерес до продукції або послуг. Також допомагають зберігати та зміцнювати лояльність клієнтів, що є дуже важливим у кризові часи, адже підтримка стабільного клієнтського базису забезпечує підприємству необхідні фінансові ресурси для подолання труднощів.

Дискусія. Сучасні інформаційні технології в маркетингу набувають особливого значення для реалізації антикризової стратегії підприємства. Вони забезпечують гнучкість, швидкість реагування та обґрунтованість управлінських рішень у нестабільному середовищі. Застосування інформаційних технологій у межах інтернет-маркетингу дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін попиту, поведінки споживачів та умов конкуренції, що особливо важливо в кризових ситуаціях. Такі цифрові інструменти, як CRM-системи, сервіси веб-аналітики, платформи автоматизації маркетингових процесів, соціальні мережі та контент-маркетинг, сприяють формуванню більш персоналізованих комунікацій і точному націлюванню маркетингових дій. У рамках антикризового управління сучасні інформаційні технології розглядаються з функціонального боку як засіб аналізу ринку, планування стратегічних кроків, оперативного контролю та зворотного зв'язку. Системний підхід підкреслює їхню роль у взаємозв'язку між маркетингом, логістикою, фінансами та управлінням. Процесний підхід дозволяє виокремити ключові етапи використання інформаційних технологій у маркетинговій діяльності – від збору даних до реалізації адаптивних рішень. Комплексне використання сучасних інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства забезпечує стабільність, інноваційність і конкурентоспроможність бізнесу навіть в умовах кризи.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Сучасні інформаційні технології як інструмент антикризової стратегії підприємства забезпечують гнучкість, оперативність і точність маркетингових рішень в умовах нестабільності. Впровадження цифрових інструментів дозволяє ефективно адаптуватися до змін ринку, оптимізувати витрати і підвищувати конкурентоспроможність. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою інтегрованих ІТ-рішень для антикризового маркетингу, вивченням впливу штучного інтелекту та машинного навчання на прийняття маркетингових рішень, а також адаптацією цифрових технологій до специфіки різних галузей економіки.

Джерела і література

1. Луцій О. П., Скакун О. М. Можливості використання інтернет-маркетингу в агробізнесі. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. Вип. 3. С. 76–81.
2. Латишева О. В., Іпатова Н. О., Іпатов В. В. Інтернет-маркетинг як засіб підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності компаній туристичної галузі. *Вісник економічної науки України*. 2021. Вип. 2. С. 178–182.
3. Кінас І. О. Інтернет-маркетинг та його роль у формуванні маркетингової стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/105.pdf.
4. Землякова О. Д., Таранич О. В. Застосування інструментів інтернет-маркетингу на ринку послуг. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Вип. 4. С. 216–219. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9991/9918>.
5. Стрільчук Р. М. Доцільність використання антикризових засад в управлінні стратегічними можливостями підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2014. № 4. С. 70–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_4_16.
6. Милько І. П. Ситуаційний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 98 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22985>.
7. Білоусько Т. М. Інформаційні технології в маркетинговій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-41>.
8. Семененко Ю. С. Оптимізація бізнес-процесів відділу маркетингу за допомогою інформаційних технологій. *Бізнесінформ*. 2024. Вип. 1. С. 95–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_1_12.
9. Райко, Д., Паймаш, Г., & Кролівець, І. Вплив інформаційних технологій на стратегії маркетингу: аналіз тенденцій і викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-109>.
10. Васильцова, С., Оборіна, А. Використання інформаційних технологій у маркетингу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2022. Вип. 3. С. 29–32. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.3.29>.
11. Мозгова Г. В. Інструменти інтернет-маркетингу та їх переваги для сучасних українських підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2429> (дата звернення: 09.06.2025 р.).
12. Красовська О. Ю. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент комунікації підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018, Вип. 1 (63). С. 67–71.

13. Шостак Л., Милько І., Павлова С. Електронна торгівля та інтернет-технології в логістиці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-97>
14. Лорві І. Ф., Войтович С. Я. Інструменти Інтернет-маркетингу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 8(2). С. 13-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_8\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_8(2)_4).
15. Курило Л. І., Козченко Я. В. Роль та основні напрямки розвитку інтернет-маркетингу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 4(1). С. 70-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4(1)_12).
16. Ковальчук С. В., Галюк Я. Д., Субачов М. В. Інтернет-маркетинг та його інструменти в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 7-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_eko-n_2020_5_3.

References

1. Lutsii O. P., Skakun O. M. (2023). Mozhlyvosti vykorystannia internet-marketynhu v ahrobiznesi [*Possibilities of using Internet marketing in agribusiness*]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*. Vyp. 3. S. 76–81. [In Ukrainian].
2. Latysheva O. V., Ipatova N. O., Ipatov V. V. (2021). Internet-marketynh yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti ta konkurentospromozhnosti kompanii turystychnoi haluzi [*Internet marketing as a means of increasing the efficiency of activities and competitiveness of companies in the tourism industry*]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. Vyp. 2. S. 178–182. [In Ukrainian].
3. Kinas I. O. (2021). Internet-marketynh ta yoho rol u formuvanni marketynhovoї stratehii pidpriemstva [*Internet marketing and its role in the formation of the marketing strategy of the enterprise*]. *Efektivna ekonomika*. Vyp. 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/105.pdf. [In Ukrainian].
4. Zemliakova O. D., Taranych O. V. (2021). Zastosuvannia instrumentiv internet-marketynhu na rynku posluh [*Application of Internet marketing tools in the services market*]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNu imeni Vasylia Stusa*. Vyp. 4. S. 216–219. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9991/9918>. [In Ukrainian].
5. Strilchuk R. M. (2014). Dotsilnist vykorystannia antykrizovykh zasad v upravlinni stratehichnymy mozhlyvostiamy pidpriemstva v suchasnykh umovakh [*The feasibility of using anti-crisis principles in managing the strategic capabilities of an enterprise in modern conditions*]. *Ekonomika ta derzhava*. № 4. S. 70-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_4_16. [In Ukrainian].
6. Mylko I. P. (2023). Sytuatsiyni menedzhment [*Situational management*]. Lutsk: Volynskiy natsionalnyi universytet imeni Lesi Ukrainky, 98 s. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22985>. [In Ukrainian].
7. Bilousko T. M. (2023). Informatsiini tekhnolohii v marketynhovii diialnosti [*Information technologies in marketing activities*]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-41>. [In Ukrainian].
8. Semenenko Yu. S. (2024). Optymizatsiia biznes-protsesiv viddilu marketynhu za dopomohoiu informatsiinykh tekhnolohii [*Optimization of business processes of the marketing department using information technologies*]. *Biznesinform*. Vyp. 1. S. 95–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_1_12. [In Ukrainian].
9. Raiko D., Paimash H., Krolivets I. (2024). Vplyv informatsiinykh tekhnolohii na stratehii marketynhu: analiz tendentsii i vyklykiv [*The impact of information technologies on marketing strategies: analysis of trends and challenges*]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-109>. [In Ukrainian].
10. Vasylytsova, S., Oborina, A. (2022). Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii u marketynhu [*Use of information technologies in marketing*]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. Vyp. 3. S. 29–32. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.3.29>. [In Ukrainian].
11. Mozghova H. V. (2013). Instrumenty internet-marketynhu ta yikh perevahy dlia suchasnykh ukrainskykh pidpriemstv [*Internet marketing tools and their benefits for modern Ukrainian enterprises*]. *Efektivna ekonomika*. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2429>. [In Ukrainian].
12. Krasovska O. Yu. (2018). Internet-marketynh yak suchasnyi instrument komunikatsii pidpriemstva [*Internet marketing as a modern tool of enterprise communication*]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. Vyp. 1 (63). S. 67–71. [In Ukrainian].
13. Shostak L., Mylko I., Pavlova S. (2023). Elektronna torhivlia ta internet-tekhnolohii v lohistytsi [*E-commerce and Internet technologies in logistics*]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-97>. [In Ukrainian].
14. Lorvi I. F., Voitovych S. Ya. (2021). Instrumenty Internet-marketynhu [*Internet marketing tools*]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. № 8(2). S. 13-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_8\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_8(2)_4). [In Ukrainian].

15. Kurylo L. I., Kozchenko Ya. V. (2021). Rol ta osnovni napriamky rozvytku internet-marketynhu [*The role and main directions of development of Internet marketing*]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. № 4(1). S. 70-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_4(1)_12). [In Ukrainian].

16. Kovalchuk S. V., Haliuk Ya. D., Subachov M. V. (2020). Internet-marketynh ta yoho instrumenty v suchasnykh umovakh [*Internet marketing and its tools in modern conditions*]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 5. S. 7-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_eko-n_2020_5_3. [In Ukrainian].

Одержано статтю: 31.05.2025 р.
Прийнято до друку: 09.06.2025 р.

УДК 339.138

Букало Надія,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000–0002–3393–4016,
e-mail: Bukalonadiya@ukr.net

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-191-198>

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ

Вступ. У статті розглянуто тлумачення економічного поняття «міжнародна логістика», досліджено доцільність використання маркетингових досліджень споживчої поведінки як ефективного інструменту діагностики функціонування міжнародної логістики, розглянуто основні методи діагностики логістики, обґрунтовано ключові залежності між логістичними показниками та рівнем задоволеності споживачів у міжнародному середовищі.

Мета. Обґрунтування доцільності використання маркетингових досліджень споживчої поведінки як ефективного інструменту діагностики функціонування міжнародної логістики, дослідження основних методів діагностики логістики, а також виявлення ключових залежностей між логістичними показниками та рівнем задоволеності споживачів у міжнародному середовищі.

Методи. Для написання статті використовувалися такі методи: аналіз наукової літератури, стандартів та нормативних документів для формування теоретичної бази дослідження; порівняльний аналіз міжнародних логістичних послуг; метод експертного оцінювання.

Результати. Досліджено, що діагностика міжнародної логістичної діяльності є невіддільною частиною стратегічного управління підприємством. Вона дозволяє виявити слабкі місця, оптимізувати процеси та підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Регулярний моніторинг і аналіз логістичних процесів допоможуть підприємствам адаптуватися до змінюваних умов і вимог ринку. Досліджено основні методи для маркетингових досліджень поведінки споживачів логістичних послуг. Обґрунтовано ключові залежності між логістичними показниками та рівнем задоволеності споживачів у міжнародному середовищі, які допомагають виявити проблеми та можливості для покращення міжнародної логістичної діяльності підприємства.

Висновки. Результати дослідження свідчать про існування тісного взаємозв'язку між логістичними показниками (зокрема, швидкістю доставляння, надійністю логістичних операцій, рівнем обслуговування) та рівнем задоволеності споживачів. Використання сучасних методів маркетингових досліджень дозволяє оперативно і точно виявляти проблемні ділянки в логістичному ланцюгу та коригувати стратегії взаємодії з клієнтами на міжнародному ринку. Інтеграція маркетингової аналітики в систему логістичного управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, забезпеченню клієнтоорієнтованого підходу та поліпшенню якості логістичних послуг.

Ключові слова: діагностика, маркетингові дослідження, логістичні послуги, міжнародна логістика, поведінка споживачів.

Bukalo Nadiia,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Lutsk, Ukraine

MARKETING RESEARCH OF CONSUMER BEHAVIOR AS A TOOL FOR DIAGNOSING THE EFFICIENCY OF INTERNATIONAL LOGISTICS

Introduction. The article examines the interpretation of the economic concept of «international logistics», investigates the feasibility of using marketing research on consumer behavior as an effective tool for diagnosing the

functioning of international logistics, examines the main methods of logistics diagnostics, and substantiates the key dependencies between logistics indicators and the level of consumer satisfaction in the international environment.

The purpose of the article.. Substantiation of the feasibility of using marketing research on consumer behavior as an effective tool for diagnosing the functioning of international logistics, research into the main methods of logistics diagnostics, as well as identifying key dependencies between logistics indicators and the level of consumer satisfaction in the international environment.

Methods. The methodological basis of the study is standards, regulatory acts, theoretical provisions on the diagnostics of international logistics and consumer behavior research, scientific works of famous economists on the topic. The following methods were used to write the article: analysis of scientific literature, standards and regulatory documents to form the theoretical basis of the study; comparative analysis of international logistics services; expert evaluation method.

Results. The study analyzed scientific works and regulatory acts on the economic content of the concepts of «international logistics» to identify the main methods of marketing research on the behavior of consumers of logistics services. It was studied that diagnostics of international logistics activities is an integral part of the strategic management of the enterprise. It allows to identify weaknesses, optimize processes and increase competitiveness in the international market. Regular monitoring and analysis of logistics processes will help enterprises adapt to changing conditions and market requirements. The key dependencies between logistics indicators and the level of consumer satisfaction in the international environment are substantiated, which help to identify problems and opportunities for improving the international logistics activities of the enterprise.

Conclusions. The results of the study indicate the existence of a close relationship between logistics indicators (in particular, delivery speed, reliability of logistics operations, level of service) and the level of consumer satisfaction. The use of modern marketing research methods allows you to quickly and accurately identify problem areas in the logistics chain and adjust strategies for interacting with customers in the international market. The integration of marketing analytics into the logistics management system helps to increase the competitiveness of companies, ensure a customer-oriented approach and improve the quality of logistics services. Promising areas for further research are: studying the impact of logistics digitalization (including Big Data, IoT, AI) on changing consumer expectations.

Keywords: diagnostics, marketing research, logistics services, international logistics, consumer behavior.

Jel Classification: M 31; L 99

Вступ. У сучасному глобалізованому світі роль міжнародної логістики зростає з кожним роком, адже вона виступає ключовим елементом у формуванні конкурентних переваг підприємств на світовому ринку. Водночас ефективність логістичних процесів безпосередньо залежить від рівня задоволеності споживачів – кінцевих отримувачів товарів і послуг. У зв'язку з цим маркетингові дослідження, зокрема ті, що спрямовані на вивчення поведінки споживачів, набувають особливого значення як інструмент стратегічного управління логістичною діяльністю.

Огляд літератури. Слід відзначити, що різні аспекти обраної нами проблеми вже стали предметом ґрунтовних досліджень, яким присвячена чимала кількість праць. Зокрема: В. Порсяк та О. Жукова [1] розглядали роль маркетингової логістики як ключового елементу маркетинг-міксу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності виробників та критерії для оцінювання результативності роботи персоналу логістичних підрозділів; Х. Алхіям та інші [2]. здійснили систематичний літературний огляд вибору каналів збуту, використали дискретні моделі вибору (discrete choice models) для аналізу логістичних процесів та здійснили аналіз впливу поведінки споживача на логістичну оптимізацію; Л. Ларка [3] проаналізувала, наскільки маркетингові дослідження відповідають інформаційним потребам маркетингової діагностики підприємства та аргументувала доцільність використання маркетингових досліджень як інформаційної бази для діагностики маркетингової діяльності підприємства через аналіз елементів інформаційного забезпечення; І. Кривов'язюка та ін. співавтори [4] встановили, що діагностика та методологічні інструменти, які використовуються під час її проведення, істотно впливають на формування інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень і визначають ключову роль діагностики в системі управління логістичною діяльністю підприємства.

Водночас питання доцільності системного використання досліджень споживчої поведінки з метою діагностики ефективності міжнародної логістики залишається відкритим та потребує глибшого наукового обґрунтування.

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування доцільності використання маркетингових досліджень споживчої поведінки як ефективного інструменту діагностики функціонування

міжнародної логістики, дослідження основних методів діагностики логістики, а також виявлення ключових залежностей між логістичними показниками та рівнем задоволеності споживачів у міжнародному середовищі.

Матеріали і методи дослідження. Для написання статті використовувалися такі методи: аналіз наукової літератури, стандартів та нормативних документів для формування теоретичної бази дослідження; порівняльний аналіз міжнародних логістичних послуг; метод експертного оцінювання.

Результати дослідження. У наш час логістика є невіддільним елементом сучасної економіки, яка забезпечує ефективну взаємодію підприємств навіть на глобальному рівні, сприяючи їхньому розвитку та інтеграції у світові ринки, а це вимагає ефективного управління ланцюгами постачання та іншими важливими процесами. Ефективна логістика дозволяє зменшити витрати на транспортування, складування та інші операції, що сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств.

За твердженням А. Негоди та Д. Русак «міжнародна логістика» – це специфічна сфера теоретичних і прикладних знань, практичних навичок та професійної діяльності, спрямованої на організацію, технологічне забезпечення та управління взаємопов'язаними потоками, які обслуговують міжнародний обмін матеріальними ресурсами, інтелектуальними продуктами, інноваціями та послугами в часовому та просторовому вимірах [5]. Автори розглядають «міжнародну логістику» як управління потоками товарів, послуг та інновацій у глобальному масштабі.

На думку І. Стеценко міжнародна логістика – це планування та реалізація ефективного управління матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками з метою зниження операційних витрат при одночасному досягненні ключових цілей зовнішньоторгівельної угоди шляхом застосування інструментів і механізмів як глобальних, так і національних логістичних систем [6]. Науковець зосереджує увагу на ефективному управлінні потоками для мінімізації витрат у зовнішньоторгівельних операціях

На нашу думку «міжнародна логістика» – це процес планування, реалізації та контролю ефективного руху товарів, послуг та інформації між країнами. Вона охоплює всі етапи, від постачання сировини до доставляння готової продукції кінцевому споживачу, включаючи транспортування, складування, митне оформлення та управління запасами. Міжнародна логістика є часткою глобальної торгівлі, оскільки вона допомагає компаніям оптимізувати витрати, зменшити час постачання та покращити обслуговування клієнтів.

На міжнародному рівні логістика ускладнюється регіональними особливостями, митними бар'єрами, культурними очікуваннями та різними стандартами обслуговування. Саме тому поведінкові дослідження допомагають адаптувати логістичні стратегії до потреб конкретного ринку.

Діагностика ефективності міжнародної логістики надає оцінку та аналіз різних аспектів логістичних операцій, які розглядаються на міжнародному рівні та може охоплювати: оцінку витрат, часу доставляння, якості обслуговування клієнтів, а також ефективності використання ресурсів.

Роль діагностики в управлінні логістичною діяльністю підприємства можна звести до кількох основних цілей: аналіз стану логістичних процесів у 4H-середовищі; визначення поточного стану логістичної діяльності; виявлення проблем у цій сфері та можливих втрат через порушення ритмічності руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків від їх виникнення до споживання; оцінка факторів, що впливають на логістичну діяльність; прогнозування тенденцій її розвитку; виявлення нових можливостей для покращення стану логіки та подолання загроз втрат; а також обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління логістичними процесами підприємства [4].

Методи маркетингових досліджень поведінки споживачів є необхідним елементом аналізу ефективності міжнародної логістики, оскільки дозволяють глибше зрозуміти потреби клієнтів, їх очікування та рівень задоволеності послугами. Це дає змогу своєчасно виявляти проблеми в логістичних ланцюгах, адаптувати сервіси до специфіки ринку та забезпечувати клієнтоорієнтований підхід, що є ключовим чинником успішної міжнародної логістики.

До основних методів маркетингових досліджень поведінки споживачів логістичних послуг можна віднести: опитування (анкетування, інтерв'ю); аналіз клієнтських даних (Customer Data

Analytics); Customer Journey Mapping (CJM); спостереження та трекінг поведінки; аналіз згадувань у соціальних мережах (Social Listening), моделювання та прогнозування тощо.

1. Опитування (анкетування, інтерв'ю, що дають кількісну оцінку задоволеності) – збір первинних даних про уподобання споживачів, їхнє ставлення до різних логістичних послуг (швидкість доставки, наявність трекінгу, самовивіз тощо). (Наприклад: анкета може містити запитання про частоту онлайн-замовлень, перевагу між доставлянням додому чи в пункт самовивозу, важливість часу постачання тощо).

2. Аналіз клієнтських даних (Customer Data Analytics) – здійснюється за допомогою використання наявної інформації з CRM-систем [7], ERP або платформ електронної комерції для вивчення моделей поведінки споживачів. (Методи: сегментація клієнтів за частотою покупок; аналіз повторних покупок після певної форми доставляння; оцінка лояльності на основі NPS (Net Promoter Score)).

М. Чайковська відзначила, що CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами, дійсно є важливою моделлю, яка ставить клієнта в центр бізнес-філософії. Основні напрямки діяльності в рамках CRM включають ефективний маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів. Це означає, що компанії активно збирають, зберігають і аналізують інформацію про своїх споживачів, постачальників і партнерів, а також про внутрішні процеси. Завдяки цим даним, бізнес може покращити свої стратегії продажу, маркетингу та підтримки клієнтів, які в майбутньому досягнуть досягнення бізнес-цілей [8].

3. Customer Journey Mapping (CJM). Побудова карти шляху клієнта – від першого контакту до отримання товару – з метою виявлення «болючих точок» у логістичному процесі з метою оптимізації логістичних каналів, підвищення якості обслуговування, персоналізація досвіду.

За твердженням науковців аналіз клієнтського досвіду за допомогою карти шляху клієнта (CJM) дає змогу компаніям виявити основні потреби споживачів, підвищити рівень сервісу та зміцнити емоційний зв'язок із брендом. Усунення проблемних моментів у взаємодії сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, що, своєю чергою, позитивно впливає на їхню лояльність [9, с. 72].

4. Спостереження та трекінг поведінки – вивчення поведінки споживачів у реальному часі: як вони обирають спосіб доставляння, як змінюється вибір залежно від вартості, часу чи бренду перевізника. (Інструменти: теплові карти, запис екрана, аналітика «кліків» (clickstream)).

5. Аналіз згадувань у соціальних мережах (Social Listening) – моніторинг коментарів, відгуків і запитів щодо доставки й обслуговування в соціальних мережах з метою оцінки репутації логістичних послуг, виявлення трендів і слабких місць.

Маркетинг у соціальних мережах (соціальний медіамакетинг) є відносно новим напрямом для сучасного бізнесу, який активно впроваджується підприємствами незалежно від їхнього розміру чи галузі. Проведення маркетингових досліджень у соціальних мережах дає змогу оцінити діяльність компанії, визначити її позиції на ринку, а також проаналізувати ефективність дій конкурентів. Для цього використовуються спеціалізовані сервіси моніторингу, що дозволяють відстежувати, аналізувати та прогнозувати активність бренду в соціальному медіасередовищі. Зокрема, такі інструменти як Socialmention, TweetDeck, SocialSeek, HootsuitePro, YouScan та інші забезпечують зручне відстеження згадок бренду у блогах, форумах і соціальних мережах, проводять ринкові дослідження та надають аналітичну інформацію в інтерфейсі з можливостями для командної співпраці [10].

6. Моделювання та прогнозування (застосування статистичних або машинних моделей (наприклад, кластерного аналізу, моделей дискретного вибору) для прогнозування споживчої поведінки при зміні логістичних параметрів).

Об'єктами діагностики міжнародної логістичної діяльності підприємства є різноманітні аспекти, які впливають на ефективність та результативність логістичних процесів. Це можуть бути: час доставляння (Lead Time), надійність, точність замовлення, прозорість логістики (відстеження), вартість, гнучкість логістики, сервіс після доставляння (табл. 1). Аналіз залежності між логістичними показниками та рівнем задоволеності споживачів допомагає виявити проблеми та можливості для покращення міжнародної логістичної діяльності підприємства.

Таблиця 1

**Ключові залежності між логістичними показниками та рівнем задоволеності
споживачів у міжнародному середовищі**

Логістичний показник	Опис	Потенційний вплив на задоволеність споживача	Методи виявлення залежності
Час доставки (Lead Time)	Період від моменту замовлення до отримання товару	Чим коротший і стабільніший термін – тим вища задоволеність	Аналіз зворотного зв'язку, опитування, кореляційний аналіз
Надійність доставляння	Частота постачання обіцяного терміну доставляння	Висока надійність підвищує довіру до бренду	Статистичне порівняння запланованих і фактичних постачань
Точність замовлення	Частка замовлень, виконаних без помилок (позиція, кількість, якість)	Помилки спричиняють незадоволення, повернення товарів	Аналіз скарг, коефіцієнт повернень
Прозорість логістики (відстеження)	Наявність онлайн трекінгу, інформування про статус доставляння	Підвищує відчуття контролю, особливо у міжнародних замовленнях	Анкетування, А/В тестування
Вартість доставляння	Рівень логістичних витрат для кінцевого споживача	Висока вартість може знижувати задоволення, якщо не супроводжується якістю	Еластичність попиту за ціною доставки, аналіз повторних покупок
Гнучкість логістики	Можливість змінити адресу доставки, обрати зручний час чи пункт видачі	Зручність та адаптивність – важливі чинники лояльності	Оцінка конверсії з опцією зміни, опитування
Сервіс після доставляння	Умови повернення товару, гарантії, обслуговування	Простий і зрозумілий сервіс – один із ключових драйверів задоволення	Рейтинг після обслуговування, індекс Net Promoter Score (NPS)

Джерело: Власна розробка автора

Негативні обставини або невдалі рішення в логістичній діяльності можуть спричинити низку несприятливих наслідків, серед яких:

- зниження клієнтської лояльності, що призводить до втрати раніше отриманого доходу;
- фінансові втрати або втрата власного капіталу, що негативно впливають на ділову репутацію;
- нульовий фінансовий результат – відсутність як прибутку, так і збитків – що може свідчити про слабе ринкове позиціонування компанії;
- недосягнення запланованих фінансових показників через незадоволення споживачів або неефективне управління логістичними процесами;
- зниження іміджу та авторитету бренду [11].
- збільшення операційних витрат унаслідок неузгоджених дій між відділами, помилок у плануванні або надлишкового використання ресурсів;

- зниження ефективності управлінських рішень, коли через відсутність аналітичних даних або маркетингових досліджень компанія не в змозі адаптуватися до змін у попиті чи зовнішньому середовищі.

Можливості для покращення міжнародної логістичної діяльності підприємства з орієнтацією на покупця формують клієнтоорієнтовану модель міжнародної логістики, що сприяє підвищенню ефективності бізнесу та задоволеності споживачів:

- запровадження маркетингових досліджень поведінки споживачів (дозволяє точніше розуміти мотивацію клієнтів, рівень задоволеності та причини відмови від послуг);

- персоналізація логістичних послуг (адаптація маршрутів, сервісу та умов постачання до потреб різних сегментів міжнародного ринку);

- оптимізація комунікації з клієнтами (використання зібраних даних для формування прозорої, ефективної та інтерактивної моделі взаємодії).

- використання поведінкових даних для прогнозування попиту (дає змогу оперативно реагувати на зміни в потребах клієнтів і мінімізувати ризики логістичних затримок);

- підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку (завдяки глибшому розумінню споживача можливо запропонувати більш релевантні та цінні логістичні рішення);

- використання цифрових платформ для відстеження замовлень (надає клієнтам контроль і впевненість у логістичних процесах у режимі реального часу;

- прозора система зворотного зв'язку (впровадження механізмів оцінки задоволеності та реагування на скарги сприяє покращенню сервісу);

- гнучкість логістичних умов (надання вибору способів і термінів доставки підвищує лояльність споживачів);

- екологічна відповідальність у логістиці (орієнтація на сталий розвиток позитивно впливає на імідж компанії серед свідомих споживачів) та ін...

Дискусія. Результати проведеного дослідження підтверджують вагому роль маркетингових досліджень споживчої поведінки у контексті оцінювання ефективності міжнародної логістики. Сучасні компанії дедалі частіше орієнтуються не лише на традиційні логістичні показники (час постачання, витрати, точність виконання замовлень), а й на сприйняття цих показників з боку кінцевих споживачів.

Водночас існує дискусія щодо меж застосування маркетингових підходів у суто логістичних процесах. Частина науковців вважає, що оцінка ефективності логістики повинна ґрунтуватися переважно на внутрішніх бізнес-метриках. Проте практика доводить, що інтеграція маркетингової аналітики дозволяє отримати найвищу картину, зокрема у сферах B2C-логістики, електронної комерції та сервісного обслуговування.

Дискусійним залишається питання щодо балансу між стандартизацією логістичних процесів і гнучкістю, необхідною для задоволення індивідуальних очікувань клієнтів у різних країнах. Це створює потребу в постійному моніторингу змін у поведінці споживачів, що вимагає нових методик маркетингового аналізу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, діагностика міжнародної логістичної діяльності є невіддільною частиною стратегічного управління підприємством. Вона дозволяє виявити слабкі місця, оптимізувати процеси та підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Регулярний моніторинг і аналіз логістичних процесів допоможуть підприємствам адаптуватися до змінюваних умов і вимог ринку. Результати дослідження свідчать про існування тісного взаємозв'язку між логістичними показниками (зокрема, швидкістю постачання, надійністю логістичних операцій, рівнем обслуговування) та рівнем задоволеності споживачів. Використання сучасних методів маркетингових досліджень дозволяє оперативно і точно виявляти проблемні ділянки в логістичному ланцюгу та коригувати стратегії взаємодії з клієнтами на міжнародному ринку. Інтеграція маркетингової аналітики в систему логістичного управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, забезпеченню клієнтоорієнтованого підходу та поліпшенню якості логістичних послуг.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: вивчення впливу цифровізації логістики (включаючи Big Data, IoT, AI) на зміну споживчих очікувань.

Джерела та література

1. Парсяк, В. Н., Жукова, О. Ю. Маркетингова логістика: сучасні тренди та корисний досвід організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. (2 (106), 89-95. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-13>. (дата звернення : 10.06. 2025).
2. Marketing Channel Choice and the Impact on Logistics and Operations. Журнал: *Logistics (MDPI)*, том 8 (1): 11. URL : <https://doi.org/10.3390/logistics8010011>. (дата звернення : 10.06. 2025).
3. Ларка Л. С. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1. С. 80- 84.
4. Кривов'язюк, І.В., Кулик, Ю.М., Волинчук, Ю.В. Діагностика в системі управління логістичною діяльністю підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Випуск 4 (31). С. 65-72. URL : https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/31_2021/12.pdf. (дата звернення : 10.06. 2025).
5. Негода А., Русак Д. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навчальний посібник у схемах. К., 2023. 268 с.
6. Стеценко І. До питання сутності сучасної міжнародної логістики. *Ринок цінних паперів України*, 7-8, 53-57. 2016. URL : <http://securities.usmdi.org/PDF/985.pdf>. (дата звернення : 10.06. 2025).
7. Войтович С., Букало Н., Жуков І. Особливості застосування CRM-систем у маркетинговому та логістичному управлінні закладами послуг. *Економічний форум 1/2023*. С. 63-70. URL: <http://surl.li/hcacu>. (дата звернення : 14.06.2025).
8. Чайковська М.П. Перспективи гіпермедійної інтеграції crm-систем URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/perspektivigipermediynoyi-integratsiyi-crm-sistem> (дата звернення : 14.06.2025).
9. Lemon, K.N., Verhoef, P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. 80(6), 69-96. URL : <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>. (дата звернення : 10.06. 2025).
10. Арестенко Т.В., Арестенко В.В. Перспективні напрями розвитку ринку маркетингових досліджень у системі SOCIAL MEDIA MARKETING. *Інноваційна економіка*. 2017. № 1-2. С. 109-113.
11. Панюк Т.П., Марценюк В.В. Логістика як частина маркетингової стратегії бренду. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Суми, 2025 1(101). С. 56-60. URL : <https://snuajournal.com.ua/index.php/journal/article/view/375/272>*. (дата звернення : 10.06. 2025).

References

1. Parsiak, V. N., Zhukova, O. Yu. (2022). Marketynhova lohistyka: suchasni trendy ta korysnyi dosvid orhanizatsii. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*. (2 (106), 89-95. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-13>. (data zvernennia : 10.06. 2025). [in Ukrainian].
2. Marketing Channel Choice and the Impact on Logistics and Operations. *Zhurnal: Logistics (MDPI)*, tom 8 (1): 11. URL : <https://doi.org/10.3390/logistics8010011>. (data zvernennia : 10.06. 2025). [in English].
3. Larka L. S. (2023). Marketynhovi doslidzhennia yak informatsiina osnova diahnostryky marketynhovoi diialnosti pidpryemstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 1. S. 80- 84. [in Ukrainian].
4. Kryvoviazziuk, I.V., Kulyk, Yu.M., Volynchuk, Yu.V. (2021). Diahnostryka v systemi upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu pidpryemstva. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. Vypusk 4 (31). S. 65-72. URL : https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/31_2021/12.pdf*. (data zvernennia : 10.06. 2025). [in Ukrainian].
5. Nehoda A., Rusak D. (2023) Mizhnarodna lohistyka ta hlobalni lantsiuhy postachan: navchalnyi posibnyk u skhemakh. K. 268 s. [in Ukrainian].
6. Stetsenko I. (2016). Do pytannia sutnosti suchasnoi mizhnarodnoi lohistyky. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*, 7-8, 53-57. 2016. URL : <http://securities.usmdi.org/PDF/985.pdf>. (data zvernennia : 10.06. 2025). [in Ukrainian].
7. Voitovych S., Bukalo N., Zhukov I.. (2023) Osoblyvosti zastosuvannia CRM-system u marketynhovomu ta lohistychnomu upravlinni zakladamy posluh. *Ekonomiczny forum 1/2023*. S. 63-70. URL: <http://surl.li/hcacu>. (data zvernennia : 14.06.2025). [in Ukrainian].
8. Chaikovska M.P. Perspektyvy hypermediinoi intehtratsii crm-system URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/perspektivigipermediynoyi-integratsiyi-crm-sistem> (data zvernennia : 14.06.2025). [in Ukrainian].

9. Lemon, K.N., Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 80(6), 69-96. URL : <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>. (data zvernennia : 10.06. 2025). [in English].
10. Arestenko T.V., Arestenko V.V. (2017). Perspektyvni napriamy rozvytku rynku marketynhovykh doslidzhen u systemi SOCIAL MEDIA MARKETING. *Innovatsiina ekonomika*. No 1-2. S. 109-113. [in Ukrainian].
11. Paniuk T.P., Martseniuk V.V. (2025). Lohistyka yak chastyna marketynhovoï stratehii brendu. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*. Sumy, 2025 1(101). S. 56-60. URL : <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/375/272>. (data zvernennia : 10.06. 2025). [in Ukrainian].

Одержано статтю 11.06.2025 р.
Прийнято до друку 18.06.2025 р.

УДК_658.8:004.738.5

Сак Тетяна,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра маркетингу,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-7202-3426
e-mail: sak.tatiana@vnu.edu.ua

Войтович Сергій,
кандидат економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет,
кафедра маркетингу,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-7556-6063
e-mail: gnidawa@gmail.com

Милько Інна,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра маркетингу,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0001-9723-2614
e-mail: mylko.inna@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-199-209>

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ

Вступ. У сучасному динамічному ринковому середовищі маркетинг набуває стратегічного значення, адже ефективне управління маркетинговими проєктами вимагає чіткого планування, координації дій, гнучкості в ухваленні рішень та постійного аналізу ринкових даних. Особливу актуальність у цьому контексті набуває застосування інформаційних технологій для оптимізації реалізації маркетингових стратегій і кампаній.

Мета. Мета статті – дослідити можливості та особливості застосування сучасних інформаційних технологій на різних етапах управління маркетинговими проєктами, визначити їх переваги, потенційні ризики та перспективи розвитку в контексті цифрової трансформації бізнесу.

Методи. У ході дослідження застосовано комплексний підхід, що поєднує елементи теоретичного аналізу, порівняльного методу та практичних засад управління маркетинговими проєктами з використанням інформаційних технологій.

Результати. У статті досліджено роль інформаційних технологій у всіх ключових етапах управління маркетинговими проєктами – від ініціації до завершення. Наведено огляд практичного застосування CRM-систем, BI-платформ та PM-інструментів для автоматизації збору даних, планування, реалізації, моніторингу й оцінки ефективності маркетингових кампаній. Здійснено критеріальний відбір IT-інструментів за функціональною відповідністю п'яти етапам життєвого циклу проєкту, що забезпечило системність і прозорість управління. Показано, як сучасні цифрові сервіси сприяють оперативному прийняттю рішень, зниженню ризиків, гнучкості ресурсного розподілу та підвищенню якості взаємодії команди зі стейкхолдерами. Окремо визначено переваги й потенційні ризики впровадження IT-рішень, а також підкреслено необхідність розвитку цифрових компетенцій персоналу. Результати дослідження можуть бути використані для оптимізації вибору й інтеграції цифрових платформ у практику управління маркетинговими проєктами.

Висновки. Інформаційні технології суттєво підвищують ефективність управління маркетинговими проєктами за рахунок автоматизації операцій, центрального зберігання даних та можливості оперативного аналізу ключових показників. Впровадження CRM-систем, BI-платформ та сучасних PM-інструментів сприяє зниженню витрат часу та ресурсів, збільшуючи швидкість і якість прийняття рішень, ефективність управління маркетинговими проєктами.

Ключові слова: управління проєктами; маркетинговий проєкт; етапи управління проєктами; інформаційні технології; CRM-системи; IT-інструменти.

Sak Tetiana,
Associate Professor, Ph.D. in Economics,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
The Department of Marketing,
Lutsk, Ukraine

Voitovych Serhii,
Professor, Ph.D. in Economics,
Lutsk National Technical University
The Department of Marketing,
Lutsk, Ukraine

Mylko Inna,
Associate Professor, Ph.D. in Economics,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
The Department of Marketing,
Lutsk, Ukraine

MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES IN MARKETING PROJECT MANAGEMENT

Introduction. In today's dynamic market environment—characterized by intense competition, business digitalization, and rapidly changing consumer needs—marketing has acquired new strategic significance. Effective management of marketing projects requires precise coordination, accurate planning, decision-making flexibility, and continuous market data analysis. Under these conditions, the application of modern information technologies (IT) becomes especially relevant as tools for enhancing the efficiency of marketing strategies and campaigns.

The purpose of the article. The purpose of this article is to investigate the capabilities and features of applying modern information technologies at different stages of marketing project management, to identify their advantages, potential risks, and development prospects within the context of business digital transformation.

Methods. A comprehensive approach was applied, combining elements of theoretical analysis, comparative methodology, and practical principles of marketing project management using information technologies. The theoretical foundation comprised a systematic review of domestic and international scientific literature on marketing management, IT solutions, and agile project management methodologies (Agile, Scrum, PMBOK). To ensure a justified selection of IT tools at each of the five key stages of a marketing project's life cycle, the method of **criteria-based selection of IT instruments by functional correspondence** was employed.

Results. The study confirms that modern marketing project management is impossible without the implementation of information technologies, which fundamentally transform approaches to planning, execution, control, and performance evaluation of marketing campaigns. IT tools not only automate individual processes but also create new paradigms for communication, decision making, analytics, and stakeholder interaction. At each stage of the marketing project life cycle, specific IT solutions provide decision support, execution speed, and management transparency.

Initiation: CRM systems (HubSpot, Zoho CRM) and market-research instruments (Google Trends, SEMrush, Ahrefs) systematically collect and analyze consumer and competitive data, while BI platforms (Power BI, Tableau) visualize correlations that underpin project concept development and feasibility assessment.

Planning: Project management systems (Jira, Asana, ClickUp) generate structured backlogs and roadmaps in line with Agile principles, budgeting tools (Microsoft Excel, Smartsheet, Wrike) automate cost modeling, and visual platforms (Miro, MindMeister) align strategic goals with stakeholders.

Execution: Digital-campaign platforms (Google Ads, Meta Ads Manager, TikTok Ads) adapt targeting and budget in real time; CMS solutions (WordPress, Webflow) streamline content delivery; marketing automation platforms (Mailchimp, GetResponse) handle complex communication funnels; and corporate communication tools (Slack, Microsoft Teams) integrate distributed teamwork.

Monitoring and Control: Analytical platforms (Google Analytics, Facebook Pixel, Hotjar) capture behavioral metrics; reporting tools (Looker Studio, Power BI) produce real-time dashboards; KPI monitoring systems (KPI Fire, Grow.com) automate variance analysis and trigger corrective actions.

Closure and Evaluation: Reporting and presentation packages (PowerPoint, Canva) standardize findings; feedback platforms (SurveyMonkey, Typeform) collect qualitative assessments; and knowledge-management systems (Notion, Confluence) consolidate best practices and lessons learned.

Conclusions. Information technologies significantly enhance the efficiency of marketing project management by automating operations, centralizing data storage, and enabling real-time analysis of key performance indicators. The implementation of CRM systems, BI platforms, and modern project management tools reduces time and resource expenditures while increasing the speed and quality of decision making. Moreover, the adoption of Agile-oriented project management systems empowers marketing teams to respond swiftly to shifts in consumer demand and competitive landscapes.

Keywords: project management; marketing project; project management stages; information technology; CRM systems; IT tools.

JEL Classification M31; M15; D83

Вступ. У сучасному динамічному ринковому середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, цифровізацією бізнесу та швидкою зміною споживчих потреб, маркетинг набуває нового стратегічного значення. Ефективне управління маркетинговими проєктами потребує чіткої координації, точного планування, гнучкості у прийнятті рішень та постійного аналізу ринкових даних. У цих умовах особливої актуальності набуває застосування сучасних інформаційних технологій (ІТ), які виступають інструментом підвищення ефективності реалізації маркетингових стратегій і кампаній.

Цифрові інструменти дозволяють маркетинговим командам здійснювати комплексне планування, відстеження результатів у реальному часі, автоматизацію процесів, глибоку аналітику та персоналізацію комунікацій з клієнтами. Застосування CRM-систем, платформ для управління проєктами, аналітичних сервісів, технологій штучного інтелекту та маркетингової автоматизації сприяє зростанню продуктивності команд і підвищенню рентабельності маркетингових активностей.

Огляд літератури. Наявні напрацювання у сфері застосування інформаційних технологій в управлінні маркетинговими проєктами свідчить про зростаючу увагу дослідників до цифрової трансформації маркетингу. Сучасні наукові праці акцентують на інтеграції Agile-методологій, використанні CRM-систем, інструментів маркетингової аналітики, штучного інтелекту та засобів візуалізації даних як ключових складових успішного управління проєктами в динамічному цифровому середовищі. Існуючі дослідження охоплюють як загальні підходи до управління маркетинговими ініціативами, так і прикладні аспекти впровадження ІТ-інструментів.

Так, у статті Левицької А., Чайковської М. «Сучасні підходи до управління ІТ-проєктами мобільного маркетингу» аналізуються ключові інструменти й технології, що використовуються в mobile-маркетингу. Наголошено на важливості застосування Agile-методологій та інтеграції ІТ-систем для оптимізації кампаній [6].

У праці Пепчук С. М., Бурцева Т. І., Ганжала І. В. автори порівнюють такі моделі та методи управління маркетинговими проєктами, як Waterfall, Scrum, Agile, PRINCE2, PMBOK тощо [7]. У центрі уваги – динаміка маркетингових процесів та роль ІТ-інструментів у забезпеченні гнучкості управління.

Голіцин А. М. розглядає модель Consumer Decision Journey й інструменти digital-маркетингу в управлінні маркетинговими проєктами [4]. Автор описує використання CRM-платформ і аналітики в управлінні цифровими процесами, а також особливості побудови діаграми Ганта маркетингового проєкту та використання mind map (план-карти) проєкту.

Основи застосування інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств відображені в праці Білоусько Т. [2]. Авторка здійснює класифікацію ІТ, що використовуються в маркетингу, зокрема професійних програм типу Expert Marketing і Project Expert; аналізує інструменти візуалізації даних з оцінкою їх ергономіки й функціоналу; розглядає роль штучного інтелекту як стратегічного напрямку цифровізації маркетингових процесів.

Попри наявність вагомих напрацювань у цій сфері, потребує подальшого узагальнення саме системний аналіз інформаційних технологій з прив'язкою до етапів управління маркетинговими проектами. Це дозволить сформувати цілісне бачення цифрової інфраструктури маркетингового менеджменту та запропонувати практичні рекомендації для підвищення ефективності реалізації маркетингових стратегій.

Також окремі публікації [1], присвячені інформаційним системам управління проектами, містять опис «legacy» рішень (SureTrak, Open Plan Professional, Spider Project тощо), які в сучасних умовах цифровізації вже не актуальні і практично не використовуються. Більшість організацій перейшла на нові покоління хмарних і SaaS-платформ (MS Project Online, Primavera P6 EPPM, Jira, Asana, ClickUp), які забезпечують мобільність, інтеграцію з сучасними аналітичними та DevOps-інструментами, а також мають постійну технічну підтримку й оновлення.

Мета дослідження. Мета статті – дослідити можливості та особливості застосування сучасних інформаційних технологій на різних етапах управління маркетинговими проектами, визначити їх переваги, потенційні ризики та перспективи розвитку в контексті цифрової трансформації бізнесу.

Матеріали і методи дослідження. У ході дослідження застосовано комплексний підхід, що поєднує елементи теоретичного аналізу, порівняльного методу та практичних засад управління маркетинговими проектами з використанням інформаційних технологій.

Основою теоретичної частини став системний огляд вітчизняної та зарубіжної наукової літератури з тематики маркетингового менеджменту, IT-рішень та гнучких методологій управління проектами (Agile, Scrum, PMBOK).

Для забезпечення обґрунтованого добору інформаційних технологій на кожному з п'яти ключових етапів життєвого циклу маркетингового проекту застосовано методику критеріального відбору IT-інструментів за функціональною відповідністю. Застосування такої методики дозволило сформувати оптимальний набір IT-інструментів, забезпечити їхню функціональну відповідність завданням кожного етапу управління маркетинговими проектами.

Результати дослідження. Сучасний маркетинг охоплює не лише просування товарів і послуг, а й формування бренду, управління клієнтським досвідом, аналітику даних і впровадження інновацій. Усе це реалізується через систему маркетингових проектів, які мають чітко визначені цілі, ресурси, терміни та критерії ефективності.

Зростання кількості каналів комунікації, персоналізація контенту, потреба в гнучкості та швидкому реагуванні на зміни ринку вимагають від маркетингових команд використання сучасних методів і підходів до управління проектами. Зокрема, впровадження інформаційних технологій, автоматизованих систем планування та аналітики дозволяє забезпечити прозорість процесів, ефективну координацію дій команди, зниження ризиків і досягнення поставлених результатів у межах заданих ресурсів. Таким чином, ефективне управління маркетинговими проектами є не лише інструментом організаційної ефективності, а й передумовою збереження конкурентних позицій підприємства у високотехнологічному та змінному ринковому середовищі.

Калініченко О. О., Мосійчук І. В., Пойта І. О. трактують маркетинговий проект як комплекс взаємопов'язаних завдань, що реалізуються відділом маркетингу з метою досягнення цілей маркетингової кампанії, зокрема – підвищення ефективності комунікації з клієнтами, зміцнення позицій бренду, стимулювання попиту тощо. На їхню думку, управління маркетинговими проектами передбачає не лише планування й реалізацію кампаній, але й залучення багатьох учасників, як внутрішніх, так і зовнішніх – у чітко структуровану систему співпраці [5].

Отже, маркетинговий проект спрямований на досягнення конкретних цілей у межах маркетингової стратегії підприємства. До таких цілей належать: просування нового продукту або послуги, вихід на новий ринок, підвищення впізнаваності бренду, покращення взаємодії з цільовою аудиторією, організація рекламних кампаній, участь у виставках тощо. На відміну від постійних функцій маркетингового відділу, маркетинговий проект має чітко визначені межі у часі, ресурси, команду та очікувані результати. Це робить управління такими проектами специфічним видом діяльності, який поєднує елементи як стратегічного, так і оперативного менеджменту.

Особливість управління маркетинговими проектами полягає в необхідності створення умов для системного планування, злагодженої командної взаємодії, постійного моніторингу результатів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Успішність таких проектів залежить від здатності

керівника проєкту ефективно координувати всі етапи – від інформування команди до оцінки кінцевих результатів.

Ключову роль у досягненні поставлених цілей відіграє внутрішня комунікація: на кожному етапі реалізації проєкту важливо підтримувати відкритий діалог між учасниками, забезпечуючи прозорість у прийнятті рішень, розподілі обов'язків і контролі за виконанням завдань. Відсутність чіткого управління призводить до типових ризиків – перевищення бюджету, порушення термінів, зниження якості виконання або незадоволення клієнтів.

Таким чином, сучасне розуміння управління маркетинговими проєктами базується не лише на технічному виконанні окремих завдань, а й на стратегічному підході до взаємодії учасників, адаптивності планів, чіткості у комунікаціях і цілісному баченні впливу маркетингової діяльності на загальні бізнес-результати компанії.

Управління маркетинговими проєктами має ряд характеристик, які вирізняють його з-поміж управління іншими типами проєктів:

1. Високий рівень динаміки середовища. Ринки, споживчі вподобання та конкуренція швидко змінюються, що вимагає оперативного реагування та коригування планів.

2. Креативний компонент. Маркетингові проєкти часто пов'язані з творчими ідеями, що важко піддаються формалізації й потребують особливого підходу до оцінки результативності.

3. Неоднозначність результатів. Ефективність окремих маркетингових дій може проявитися із затримкою в часі, що ускладнює оцінку успішності проєкту в реальному часі.

4. Мультидисциплінарна команда. Для реалізації маркетингових проєктів часто залучаються спеціалісти з різних сфер: маркетингу, дизайну, продажів, PR, аналітики, що потребує ефективної координації.

5. Орієнтація на цільову аудиторію. Кожен маркетинговий проєкт має бути чітко спрямований на конкретну аудиторію, з урахуванням її мотивацій, поведінкових моделей і каналів комунікації.

6. Застосування Agile-методології (гнучке управління), що дозволяє гнучкіше управляти маркетинговими проєктами, швидше реагувати на зміни вимог і ефективніше використовувати ресурси. Основний принцип Agile – це швидкий ітеративний розвиток продукту з постійним зворотним зв'язком від клієнтів та зацікавлених сторін [10].

Для ефективного реалізації інновацій важливо структурувати проєктний цикл на кілька ключових етапів.

Так Блага Н.В. розглядає наступні етапи управління проєктами [3, с. 38]:

1. Визначення проблеми – виявлення актуальної потреби чи завдання, яке потребує вирішення.

2. Розробка варіантів рішення – пошук і оцінка можливих способів розв'язання проблеми, вибір оптимального варіанту.

3. Планування проєкту – формування чіткого плану дій: визначення цілей, ресурсів, строків і відповідальних.

4. Виконання плану – реалізація запланованих заходів і робіт згідно з графіком.

5. Моніторинг та контроль проєкту – регулярне відстеження ходу виконання, виявлення відхилень і внесення коригувань.

6. Завершення проєкту – оцінка результатів, підбиття підсумків, оформлення завершальної документації, закриття проєкту.

Послідовність в управлінні маркетинговими проєктами має низку відмінностей порівняно з класичним управлінням проєктами (наприклад, у виробничій, технічній чи будівельній сферах), що обумовлено динамікою ринку, творчим характером завдань та акцентом на споживача. До основних відмінностей в етапах управління маркетинговими проєктами варто віднести:

1. Орієнтація на споживача з перших етапів. У маркетингових проєктах уже на етапі ініціації враховується поведінка цільової аудиторії, її потреби, інсайти, медіаспоживання тощо. Відтак, послідовність роботи будується не навколо продукту, а навколо клієнтського досвіду.

2. Нерівномірність етапів. У класичному управлінні проєктами етапи (ініціація, планування, виконання, контроль, завершення) мають чітку межу й послідовність. У маркетингу ж через

необхідність тестування, гнучкості та творчих рішень ці етапи часто накладаються, змінюються, ітеративно повторюються. Наприклад, після запуску рекламної кампанії може виникнути потреба повністю змінити повідомлення чи канал, що повертає проєкт до етапу планування.

3. Високий рівень креативності та невизначеності. Маркетингові рішення базуються не лише на аналітиці, а й на інтуїції, креативі, нестандартному мисленні. Це робить послідовність менш жорсткою й вимагає гнучких методів управління (Agile, Scrum тощо).

4. Інтенсивна комунікація на всіх етапах. Комунікація – ключовий елемент маркетингового проєкту, тому зворотний зв'язок з клієнтами, підрядниками, внутрішніми стейкхолдерами має відбуватися на всіх етапах, а не лише у фазі контролю. Це потребує вбудованих каналів комунікації та швидкої реакції на зміни.

5. Можливість запуску мікроетапів та тестування (A/B, MVP). На відміну від повноцінного запуску в інших проєктах, у маркетингу може використовуватися пілотування або тестування окремих елементів (банерів, повідомлень, цільових сторінок) ще до основного старту. Це дозволяє гнучко змінювати сценарій дій.

Паралельність і мультиканальність виконання. У маркетингових проєктах різні завдання виконуються одночасно: створення креативу, налаштування таргетингу, підготовка e-mail-розсилки, робота з блогерами тощо. Це потребує спеціального підходу до послідовності – координація пріоритетів та синхронізація дій [9].

В таблиці 1 подано порівняльну характеристику аспектів управління проєктами в маркетингу та класичного управління.

Таблиця 1

Особливості управління маркетинговими проєктами

Критерій	Класичне управління	Управління маркетинговим проєктом
Структура етапів	Лінійна, послідовна	Гнучка, ітеративна
Орієнтація	На продукт/процес	На клієнта/ринок
Комунікація	У межах контрольного етапу	Постійна, інтерактивна
Характер діяльності	Переважно технічний	Креативний, мультидисциплінарний
Інструменти управління	Класичні методи (PMBOK)	Agile, Scrum, Kanban, MVP
Визначеність результату	Чітке ТЗ, очікуваний результат	Ймовірні результати, A/B-тестування

Джерело: власна розробка авторів

Управління маркетинговим проєктом – це цілісний процес організації, планування, реалізації та контролю маркетингових ініціатив з метою досягнення конкретних бізнес-результатів. Його ефективність залежить від логічної послідовності дій, що охоплюють усі фази життєвого циклу проєкту (рисунки 1).

Першим етапом є ініціація проєкту, під час якого ідентифікується маркетингова проблема або можливість, формулюється мета, здійснюється попередній аналіз ринку, цільової аудиторії та конкурентного середовища. На цьому етапі важливо сформулювати концепцію проєкту та оцінити його доцільність з огляду на бізнес-цілі компанії.

Наступна фаза – планування проєкту, що передбачає деталізацію всіх процесів: визначення цілей, постановку завдань, розрахунок бюджету, встановлення строків, розподіл ролей і відповідальності в команді. Також розробляється система моніторингу й оцінки ефективності, комунікаційна стратегія та календарний план дій.

На етапі реалізації проєкту відбувається втілення запланованих заходів: запуск рекламної кампанії, створення контенту, організація подій, ведення комунікацій з клієнтами. Успішне проходження цього етапу залежить від злагодженої командної роботи, дотримання бюджету та графіка виконання завдань.

Моніторинг і контроль є безперервною фазою, що супроводжує реалізацію. У цей період відстежуються ключові показники ефективності (KPI), здійснюється порівняння фактичних результатів із плановими, виявляються відхилення, ухвалюються коригувальні рішення щодо ресурсів, термінів або стратегії.

Завершується управління проєктом етапом оцінки результатів, на якому проводиться аналіз досягнення цілей, впливу реалізованої кампанії на ринкову позицію бренду, підготовка підсумкової звітності, фіксація висновків і уроків для майбутніх проєктів.

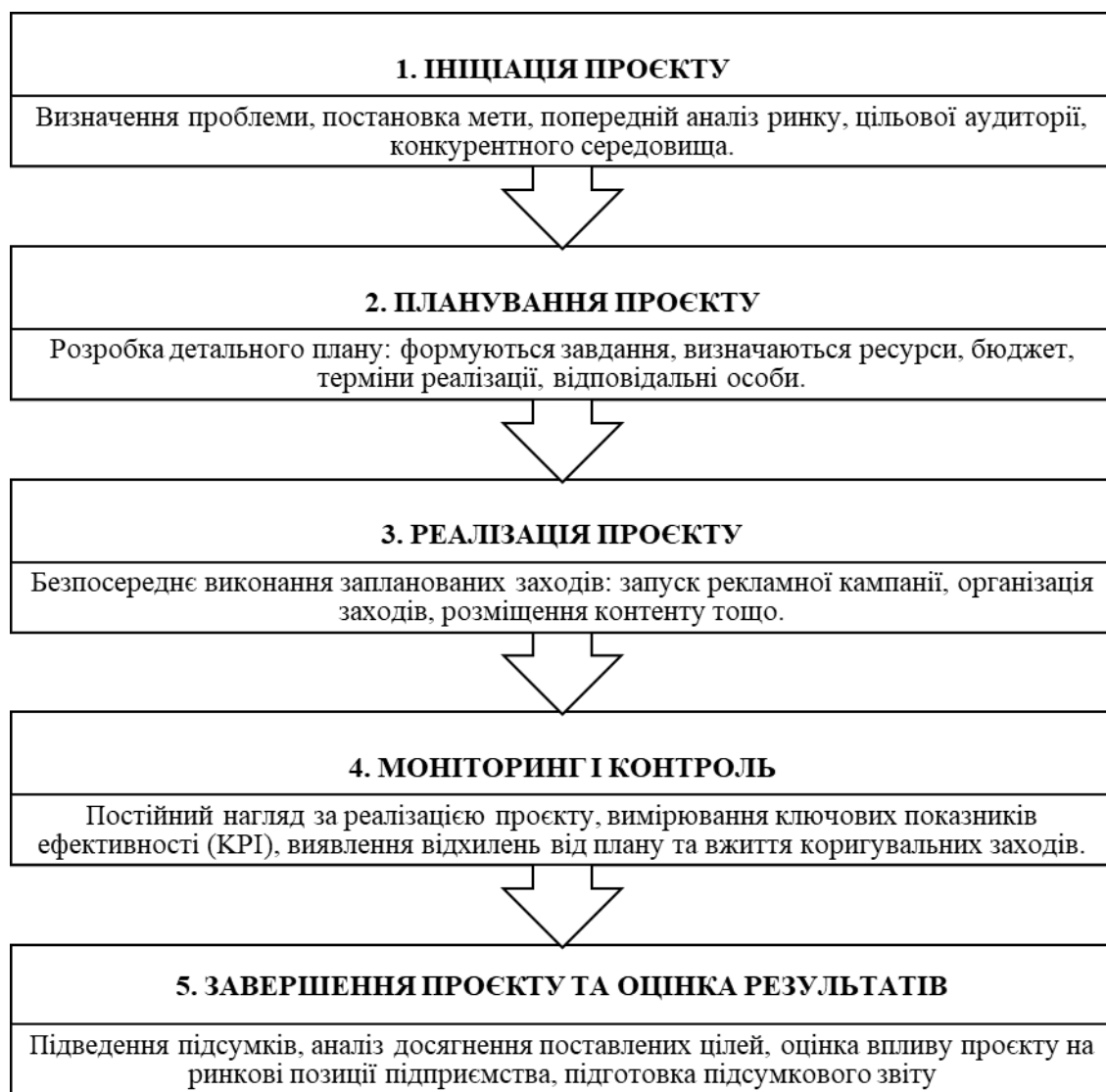


Рис. 1. Послідовність етапів управління маркетинговими проєктами

Джерело: власна розробка авторів

Таким чином, управління маркетинговими проєктами – це складний, багатогранний процес, що поєднує стратегічне мислення, гнучкість у прийнятті рішень, креативність і точність у реалізації. Його успішність значною мірою залежить від здатності ефективно організувати кожен етап, координувати команду та адаптуватися до умов ринкового середовища.

Сучасне управління маркетинговими проєктами неможливе без впровадження інформаційних технологій, які істотно змінюють підходи до планування, реалізації, контролю та оцінки ефективності маркетингових кампаній. IT-інструменти забезпечують не лише автоматизацію окремих процесів, але й формують нові підходи до комунікації, прийняття рішень, аналітики й взаємодії зі стейкхолдерами.

На кожному етапі життєвого циклу маркетингового проєкту інформаційні технології виконують специфічні функції, що забезпечують обґрунтованість рішень, оперативність виконання та прозорість управлінських процесів.

На початковому етапі ініціації відбувається систематизований збір та аналіз даних із використанням CRM-систем (наприклад, HubSpot, Zoho CRM), які акумулюють історичні профілі клієнтів, та інструментів маркетингових досліджень (Google Trends, SEMrush, Ahrefs), що дозволяють кількісно оцінити ринкові тренди й конкурентну активність. Одночасно BI-платформи (Power BI,

Tableau) застосовуються для інтерактивної візуалізації отриманих даних і виявлення кореляційних зв'язків, що слугує підґрунтям для формулювання концепції проєкту та оцінки його доцільності.

Таблиця 1

Інформаційні технології на етапах управління маркетинговими проєктами

Етап управління маркетинговим проєктом	Інформаційні технології, що використовуються
1. Ініціація проєкту	CRM-системи (HubSpot, Zoho CRM) для збору інформації про клієнтів
	Інструменти маркетингових досліджень (Google Trends, Think with Google, SEMrush, SimilarWeb, Ahrefs) для аналізу ринку та конкурентів
	BI-платформи (Power BI, Tableau) для візуалізації даних і виявлення закономірностей
2. Планування проєкту	Системи управління проєктами (Jira, Asana, Trello, ClickUp) для планування та контролю завдань
	Програмне забезпечення для бюджетування (Microsoft Excel, Smartsheet, Wrike)
	Платформи візуалізації комунікаційних стратегій (Miro, Notion, MindMeister)
3. Реалізація проєкту	Інструменти запуску digital-кампаній (Google Ads, Meta Ads Manager, TikTok Ads)
	Платформи контент-менеджменту (WordPress, Webflow, Wix)
	Автоматизація маркетингу (Mailchimp, SendPulse, GetResponse)
	Системи командної взаємодії (Slack, Microsoft Teams, Google Workspace)
4. Моніторинг і контроль	Аналітичні платформи (Google Analytics, Facebook Pixel, LinkedIn Insights, Hotjar)
	Інструменти візуалізації результатів (Looker Studio, Power BI, Klipfolio)
	Системи відстеження KPI (KPI Fire, Grow.com)
5. Завершення проєкту та оцінка результатів	Засоби підготовки звітів і презентацій (Microsoft PowerPoint, Google Slides, Canva, Visme)
	Платформи для збору фідбеку (SurveyMonkey, Typeform, Google Forms)
	Інструменти збереження знань і ретроспектив (Notion, Confluence, Trello)

На етапі деталізації та складання проєктної документації інформаційні технології забезпечують побудову адаптивних моделей управління ресурсами й часовими рамками. Системи управління проєктами (Jira, Asana, ClickUp) генерують структуровані беклоги й дорожні карти, що відображають пріоритетність завдань і відповідають принципам Agile. Паралельно програмні рішення для бюджетування і фінансового моделювання (Microsoft Excel, Smartsheet, Wrike) автоматизують розрахунок витрат і вартісних сценаріїв, а візуальні платформи (Miro, MindMeister) сприяють формуванню комунікаційних схем і майнд-мап для узгодження стратегічних цілей із внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами.

У фазі реалізації головну роль відіграють цифрові сервіси, що забезпечують масове і одночасно персоналізоване донесення маркетингових повідомлень. Інструменти запуску та оптимізації digital-кампаній (Google Ads, Meta Ads Manager, TikTok Ads) виконують адаптивне налаштування таргетингу й ставок у режимі реального часу. Системи управління контентом (WordPress, Webflow) гарантують єдину ланку між створенням та публікацією інформаційних матеріалів, тоді як платформи автоматизації маркетингу (Mailchimp, GetResponse) опрацьовують розгалужені воронки комунікації за поведінковими тригерами. Засоби корпоративних комунікацій (Slack, Microsoft Teams) забезпечують надійну інтеграцію робочих процесів у межах розподіленої команди.

Протягом усього виконання проєкту інформаційні технології генерують безперервний потік даних, що фіксують ключові показники ефективності (KPI). Аналітичні платформи (Google Analytics, Facebook Pixel, Hotjar) виконують глибинний аналіз поведінкових метрик і каналів розповсюдження, тоді як рішення для візуалізації звітності (Looker Studio, Power BI) трансформують ці дані в дашборди з оперативним оновленням [8]. Системи моніторингу KPI (KPI Fire, Grow.com) автоматизують порівняння фактичних та планових показників, що дозволяє своєчасно ініціювати коригувальні заходи.

На фінальній стадії IT-інструментарій концентрується на формалізації здобутого досвіду та методологічному узагальненні результатів. Пакети для створення аналітичних звітів і презентацій

(PowerPoint, Canva) забезпечують стандартизоване подання висновків, а платформи для збирання зворотного зв'язку (SurveyMonkey, Typeform) – систематизацію якісних оцінок клієнтів і учасників проєкту. Системи керування знаннями (Notion, Confluence) акумулюють «кращі практики», формуючи основу для інституціалізації досвіду й підвищення ефективності наступних маркетингових кампаній.

Дискусія. Впровадження інформаційних технологій у процес управління маркетинговими проєктами забезпечує низку суттєвих переваг. По-перше, автоматизація рутинних операцій (створення звітів, розсилка повідомлень, оновлення контенту) значно знижує витрати праці та дозволяє сконцентрувати зусилля команди на стратегічних завданнях. По-друге, використання аналітичних платформ і BI-інструментів забезпечує доступ до актуальних даних у реальному часі, що підвищує точність прийняття рішень і сприяє своєчасній корекції кампаній. По-третє, гнучкі РМ-системи (Agile-інструменти) дозволяють адаптуватися до змін ринкових умов і оперативно перерозподіляти ресурси між спринтами, мінімізуючи втрати в разі невдалих експериментів.

Водночас необхідно врахувати й потенційні ризики, пов'язані з широким застосуванням ІТ у маркетинговому менеджменті. По-перше, зростає загроза витоку, несанкціонованого доступу або маніпуляції даними клієнтів, що вимагає впровадження надійних заходів інформаційної безпеки та відповідності GDPR-подібним регуляторним нормам. По-друге, надмірна орієнтація на технології може призвести до втрати креативного підходу, коли процеси «ведуться за шаблоном» без урахування інтуїтивних інсайтів і нестандартних ідей. По-третє, інтеграція різномірних ІТ-систем (CRM, CMS, аналітика, BI) часто супроводжується технічними складнощами, невідповідністю форматів даних та потребує суттєвих інвестицій у навчання персоналу.

Більш того, варто відзначити, що ефективність ІТ-рішень прямо залежить від рівня цифрової компетентності команди та культури даних у компанії. Без достатньої підготовки співробітників навіть найпотужніші інструменти можуть залишитися неефективними або використовуватися не за призначенням. Таким чином, успіх цифрової трансформації маркетингових проєктів значною мірою визначається не технологією як такою, а процесом її впровадження, налаштування та підтримки.

Отже, управління маркетинговими проєктами з використанням ІТ має комбінувати технологічні інновації з методологічними підходами (Agile, Scrum) та розвитком цифрової компетентності персоналу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Інформаційні технології суттєво підвищують ефективність управління маркетинговими проєктами за рахунок автоматизації операцій, центрального зберігання даних та можливості оперативного аналізу ключових показників. Впровадження CRM-систем, BI-платформ та сучасних РМ-інструментів сприяє зниженню витрат часу та ресурсів, збільшуючи швидкість і якість прийняття рішень.

Використання Agile-орієнтованих систем управління проєктами дозволяє маркетинговим командам оперативно реагувати на зміни в споживчому попиті та конкурентному середовищі. ІТ-інструменти забезпечують можливість ітеративного тестування гіпотез, що знижує ризики та підвищує ймовірність досягнення поставлених цілей.

Однією з ключових перешкод є потреба в інтеграції різномірних ІТ-рішень (CRM, CMS, аналітика), яка супроводжується технічними й організаційними складнощами. Окрім того, відсутність належного рівня цифрової грамотності персоналу та недостатня увага до інформаційної безпеки можуть звести нанівець усі переваги технологічної модернізації.

Для досягнення максимального ефекту від цифрових інвестицій компаніям слід комплексно підходити не лише до вибору програмних продуктів, а й до навчання співробітників, формування культури роботи з даними та налагодження корпоративних процесів підтримки ІТ-інфраструктури.

Подальші наукові пошуки мають бути спрямовані на розробку методологій оцінювання рентабельності ІТ-рішень, моделювання їхнього впливу на креативні процеси в маркетингових командах і адаптацію практик інформаційної безпеки до нових викликів цифрової трансформації.

Джерела та література

1. Башинська І. О., Хрїстова А. В. Використання сучасних інформаційних технологій управління проектами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1 (1). С. 16–22. URL: <http://economics.opu.ua/ejopu/2017/No1/16.pdf>
2. Білоусько, Т. Інформаційні технології в маркетинговій діяльності. *Економіка та суспільство*, 2023, №53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-41>
3. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
4. Голіцин А. М. Управління маркетинговими проектами як стратегічна необхідність розвитку сучасного бізнесу. *Інституціоналізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України*: колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 365–381.
5. Калініченко О. О., Мосійчук І. В., Пойта І. О. Управління маркетинговими проектами. *Latest directions of modern science* : III International Scientific and Practical Conference, Vancouver, Canada, January 23–25, 2023
6. Levitskaia A., Chaikovska M. Modern approaches to managing mobile marketing it projects. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. №4(1), С. 88–97. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/95> DOI: 10.15276/mdt.4.1.2020.7
7. Пепчук, С. М., Бурцева, Т. І., Ганжала, І. В. Порівняльний аналіз моделей та методів управління маркетинговими проектами. *Економічний простір*. 2024. №190, С. 28–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-5>
8. Сак Т. В., Лялюк А. М., Милько І. П., Савчук Я. О. Маркетингова аналітика: сутність, цифрові інструменти, роль в плануванні та комунікації брендів. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. №79. С. 65–71. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-08>
9. Sak T., Mylko I., Ivashko O., Chulipa I., Wołowiec T., Sokołowska-Woźniak J. How the Digital Economy Is Revolutionizing Marketing Management and Driving Sustainable Development. *Sustainability*. 2025, 17(3), 1130. <https://doi.org/10.3390/su17031130>
10. Храпкін, О., Кіндрат, О., Чопей, Р. Управління проектами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>

References

1. Bashynska I. O., Khristova A. V. (2017). Vykorystannia suchasnykh informatsiinykh tekhnolohii upravlinnia proiektamy [Use of modern information technologies in project management]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politechnichnoho universytetu* [Economic Journal of Odesa Polytechnic University], No 1(1), 16–22. URL: <http://economics.opu.ua/ejopu/2017/No1/16.pdf> [in Ukrainian].
2. Bilousko T. (2023). Informatsiini tekhnolohii v marketynhovii diial'nosti [Information technologies in marketing activity]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], No 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-41> [in Ukrainian].
3. Blaha N. V. (2021). *Upravlinnia proiektamy: navchalnyi posibnyk* [Project Management: Textbook]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav [Lviv State University of Internal Affairs], 152 p. [in Ukrainian].
4. Holitsyn A. M. (2019). Upravlinnia marketynhovymy proiektamy yak stratehichna neobkhidnist rozvytku suchasnoho biznesu [Marketing project management as a strategic necessity for modern business development]. In Hal'tsova O. L. (Ed.), *Instytutsionalizatsiia yak faktor zabezpechennia rozvytku systemy investytsiino-innovatsiinoi bezpeky Ukrainy* [Institutionalization as a Factor in Ensuring the Development of Ukraine's Investment-Innovation Security System] (pp. 365–381). Zaporizhzhia: Vydavnychiy dim "Hel'vetyka" [Publishing House "Helvetika"] [in Ukrainian].
5. Kalinichenko O. O., Mosiychuk I. V., Poita I. O. (2023). Upravlinnia marketynhovymy proiektamy [Marketing project management]. *Latest directions of modern science: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (January 23–25, 2023), Vancouver, Canada [in Ukrainian].
6. Levitskaia A., Chaikovska M. (2020). Suchasni pidkhody do upravlinnia IT-proiektamy mobilnoho marketynhu [Modern approaches to managing mobile marketing IT projects]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii* [Marketing and Digital Technologies], 4(1), 88–97. <https://doi.org/10.15276/mdt.4.1.2020.7> [In English].

7. Pepchuk S. M., Burtseva T. I., Hanzhala I. V. (2024). Porivnialnyi analiz modelei ta metodiv upravlinnia marketynhovymy proiektamy [Comparative analysis of models and methods for marketing project management]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic Space], No 190, 28–32. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-5> [in Ukrainian].
8. Sak T. V., Lialiuk A. M., Mylko I. P., Savchuk Ya. O. (2024). Marketynhova analityka: sutnist', tsyfrovi instrumenty, rol' v planuvanni ta komunikatsii brendiv [Marketing analytics: essence, digital tools, role in brand planning and communication]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences], No 79, 65–71. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-08> [in Ukrainian].
9. Sak T., Mylko I., Ivashko O., Chulipa I., Wołowiec T., Sokołowska-Woźniak J. (2025) How the Digital Economy Is Revolutionizing Marketing Management and Driving Sustainable Development. *Sustainability*. 17(3), 1130. <https://doi.org/10.3390/su17031130> [In English]
10. Khrapkin O., Kindrat O., Chopei R. (2023). Upravlinnia proiektamy v IT-haluzi: metodyky, instrumenty ta upravlinnia ryzykamy [Project management in the IT sector: methodologies, tools and risk management]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], No 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110> [in Ukrainian].

Одержано статтю 11.06.2025 р.
Прийнято до друку 18.06.2025 р.

УДК 658.8

Данилюк Тетяна,
декан факультету економіки та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0000-0002-9513-5287
e-mail: Danyluk.Tatiana@vnu.edu.ua

Мішук Павло,
Директор ТОВ Рівне ЦУМ,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID 0009-0004-1299-4636
e-mail: pkr168@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-210-217>

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ

Вступ. У сучасних умовах конкуренції якість продукції та послуг виступає ключовим чинником успіху підприємства. Висока якість формує довіру споживачів, підвищує цінність бренду та забезпечує стабільність на ринку. Водночас досягнення конкурентної якості неможливе без ефективного маркетингового управління, яке не лише визначає потреби споживача, а й формує цілісну стратегію розвитку продукту. Маркетинг дедалі частіше розглядається як інструмент забезпечення якості – від аналізу ринку до управління очікуваннями клієнтів. У статті розглядається роль маркетингового управління у підвищенні якості продукції та послуг як засобу досягнення конкурентних переваг.

Мета. Метою цієї статті є дослідження ролі маркетингового управління у забезпеченні конкурентної якості продукції та послуг, а також виявлення практичних інструментів і стратегій, що дозволяють підприємствам підвищувати свою ринкову ефективність за рахунок орієнтації на якість.

Методи. У дослідженні використано аналіз наукової літератури та публікацій, статистичний аналіз маркетингових даних, а також застосовано системний та компаративний аналіз для вивчення адаптації маркетингових стратегій в умовах воєнного стану. Такий комплексний підхід забезпечив всебічне дослідження теми.

Результати. У ході дослідження встановлено, що в умовах воєнного стану маркетингове управління відіграє ключову роль у підтримці конкурентної якості продукції та послуг. Аналіз ринку показав значні зміни у поведінці споживачів, які віддають перевагу товарам із гарантованою якістю та соціально відповідальним виробникам. Дослідження показало, що багато компаній змушені адаптувати свої маркетингові стратегії, зокрема активніше використовувати цифрові канали комунікації та впроваджувати більш жорсткі системи контролю якості. Проаналізовано, що підприємства, які швидко адаптували маркетингове управління і інтегрували сучасні інструменти контролю якості, зберегли або покращили свою конкурентоспроможність навіть в умовах кризових змін. Загалом результати дослідження свідчать про те, що ефективне маркетингове управління, орієнтоване на гнучкість, цифровізацію і соціальну відповідальність, є запорукою збереження високої якості продукції і послуг під час воєнного стану.

Висновки. Маркетингове управління в умовах воєнного стану є ключовим для забезпечення конкурентної якості продукції та послуг. Адаптація маркетингових стратегій, використання цифрових технологій і тісна взаємодія з контролем якості допомагають підприємствам зберігати довіру клієнтів і стабільність виробництва. Війна змінює споживчі пріоритети, тому маркетинг повинен бути гнучким і орієнтованим на соціальну відповідальність. Підприємства, які швидко адаптувалися, демонструють більшу стійкість і готовність до відновлення. Подальші дослідження мають зосередитися на розвитку цифрових інструментів і інтеграції маркетингу з управлінням якістю для підвищення конкурентоспроможності в посткризовий період.

Ключові слова: маркетингове управління, конкурентна якість продукції та послуг, цифрові технології, управління якістю, споживча поведінка, соціальна відповідальність.

Danyliuk Tetiana,
Dean of the Faculty of Economics and Management,

Associate Professor, Ph.D. in Economics,
Lesia Ukrainka Volyn National University,
Lutsk, Ukraine

Mishchuk Pavlo,
Director,
Rivne TSUM LLC,
Lutsk, Ukraine

MARKETING MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING COMPETITIVE QUALITY OF PRODUCTS AND SERVICES

Introduction. *In today's competitive environment, the quality of products and services is a key factor in a company's success. High quality builds consumer trust, increases brand value, and ensures market stability. At the same time, achieving competitive quality is impossible without effective marketing management, which not only identifies consumer needs but also shapes a comprehensive product development strategy. Marketing is increasingly seen as a tool for ensuring quality—from market analysis to managing customer expectations. This article examines the role of marketing management in improving the quality of products and services as a means of achieving competitive advantage.*

The purpose of the article. *The purpose of this article is to study the role of marketing management in ensuring the competitive quality of products and services, as well as to identify practical tools and strategies that enable companies to increase their market efficiency by focusing on quality.*

Methods. *The study uses analysis of scientific literature and publications, statistical analysis of marketing data, as well as systematic and comparative analysis to study the adaptation of marketing strategies in conditions of martial law. This comprehensive approach ensured a thorough investigation of the topic.*

Results. *The study clearly showed that in conditions of martial law, marketing management plays a critical role in ensuring the competitive quality of products and services. The war has become a powerful challenge for Ukrainian businesses, which are forced not only to survive in conditions of instability, but also to seek new opportunities to maintain quality and consumer confidence.*

Market research has revealed significant changes in consumer behavior: in times of crisis, consumers become more demanding, focus on product quality and reliability, and pay attention to corporate social responsibility. This significantly increases the requirements for marketing strategies—companies must be transparent, honest, and active in communicating with their audience. It was found that most companies were forced to quickly revise their approaches to marketing, introducing digital tools, online communications, and remote forms of interaction with customers. This made it possible to maintain contact with consumers, respond quickly to their needs, and maintain a high level of service and product quality.

At the same time, logistics problems and shortages of raw materials and resources have led to complications in production processes, threatening quality stability. For this reason, companies have been forced to strengthen their internal control systems and implement flexible quality management models that take into account both external and internal challenges. The integration of marketing processes with production and control functions has become particularly important, allowing for more rapid identification and elimination of quality issues. The results show that companies that have been able to effectively organize this interaction have significantly increased their competitiveness and have been able to maintain their reputation even in the most difficult conditions.

Thus, the study confirms that marketing management focused on innovation, flexibility, digitalization, and social responsibility is now an indispensable mechanism for maintaining quality and competitiveness in Ukrainian business. This is not only a matter of survival, but also a strategy for the future that will help businesses adapt, develop, and become stronger after overcoming the crisis.

Conclusions. *Marketing management in a state of martial law is key to ensuring the competitive quality of products and services. Adapting marketing strategies, using digital technologies, and working closely with quality control help companies maintain customer trust and production stability. War changes consumer priorities, so marketing must be flexible and socially responsible. Businesses that have adapted quickly demonstrate greater resilience and readiness for recovery. Further research should focus on the development of digital tools and the integration of marketing with quality management to increase competitiveness in the post-crisis period.*

Keywords: *marketing management, competitive quality of products and services, digital technologies, quality management, consumer behavior, social responsibility.*

Jel Classification: D 11, L15, M14, M31, M39

Постановка проблеми та її значення. У сучасних умовах високої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках підприємства постають перед необхідністю не лише задовольняти потреби споживачів, а й постійно вдосконалювати якість своєї продукції та послуг. Якість стала ключовим фактором, що визначає лояльність споживачів, формує імідж бренду, забезпечує стабільний попит та довготривалу конкурентну перевагу. Водночас досягнення високої якості продукції та послуг неможливе без ефективної системи управління, у центрі якої дедалі більше уваги приділяється маркетинговим підходам. Попри те, що більшість підприємств декларують орієнтацію на споживача, на практиці маркетинг часто розглядається як окремий функціональний напрям, відірваний від системи управління якістю. Внаслідок цього зусилля підприємства з удосконалення продукції чи послуг не завжди відповідають реальним очікуванням ринку. Виробники ризикують інвестувати ресурси у вдосконалення тих параметрів, які не мають критичного значення для споживача, і водночас ігнорують аспекти, які формують конкурентну перевагу в очах клієнта.

Маркетингове управління є не лише засобом просування товарів і послуг, а потужним інструментом стратегічного планування, аналізу ринку, формування ціннісних пропозицій і адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Саме маркетинг визначає, що саме є цінним для споживача, якими мають бути характеристики продукції, рівень сервісу, канали збуту та інші елементи, які прямо або опосередковано впливають на сприйняття якості.

Проблема полягає в недостатньому використанні можливостей маркетингового управління для формування та підтримки якісної пропозиції. У багатьох випадках спостерігається розрив між зворотним зв'язком від споживачів та управлінськими рішеннями, що гальмує розвиток продукції, знижує ефективність просування та призводить до втрати конкурентних позицій. Традиційні підходи до якості, засновані лише на технічному контролі, не забезпечують довготривалої успішності на ринку, якщо не враховують глибокого аналізу споживчих потреб, поведінки, цінностей та очікувань.

Значення проблеми полягає в тому, що маркетингове управління має стати невіддільною частиною системи забезпечення якості. Саме через маркетинг підприємство може адаптувати продукцію до змін ринкового середовища, створювати унікальні споживчі цінності, впроваджувати інновації та будувати стратегії, що забезпечують не лише відповідність стандартам, а й справжню конкурентоспроможність. Поглиблене вивчення цієї проблеми дозволяє виявити нові підходи до управління якістю, що ґрунтуються на синергії маркетингу, виробництва та стратегічного менеджменту. У цьому контексті маркетингове управління розглядається як інтегрована система впливу на якість через глибоке розуміння потреб цільової аудиторії, управління взаєминами з клієнтами, формування відповідних стандартів і контрольних механізмів. Взаємозв'язок між якістю і маркетингом стає дедалі тіснішим, особливо в умовах ринкової економіки, де споживач є головним джерелом прибутку підприємства.

Таким чином, актуальність дослідження обумовлена необхідністю переходу від технократичної моделі управління якістю до інтегрованого підходу, в якому маркетинг відіграє ключову роль як засіб діалогу між споживачем та виробником. Розкриття цієї проблеми відкриває перспективи для підвищення ефективності діяльності підприємств та формування їхньої стійкої конкурентної позиції на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика якості продукції та послуг і її зв'язку з маркетинговим управлінням активно вивчається як у межах класичної економічної теорії, так і в межах сучасних міждисциплінарних досліджень. Зміни у поведінці споживачів, розвиток технологій, підвищення вимог до стандартів якості та зростаюча роль сервісної складової сприяли формуванню нового бачення ролі маркетингу в управлінні якістю на всіх рівнях – від стратегічного планування до щоденної операційної діяльності підприємств.

У класичних західних підходах, зокрема в працях Філіпа Котлера та Джеймса Л. Хескетта [7], маркетингове управління розглядається як системний процес вивчення потреб і переваг споживачів з метою створення продуктів із максимальною споживчою цінністю. Автори наголошують, що якість не може бути розглянута окремо від процесу сегментування ринку, позиціонування бренду, вибору каналів дистрибуції та формування ціноутворення. Саме маркетингові дослідження дають змогу виявити очікування цільової аудиторії, а також відстежувати динаміку змін у перевагах споживачів.

Майкл Армстронг і Джон Хілл [6] у своїх роботах роблять акцент на стратегічному управлінні якістю, яке охоплює не лише виробничі процеси, але й усю систему взаємодії з клієнтами, включно з постачанням, сервісним обслуговуванням, репутаційним менеджментом та корпоративною соціальною відповідальністю. У їхніх підходах маркетинг відіграє роль координатора між функціональними підрозділами підприємства з метою формування цілісної системи якості.

Річард Дафт [5], у контексті організаційної поведінки та менеджменту, підкреслює значення взаємозв'язку між корпоративною культурою, орієнтованою на якість, і внутрішнім маркетингом, який забезпечує включення співробітників у процес створення цінності для клієнта. Такий підхід є основою концепцій загального управління якістю (TQM), у межах яких якість розглядається як результат колективної діяльності всіх працівників.

У вітчизняному науковому просторі дану тематику досліджували такі науковці, як А. Ф. Павленко [3], Л. Г. Балабанова [1], О. М. Криворучко [2], Г. О. Партин [4] та інші. Зокрема, А. Ф. Павленко висвітлює стратегічні засади розвитку маркетингового управління в контексті глобалізаційних викликів, а Л. Г. Балабанова у своїх працях систематизує інструменти маркетингового забезпечення якості та конкурентоспроможності підприємств. О. М. Криворучко акцентує увагу на важливості формування клієнтоорієнтованих стратегій у процесі управління якістю, підкреслюючи роль маркетингових комунікацій, брендингу та зворотного зв'язку.

Актуальні публікації у вітчизняних фахових журналах зосереджують увагу на інтеграції інструментів цифрового маркетингу, CRM-систем, аналітики клієнтських даних у процесі управління якістю. Зокрема, дослідження підкреслюють, що сучасний маркетинг є не лише засобом просування, а повноцінною функцією, яка формує політику підприємства щодо продукту, сервісу, лояльності клієнтів та репутаційної складової [1].

Також варто відзначити розвиток прикладних досліджень, які зосереджуються на впровадженні стандартів ISO серії 9000, концепції «Six Sigma», моделі EFQM та інших систем забезпечення якості, де маркетинг розглядається як складова процесу безперервного вдосконалення [2]. Практика зарубіжних компаній, таких як Toyota, Apple, Amazon, свідчить про те, що саме тісна координація маркетингових і якісних функцій сприяє формуванню довготривалих конкурентних переваг.

Попри значну кількість напрацювань, у науковій літературі залишається ряд прогалин, пов'язаних з недостатнім дослідженням інтеграційних механізмів між маркетингом і якістю в умовах нестабільного економічного середовища, цифровізації та зміни споживчої поведінки. Особливо актуальним є вивчення цієї проблематики в контексті українських підприємств, які функціонують в умовах обмежених ресурсів, високої конкуренції та постійних викликів ринку.

Таким чином, аналіз сучасної наукової думки підтверджує необхідність подальшого дослідження ролі маркетингового управління як інтегрального інструменту забезпечення якості продукції та послуг, що дозволяє не лише задовольняти запити клієнтів, але й формувати стійку конкурентоспроможність підприємства на основі ціннісної пропозиції.

Мета і завдання статті. Метою статті є обґрунтування ролі маркетингового управління як ефективного інструменту забезпечення конкурентної якості продукції та послуг в умовах сучасного ринку. Для досягнення цієї мети було визначено такі основні завдання: проаналізувати взаємозв'язок між якістю продукції та маркетинговими стратегіями підприємства; охарактеризувати ключові функції маркетингового управління, які впливають на формування якості; виявити практичні підходи до інтеграції маркетингу в систему управління якістю; запропонувати напрями удосконалення маркетингових рішень для підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг.

Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження. У сучасних умовах ринкової економіки якість продукції та послуг виступає одним із найважливіших факторів формування конкурентоспроможності підприємства. Однак відповідність технічним стандартам не гарантує успіху на ринку. Ключовим елементом, що дозволяє підприємству не лише задовольнити потреби споживачів, а й утримати їх лояльність, є інтеграція маркетингового управління в процес забезпечення якості.

Аналізуючи сучасні маркетингові теорії, можна стверджувати, що якість є не тільки атрибутом товару, а й складовою його споживчої цінності, що формується під впливом комплексних

маркетингових дій. Котлер визначає маркетингове управління як процес вивчення ринку, розробки, просування і постачання продуктів, які відповідають очікуванням цільової аудиторії [7].

Виробництво якісної продукції потребує глибокого розуміння вимог споживачів, яке здатне забезпечити маркетинговий аналіз. Це включає сегментування ринку, виявлення потреб і бажань окремих груп клієнтів, а також аналіз конкурентного середовища. Відсутність такого підходу може призвести до виробництва товарів, які не відповідають реальним запитам ринку, що суттєво знижує конкурентоспроможність [2].

На практиці можна навести приклад компанії Toyota, яка завдяки ретельному вивченню ринку та орієнтації на якість виробництва змогла зайняти лідируючі позиції у світовому автомобільному секторі. Її маркетингові стратегії включають чітке позиціонування продукту як надійного та доступного автомобіля з високими стандартами якості. Такий комплексний підхід дозволяє не лише задовольнити запиту споживачів, а й формувати довіру та лояльність, які в подальшому трансформуються у сталі конкурентні переваги.

Маркетингове управління реалізується через низку функцій, які безпосередньо впливають на якість продукції і послуг. До основних належать [3]:

1. Сегментування ринку – за допомогою сегментування виділяються цільові групи споживачів із схожими характеристиками, потребами та уподобаннями, що дозволяє створювати товари, адаптовані до конкретних вимог кожного сегмента, що є ключовим фактором підвищення їх якості з точки зору користувача.

2. Позиціонування продукту – визначення унікальних конкурентних переваг і формування певного образу товару у свідомості споживачів, що дозволяє сприймати якість через призму ціннісної пропозиції, яку компанія обіцяє клієнтам.

3. Управління асортиментом – оптимізація набору продуктів і послуг, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси і концентруватися на ключових пропозиціях з високою споживчою цінністю.

4. Брендинг – формування довіри і впізнаваності через асоціації з якістю, що дозволяє поширювати інформацію про стандарти якості, що очікують клієнти, і забезпечує емоційний зв'язок з продуктом.

5. Комунікації з клієнтами – включають рекламу, PR, стимулювання продажів і зворотній зв'язок, що дозволяє сформувати уявлення про якість товару та посилюють відчуття задоволення від покупки.

Прикладом вдалого поєднання цих функцій є компанія Apple, яка підкреслює інноваційність і преміальність своїх продуктів не лише через технічні характеристики, а й через брендинг і маркетингові комунікації, що формують у споживачів високі очікування якості.

Ефективне управління якістю вимагає тісної координації між маркетинговими підрозділами та службами контролю якості. Сучасні стандарти менеджменту якості, зокрема ISO 9001, передбачають впровадження процесного підходу, що охоплює всю ланцюжок створення вартості – від виявлення потреб до постачання продукту кінцевому споживачу [2]. Практичні підходи до інтеграції маркетингу в систему управління якістю зображені на рис. 1.

Відомий приклад – компанія Amazon, що активно використовує великі дані (Big Data) та аналітику клієнтської поведінки для прогнозування попиту і підвищення якості обслуговування, тим самим формуючи унікальний клієнтський досвід.

В Україні, однак, значна частина підприємств ще не досягла високого рівня інтеграції маркетингових і якісних функцій [4]. Це пояснюється як організаційними бар'єрами, так і обмеженістю ресурсів. Водночас наявність конкурентного середовища та зростаючі вимоги ринку створюють мотивацію для змін і розвитку відповідних систем управління.

З урахуванням сучасних тенденцій можна виділити кілька основних напрямів, які сприятимуть підвищенню ефективності маркетингового управління і якості, що зображені на рис. 2. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню довготривалої конкурентної переваги підприємств, що базується на постійному вдосконаленні якості та задоволенні зростаючих вимог споживачів.

Слід зазначити, що в умовах воєнного стану в Україні маркетингове управління як інструмент забезпечення конкурентної якості продукції та послуг набуває особливої актуальності. Військові дії суттєво впливають на виробничі процеси, постачання ресурсів і споживчі пріоритети, що створює

нові виклики для підприємств. Забезпечення якості продукції в таких умовах потребує адаптації маркетингових стратегій і посилення контролю за виробничими стандартами.



Рис. 1. Практичні підходи до інтеграції маркетингу в систему управління якістю

Джерело: власна розробка автора

Однією з ключових проблем є порушення ланцюгів постачання та складнощі з доступом до необхідної сировини і комплектуючих. Це призводить до зменшення стабільності виробництва і зростання ризику зниження якості продукції. Водночас зміни в споживчій поведінці, спричинені війною, змінюють попит: споживачі надають перевагу базовим товарам та послугам, які задовольняють нагальні потреби, а також звертають увагу на соціальну відповідальність виробника.

Обмеження у проведенні традиційних маркетингових заходів змушують компанії активніше використовувати цифрові канали для комунікації зі споживачами. Онлайн-платформи, соціальні мережі та електронна комерція стають основними інструментами для підтримки зв'язку з клієнтами, збору зворотного зв'язку та оперативного реагування на їхні потреби.

Підприємства, які можуть швидко адаптувати свої маркетингові стратегії до нових умов, розвивати цифрові інструменти та посилювати клієнтоорієнтованість, мають кращі перспективи для збереження і покращення якості продукції та послуг. Важливим фактором є також зміцнення довіри через демонстрацію соціальної відповідальності – підтримку країни, допомогу у кризових ситуаціях та прозорість діяльності.

Управління якістю в умовах воєнного стану ускладнюється необхідністю посилення контролю за виробничими процесами, адаптації стандартів до нестабільних умов і підвищення ролі комунікації між різними підрозділами підприємства. Важливу роль відіграє інтеграція маркетингових даних про потреби і проблеми споживачів у системи управління якістю для оперативного коригування виробництва.

Таким чином, воєнний стан ставить перед підприємствами нові завдання – забезпечення високої якості продукції та послуг в умовах нестабільності, зміни ринку і обмежених ресурсів. Лише комплексний підхід до маркетингового управління, орієнтований на гнучкість, цифровізацію та

соціальну відповідальність, дозволить українським компаніям зберегти конкурентоспроможність і задовольнити потреби споживачів навіть у найскладніших умовах.

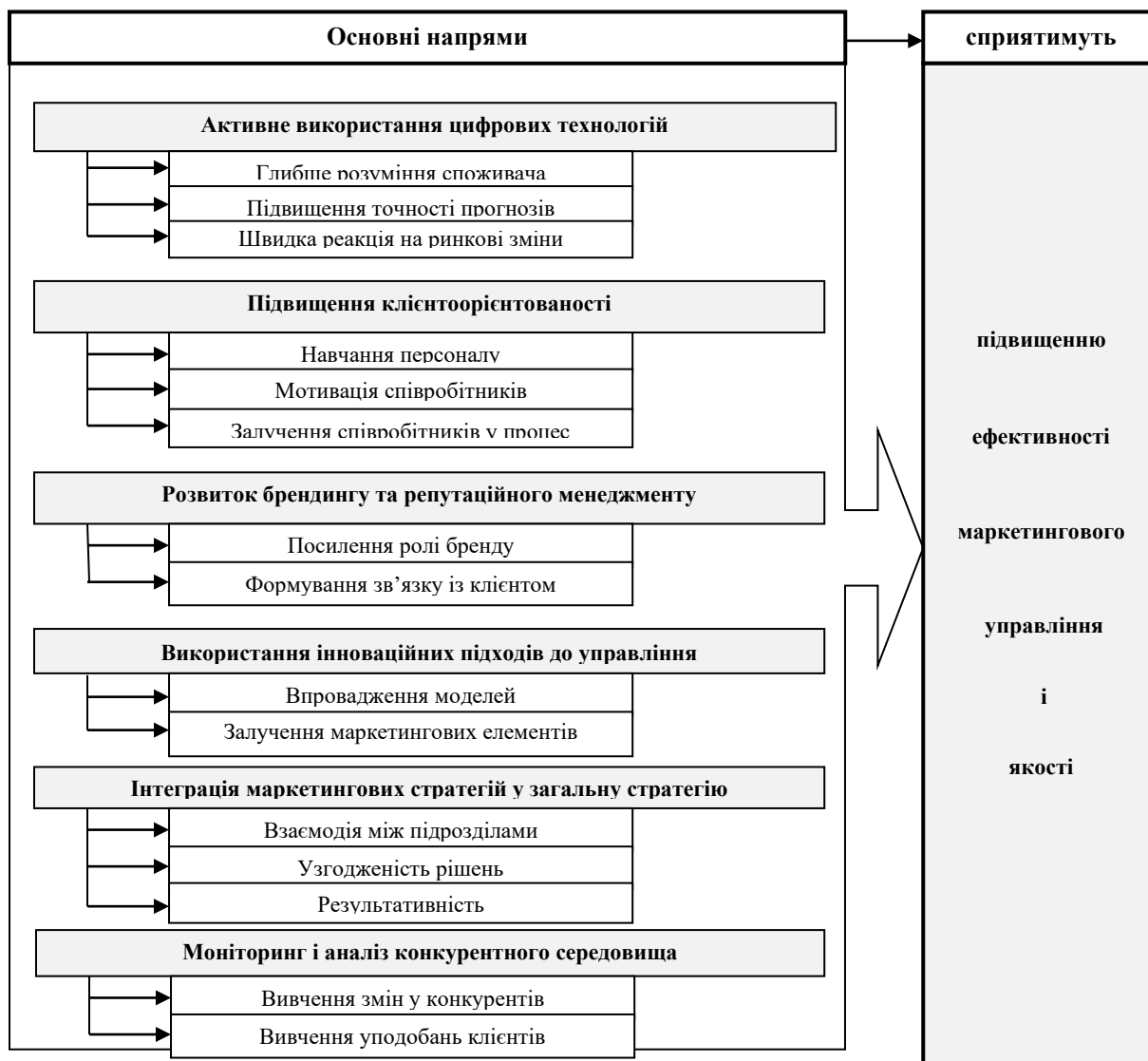


Рис. 2. Напрями удосконалення маркетингових рішень для підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг
Джерело: власна розробка автора

Висновки і перспективи подальших досліджень. Маркетингове управління набуває особливої важливості як інструмент забезпечення конкурентної якості продукції та послуг. Війна створює значні виклики, які впливають на всі аспекти діяльності підприємств – від виробництва до поведінки споживачів. У таких складних умовах успіх бізнесу залежить від здатності швидко адаптувати маркетингові стратегії, посилювати контроль за якістю та підтримувати ефективний діалог із клієнтами.

Використання цифрових технологій і новітніх каналів комунікації дозволяє підприємствам залишатися на зв'язку з ринком, своєчасно реагувати на зміни і формувати позитивний імідж. Соціальна відповідальність та підтримка країни в кризовий період стають важливими факторами довіри споживачів, що впливає на конкурентоспроможність продукції і послуг.

Забезпечення високої якості в умовах воєнного стану вимагає гнучких систем управління, посиленого контролю і тісної взаємодії між маркетингом та виробництвом. Комплексний підхід дозволяє знизити ризики, зберегти стандарти і адаптуватися до нових реалій, що є ключем до

стійкого розвитку підприємств у кризових умовах. Подальші дослідження у сфері маркетингового управління та якості продукції в умовах воєнного стану повинні зосереджуватися на глибокому вивченні механізмів адаптації бізнесу до швидкозмінних ринкових умов. Особливу увагу варто приділити ролі цифровізації, зокрема впливу соціальних мереж, аналітики даних і електронної комерції на підвищення ефективності маркетингових стратегій.

Дослідження поведінки споживачів у кризових ситуаціях допоможуть розробити більш точні та релевантні маркетингові інструменти, які відповідатимуть актуальним потребам ринку. Крім того, перспективним є розвиток методик гнучкого управління якістю, що враховують специфіку воєнних умов і можуть застосовуватися як під час безпосередніх бойових дій, так і в процесі післявоєнного відновлення економіки. Це сприятиме формуванню стійких бізнес-моделей, які здатні забезпечувати високу якість продукції і послуг навіть у найскладніших умовах. Таким чином, майбутні дослідження повинні сприяти створенню ефективних моделей маркетингового управління, які допоможуть українському бізнесу не лише вижити, а й розвиватися, забезпечуючи конкурентну якість і задовольняючи потреби споживачів у нових реаліях.

Джерела та література

1. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент. Донецьк : АСНА, 1998. 146 с.
2. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах : теорія, методологія і практика. Харків : ХНАДУ, 2006. 404 с.
3. Павленко А. Ф. Сучасний маркетинг. К.: КНЕУ, 2005. 232 с.
4. Партин Г. О. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту підприємства. К.: КНЕУ, 2005. 248 с.
5. Daft, Richard L. Management. Pearson Education, 2021. 848 с.
6. Hill, John. International Business: Managing Globalization. Elsevier, 2020. 370 с.
7. Kotler P., Heskett J. Marketing Ethics in Global Markets. New York: Routledge, 2021. 312 p.

References

1. Balabanova, L. V. (1998). Marketynhovyy menedzhment [Marketing management], ASNA, Donetsk, [In Ukrainian].
2. Kryvoruchko, O.M. (2006). Menedzhment yakosti na pidpryyemstvakh : teoriya, metodolohiya i praktyka [Quality management at enterprises : theory, methodology and practice], KHNADU, Kharkiv, [In Ukrainian].
3. Pavlenko, A. F. (2005). Suchasnyy marketynh. [Modern Marketing]. K.: KNEU,. 232 s. [In Ukrainian].
4. Partyn, H. O. (2022). Oblikovo-analitychne zabezpechennya menedzhmentu pidpryyemstva [Accounting and analytical support for enterprise management]. K.: KNEU,. 248 s. [In Ukrainian].
5. Daft, Richard L. (2021). Management. Pearson Education. 848 c. [In USA].
6. Hill, John. (2020). International Business: Managing Globalization. Elsevier. 370 c. [In USA].
7. Kotler, P., Heskett, J. (2021). Marketing Ethics in Global Markets. New York: Routledge. 312 p. [In USA].

Одержано статтю: 12.06.2025 р.
Прийнято до друку: 19.06.2025 р.

УДК 339.5

Рейкін Віталій,
доктор економічних наук, професор,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID [0000-0003-1395-6135](https://orcid.org/0000-0003-1395-6135)
e-mail: reikin.vitaliy@vnu.edu.ua

Данилюк Тетяна,
декан факультету економіки та управління,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID [0000-0002-9513-5287](https://orcid.org/0000-0002-9513-5287)
e-mail: Danyluk.Tatiana@vnu.edu.ua

Шевчук Юрій,
начальник відділу «Побутова техніка»,
приватна компанія «Епіцентр»,
м. Луцьк, Україна;
ORCID ID [0009-0002-9876-0595](https://orcid.org/0009-0002-9876-0595)
e-mail: yuriksheva95@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-218-226>

ЗБУТОВА ПОЛІТИКА В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ З УРАХУВАННЯМ ЕТИЧНИХ ПРИНЦИПІВ

Вступ. У сучасних умовах глобалізації збутова політика є ключовим фактором успіху компаній на міжнародних ринках. Водночас етичні принципи стають важливою складовою, яка підтримує довіру споживачів і формує позитивний імідж бренду. Врахування етики у збутовій політиці сприяє сталому розвитку бізнесу, уникненню конфліктів і формуванню відповідальної корпоративної культури.

Мета. Мета статті – дослідити особливості формування та реалізації збутової політики у міжнародній діяльності з урахуванням етичних принципів, визначити вплив етики бізнесу на збутову політику та запропонувати рекомендації для інтеграції етичних принципів у збутову політику підприємства.

Методи. Для дослідження збутової політики в міжнародній діяльності з урахуванням етичних принципів було застосовано комплекс методів, зокрема аналіз наукової літератури для вивчення теоретичних основ, порівняльний аналіз практик міжнародних компаній, а також інтерпретація отриманих результатів для формулювання висновків і рекомендацій.

Результати. У статті розглянуто особливості формування збутової політики в міжнародній діяльності з урахуванням етичних принципів, обґрунтовано її важливість для підтримання репутації підприємств та формування довіри з боку партнерів і споживачів. Досліджено, як дотримання чесності, прозорості та відповідальності сприяє зміцненню партнерських відносин, мінімізації ризиків корупційних та недобросовісних практик, а також адаптації збутової політики до специфіки міжнародних ринків з урахуванням культурних, правових і соціальних особливостей. Проаналізовано, що ці фактори є ключовими для розширення експортних можливостей та стабільного розвитку підприємств. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності збутової політики через навчання персоналу, моніторинг діяльності партнерів і прозору звітність, що сприятиме сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.

Висновки. Збутова політика в міжнародній діяльності значною мірою впливає на успішність компаній на глобальних ринках, а врахування етичних принципів є необхідною умовою формування довіри споживачів і партнерів. Етика бізнесу допомагає уникати конфліктів, підвищує імідж бренду і сприяє сталому розвитку підприємств. Аналіз практик показав, що інтеграція етичних норм у збутову політику підвищує її ефективність та соціальну відповідальність компанії. Впровадження етичних норм сприяє розвитку корпоративної культури та довгостроковій конкурентоспроможності українських компаній на міжнародній арені.

Ключові слова: збутова політика, міжнародна діяльність, етичні принципи, корпоративна етика, партнерські відносини, соціальна відповідальність, адаптація збуту.

Reikin Vitaii,
Doctor of Economics, Professor,
Lesia Ukrainka Volyn National University,
Lutsk, Ukraine

Danyliuk Tetiana,
Dean of the Faculty of Economics and Management,
Associate Professor, Ph.D. in Economics,
Lesia Ukrainka Volyn National University,
Lutsk, Ukraine

Shevchuk Yuriy,
Head of the Household Appliances Department,
Epicenter Private Company,
Lutsk, Ukraine

SALES POLICY IN INTERNATIONAL ACTIVITIES BASED ON ETHICAL PRINCIPLES

Introduction. In today's globalized environment, sales policy is a key factor in the success of companies in international markets. At the same time, ethical principles are becoming an important component that maintains consumer confidence and builds a positive brand image. Taking ethics into account in sales policy contributes to sustainable business development, avoidance of conflicts and formation of a responsible corporate culture. Therefore, the study of this issue is of great practical and theoretical importance

The purpose of the article. The purpose of the article is to study the peculiarities of forming and implementing a sales policy in international activities with due regard for ethical principles, to determine the impact of business ethics on sales policy, and to propose recommendations for integrating ethical principles into the sales policy of an enterprise.

Methods. To study sales policy in international activities, taking into account ethical principles, a set of methods was used, including analysis of scientific literature to study theoretical foundations, comparative analysis of international companies' practices, and interpretation of the results obtained to formulate conclusions and recommendations.

Results. It has been found that the formation of an effective sales policy in the international activities of enterprises is one of the key factors in ensuring their competitiveness in global markets. That is why it is important to study this policy in the context of compliance with ethical standards and principles that must be integrated into all components of the sales process.

Sales policy in international activities is defined as a set of measures, strategies, and tools aimed at ensuring the effective movement of products from the manufacturer to the end consumer outside the country of origin.

It is outlined that business ethics in an international environment acts as a system of moral norms and standards, compliance with which ensures honest conduct of economic activities and prevents discrimination, fraud, or other forms of dishonest behavior. Key ethical principles that are determined when forming a sales policy are classified.

The practice of leading international corporations has been studied, which shows that the integration of ethical norms into sales policy is gradually becoming not a recommendation but a requirement of the modern market. Ethical principles in sales policy play a key role in building consumer trust, enhancing the company's reputation, and ensuring sustainable business development at the international level.

The study proposes recommendations for effectively integrating ethical principles into the sales policy of enterprises. The implementation of these measures will contribute to building trust in the brand, reducing the risk of legal conflicts, and increasing the effectiveness of the sales policy of enterprises in international markets.

The study also examines Ukrainian businesses facing unprecedented challenges, where the implementation of ethical principles in sales policy contributes to the formation of a corporate culture of responsibility, which is the foundation for the recovery and development of the country's economy in the post-war period.

Conclusions. Sales policy in international activities has a significant impact on the success of companies in global markets, and taking into account ethical principles is a prerequisite for building consumer and partner trust. Business ethics helps to avoid conflicts, enhances brand image and contributes to the sustainable development of enterprises. The analysis of practices has shown that the integration of ethical standards into sales policy increases its effectiveness

and social responsibility of companies. Implementation of ethical standards contributes to the development of corporate culture and long-term competitiveness of Ukrainian companies in the international arena.

Keywords: sales policy, international activities, ethical principles, corporate ethics, partnerships, social responsibility, sales adaptation.

JEL Classification M14; M31

Постановка проблеми та її значення. У сучасних умовах глобалізації міжнародна діяльність бізнесу стає дедалі складнішою та багатограннішою. Одним із ключових елементів успішної діяльності компаній на світових ринках є збутова політика, яка забезпечує ефективне просування товарів і послуг до кінцевого споживача. Водночас, у міжнародному маркетингу все більше значення набувають етичні принципи, що регламентують поведінку компаній, підтримують довіру споживачів та формують позитивний імідж бренду.

Врахування етики бізнесу у збутовій політиці є не лише вимогою часу, а й важливим чинником сталого розвитку компаній у довгостроковій перспективі. Етичні норми допомагають уникати конфліктів із партнерами, регуляторами та суспільством, а також сприяють формуванню відповідальної корпоративної культури. Тому дослідження особливостей впровадження етичних принципів у збутову політику міжнародних компаній має важливе теоретичне та практичне значення.

Основна проблема полягає в тому, що в умовах глобалізації одні й ті самі збутові стратегії не завжди можна ефективно застосувати в різних країнах без урахування місцевих особливостей. Те, що сприймається як прийнятна практика в одній культурі, може бути категорично неприйнятним в іншій.

З іншого боку, етична поведінка підприємств у міжнародній збутовій діяльності відкриває нові можливості для формування позитивного іміджу компанії, зміцнення ділових зв'язків і забезпечення сталого розвитку. Етика бізнесу дедалі частіше сприймається як стратегічний ресурс, що визначає довгострокову конкурентоспроможність компаній.

Значення дослідження даної проблеми полягає у необхідності формування збалансованого підходу до організації збутової політики міжнародних компаній, який поєднує ефективність комерційної діяльності та дотримання етичних норм. Саме такий підхід дає змогу забезпечити не лише економічний успіх, а й соціальну відповідальність бізнесу перед суспільством. Вивчення цієї проблематики є актуальним як для наукової сфери, так і для практичної діяльності підприємств, які прагнуть працювати на світовому ринку відповідально та успішно.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування збутової політики в міжнародній діяльності, з урахуванням етичних аспектів, залишається у центрі уваги багатьох вчених як вітчизняної, так і світової наукової спільноти. Однак, попри активний інтерес до цієї теми, питання інтеграції етичних принципів безпосередньо у процеси збуту все ще недостатньо комплексно досліджене, особливо в умовах глобальних трансформацій міжнародних ринків.

Серед зарубіжних учених, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії міжнародного маркетингу та збутової політики, необхідно відзначити Філіпа Котлера [10], Дж. Р. Еванса та Б. Бермана [7]. У своїх фундаментальних працях вони визначають збут як один із ключових елементів комплексу маркетингу, що безпосередньо впливає на позиціонування компанії на міжнародному ринку. Зокрема, Ф. Котлер акцентує увагу на важливості адаптації збутових каналів до особливостей кожного конкретного ринку, включаючи культурні, соціальні та поведінкові аспекти споживачів [10].

Щодо етичних аспектів ведення бізнесу на міжнародному рівні, особливу увагу цьому питанню приділяли Феррелл О., Хартлайн М. та Хохштейн Б. [8]. Їхні роботи спрямовані на дослідження взаємозв'язку між корпоративною соціальною відповідальністю, етичним веденням бізнесу та довгостроковою конкурентоспроможністю підприємств. Феррелл у своїх дослідженнях зазначає, що етична поведінка підприємства стає одним із головних чинників формування позитивного іміджу на міжнародних ринках, що, своєю чергою, безпосередньо впливає на ефективність збутової політики [8].

Значну увагу питанням етики бізнесу у міжнародній діяльності приділяють такі зарубіжні автори, як Річард Дафт [6], Джон Хілл [9], які наголошують на тому, що етичні стандарти мають бути інтегрованими в усі процеси діяльності компанії, зокрема й у систему збуту. Окремі дослідження присвячені аналізу етичних конфліктів, що можуть виникати при веденні бізнесу у різних країнах, а також підходам до їхнього вирішення.

Вітчизняна наукова думка також не залишає поза увагою проблематику збутової політики та етики бізнесу в міжнародному контексті. Значний внесок у розвиток теорії збутової політики зробили такі українські науковці, як Белявцев М. І. [1], Липчук В. А. [4], Карпова Т. О. та Назарчук Т. В. [3], які у своїх працях висвітлювали особливості формування збутових стратегій для українських підприємств в умовах виходу на світові ринки.

Щодо етики бізнесу у вітчизняному науковому просторі, варто згадати роботи Зозульова О.В. [2] та Савченко Т. Г. [5], які наголошували на необхідності впровадження прозорих правил ведення бізнесу, відповідальності перед споживачами та дотримання соціальних стандартів у міжнародній діяльності.

Водночас аналіз наукових джерел показує, що більшість існуючих досліджень або зосереджуються на загальних питаннях етики бізнесу, або окремо розглядають особливості збутової політики у міжнародному маркетингу. Комплексного підходу до дослідження саме збутової політики з чітким урахуванням етичних норм все ще недостатньо. Саме тому подальший розвиток цієї теми є актуальним як для наукової сфери, так і для практики ведення міжнародного бізнесу.

Мета і завдання статті. Метою даної статті є обґрунтування теоретичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо формування збутової політики підприємств у міжнародній діяльності з урахуванням етичних принципів ведення бізнесу. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише ефективність комерційної діяльності, а й дотримання високих моральних стандартів, що є необхідною умовою для побудови довгострокових взаємин із партнерами та споживачами на глобальному ринку.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні визначено низку основних завдань. По-перше, необхідно розкрити сутність збутової політики підприємств у контексті міжнародного маркетингу та проаналізувати особливості її реалізації в умовах виходу на зовнішні ринки. По-друге, важливим є визначення ключових етичних принципів, які мають бути враховані під час формування збутової стратегії підприємств у міжнародному середовищі.

Також завданням є дослідження сучасного практичного досвіду провідних міжнародних компаній щодо інтеграції етичних норм у збутову діяльність, виявлення проблем і бар'єрів, що виникають у цьому процесі. Окрему увагу слід приділити перспективам впровадження етичних стандартів у збутову політику, з урахуванням тенденцій розвитку глобального ринку та зростаючих вимог споживачів до соціальної відповідальності бізнесу.

Завершальним завданням є розроблення практичних рекомендацій для підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність, щодо підвищення ефективності збутової політики через інтеграцію етичних підходів, що сприятиме зміцненню репутації компанії та забезпечить її стійке становище на світовому ринку.

Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження. Формування ефективної збутової політики в міжнародній діяльності підприємств є одним із ключових факторів забезпечення їхньої конкурентоспроможності на світових ринках. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції економік збутова політика перестає бути виключно інструментом досягнення фінансових результатів. Вона перетворюється на важливий елемент побудови партнерських відносин, підтримання позитивної ділової репутації, формування довіри з боку споживачів. Саме тому важливим завданням є дослідження цієї політики в контексті дотримання етичних норм та принципів, що мають бути інтегровані у всі складові збутового процесу.

Збутова політика у міжнародній діяльності – це комплекс заходів, стратегій та інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного переміщення продукції від виробника до кінцевого споживача за межами країни походження. Вона охоплює формування каналів збуту, вибір партнерів, організацію логістичних процесів, встановлення цінової політики, системи сервісного обслуговування тощо [3]. Особливість збутової політики у міжнародному контексті полягає у необхідності врахування відмінностей між країнами: правових норм, податкових режимів, ментальних особливостей споживачів, звичок та традицій ведення бізнесу.

У міжнародній діяльності підприємство стикається з необхідністю обирати між прямим і непрямим збутом, будувати взаємовідносини з посередниками різних типів – дистриб'юторами,

агентами, франчайзі, ліцензіатами. Саме на цьому етапі виникають численні ризики, пов'язані з можливими етичними конфліктами, недоброчесністю окремих партнерів, випадками дискримінації споживачів, маніпуляціями умовами співпраці [4].

Збутова політика повинна не лише відповідати цілям компанії щодо прибутковості, але й враховувати довгострокову репутацію бренду, дотримання міжнародних стандартів етики, зокрема принципів чесності, прозорості, відкритості у відносинах із партнерами та кінцевими споживачами [1; 3].

Етика бізнесу у міжнародному середовищі виступає як система моральних норм і стандартів, дотримання яких забезпечує чесне ведення господарської діяльності та недопущення дискримінації, обману чи інших форм несумлінної поведінки. При формуванні збутової політики важливо враховувати кілька ключових етичних принципів [5]:

1. Принцип чесності та правдивості – поширення правдивої інформації про продукцію, послуги, умови постачання та гарантії.
2. Принцип відповідальності – усвідомлення наслідків своєї діяльності для партнерів, споживачів, суспільства.
3. Принцип справедливості – забезпечення рівного доступу до продукції, недопущення дискримінації за расовою, релігійною, національною чи гендерною ознакою.
4. Принцип дотримання законодавства – виконання не лише вимог міжнародних актів, але й локальних законів країн, на ринку яких ведеться збутова діяльність.
5. Принцип прозорості взаємодії – чесні умови угод, відкритість у фінансових розрахунках, недопущення корупційних схем у збутових операціях.

Застосування зазначених етичних принципів дає можливість забезпечити стійке партнерство з діловими структурами різних країн, зменшити ризики конфліктів, сприяти формуванню позитивного іміджу компанії.

Практика діяльності провідних міжнародних корпорацій свідчить, що інтеграція етичних норм у збутову політику поступово стає не рекомендацією, а вимогою сучасного ринку [10]. Компанії, які ігнорують етичні принципи, стикаються з репутаційними втратами, санкціями, бойкотами з боку споживачів. Відомими є приклади, коли недобросовісна збутова діяльність (наприклад, приховування дефектів продукції чи порушення умов контрактів із місцевими партнерами) призводила до багатомільйонних збитків і втрати довіри до бренду [6].

Позитивним прикладом є політика таких компаній, як Unilever, Nestlé, Procter & Gamble, які розробили і впровадили внутрішні корпоративні кодекси етики, що чітко регламентують поведінку не лише працівників, а й партнерів по збуту [7]. Більше того, ці компанії активно співпрацюють із міжнародними організаціями (наприклад, Глобальний договір ООН) для впровадження принципів сталого розвитку, соціальної відповідальності, екологічної безпеки у процесах збуту [8].

Попри очевидні переваги дотримання етичних принципів, на практиці їх реалізація стикається з низкою проблем [9]. По-перше, це культурні відмінності, які впливають на сприйняття етичних норм у різних країнах. Те, що в одній країні вважається нормою, в іншій може трактуватися як неприпустиме. По-друге, економічний тиск іноді спонукає компанії до компромісів, особливо в умовах нестабільності ринку або жорсткої конкуренції. Третя проблема – слабкість регуляторних механізмів у деяких країнах, через що навіть сумлінні підприємства змушені працювати в умовах недоброчесної конкуренції.

Етичні принципи у збутовій політиці відіграють ключову роль у формуванні довіри споживачів, підвищенні репутації компанії та забезпеченні сталого розвитку бізнесу на міжнародному рівні. Попри очевидні переваги дотримання етики, на практиці реалізація цих принципів стикається з низкою складних проблем, які можна класифікувати певним чином.

Класифікація проблем реалізації етичних принципів у збутовій політиці [2]:

1. Культурно-соціальні відмінності:

- різне сприйняття етичних норм у різних країнах і регіонах;
- відмінності у звичаях, цінностях і правових системах, що ускладнюють уніфікацію етичних стандартів;

- конфлікти між глобальними етичними вимогами та локальними практиками ведення бізнесу.

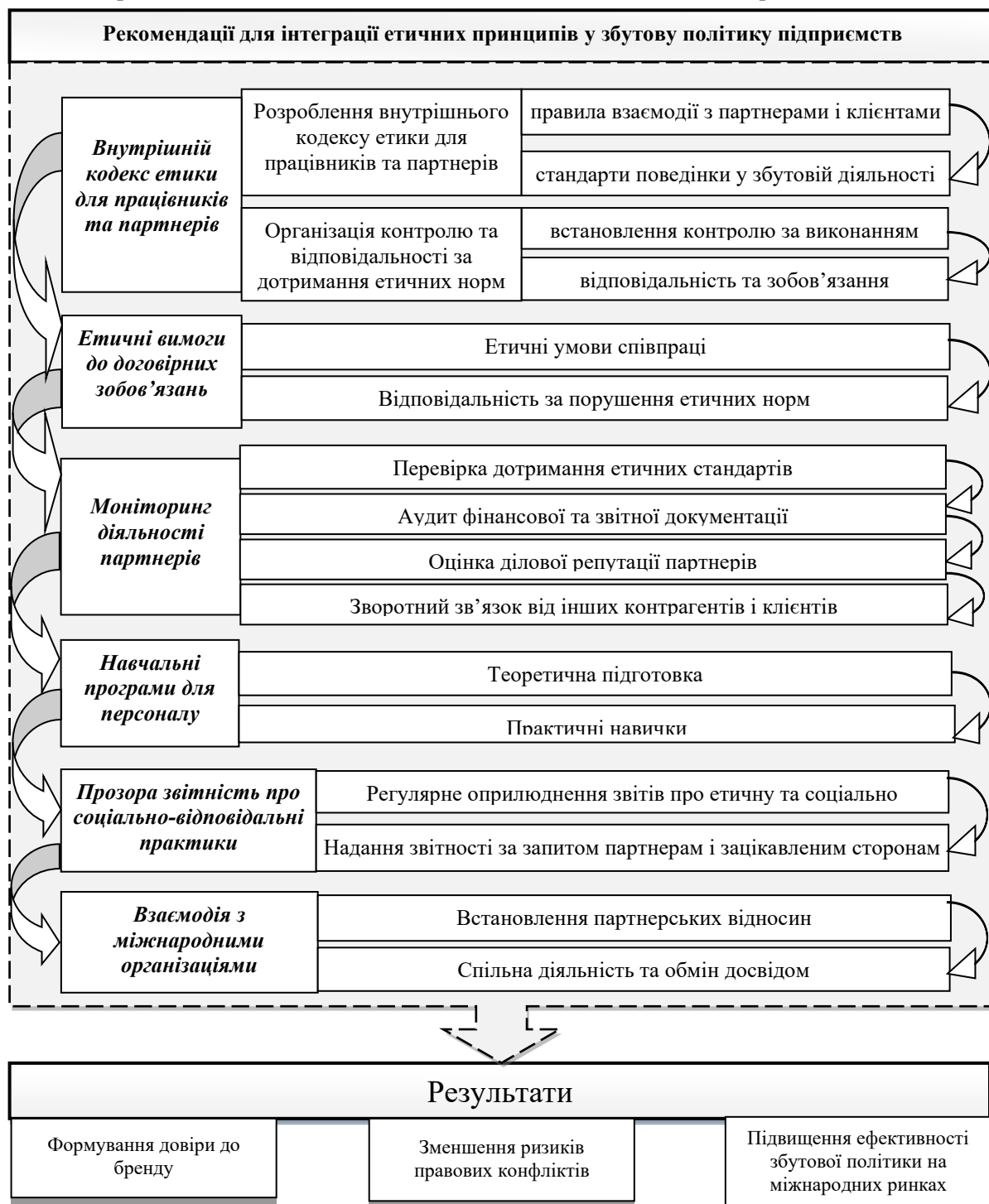


Рис. 1. Рекомендації щодо підвищення ефективності збутової політики з урахуванням етичних аспектів

Джерело: власна розробка автора

2. Економічний тиск і конкурентне середовище:

- висока конкуренція, яка змушує компанії іноді йти на компроміси у дотриманні етики;
- нестабільність ринків, що сприяє прагматичним рішенням на шкоду етичним нормам;

– залежність від короткострокових фінансових показників, що знижує мотивацію для впровадження довгострокових етичних стандартів.

3. Регуляторні та інституційні бар'єри:

- недостатньо ефективне законодавство у низці країн;
- відсутність єдиних міжнародних стандартів, які б регулювали етичну складову збуту;
- поширення недобросовісної конкуренції, що створює нерівні умови для сумлінних підприємств.

Для того щоб ефективно інтегрувати етичні принципи у збутову політику підприємств, доцільно запропонувати такі рекомендації (рис.1) [1; 3; 4]:

1. Розробити внутрішній кодекс етики для працівників та партнерів по збуту.

2. Включати етичні вимоги до договірних зобов'язань з посередниками, дистриб'юторами, агентами.

3. Проводити постійний моніторинг діяльності партнерів для виявлення порушень етичних стандартів.

4. Організовувати навчальні програми для персоналу щодо важливості етичних норм у процесах збуту.

5. Забезпечувати прозору звітність про соціально відповідальні практики збутової діяльності.

6. Активно взаємодіяти з міжнародними організаціями, що підтримують розвиток етичного бізнесу.

Застосування зазначених заходів сприятиме формуванню довіри до бренду, зменшенню ризиків правових конфліктів та підвищенню ефективності збутової політики підприємств на міжнародних ринках.

Слід зазначити, що в умовах війни український бізнес стикається з безпрецедентними викликами, які впливають на всі аспекти діяльності, зокрема і на збутову політику. Незважаючи на складнощі, дотримання етичних принципів у збуті залишається ключовим фактором збереження репутації компанії і формування довіри з боку партнерів і споживачів. Війна підвищує ризики недобросовісних практик, але саме через прозорість і чесність бізнес може виділитися на фоні конкуренції, залучити інвестиції та забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі.

Другим важливим аспектом є адаптація збутової політики до реалій, які створює війна – зміщення логістичних маршрутів, обмеження доступу до окремих регіонів, нестабільність внутрішнього ринку. В цих умовах етичність у взаємодії з партнерами та споживачами допомагає будувати надійні довгострокові відносини, знижувати конфлікти та підтримувати сталість каналів збуту. Відповідальна поведінка компаній в цих складних умовах зміцнює їхню позицію на ринку, формує імідж надійного партнера.

Третій аспект стосується міжнародного контексту. Український бізнес дедалі більше орієнтується на зовнішні ринки, де етичні стандарти мають вирішальне значення для успіху. Дотримання етичних норм у збуті – це не лише про дотримання законів, а й про відповідність очікуванням іноземних споживачів та партнерів, які цінують прозорість, справедливість і соціальну відповідальність. Це відкриває нові можливості для експорту та міжнародної співпраці, особливо важливі в умовах внутрішньої кризи.

Четвертий важливий момент – це роль етики у боротьбі з нелегальними і корупційними схемами, які можуть посилюватися в умовах війни. Застосування чітких етичних норм у збуті допомагає запобігти участі компанії у таких схемах, мінімізує ризики юридичних і репутаційних втрат. Це особливо актуально для підтримки позитивного іміджу українського бізнесу в світі та забезпечення стабільності діяльності в довгостроковій перспективі.

Нарешті, впровадження етичних принципів у збутову політику сприяє формуванню корпоративної культури відповідальності, що є фундаментом для відновлення та розвитку економіки країни у післявоєнний період. Підприємства, які дотримуються етичних стандартів, здатні ефективніше адаптуватися до змін, залучати інвестиції та будувати міцні партнерські зв'язки, що є необхідною умовою для економічного відродження України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Вихід на міжнародні ринки підсилює значення дотримання етичних стандартів у збутовій політиці. Українські компанії, що враховують очікування іноземних споживачів щодо прозорості, справедливості та соціальної відповідальності, отримують більше можливостей для експорту і міжнародної співпраці, що є надзвичайно важливим у період внутрішньої кризи.

Запобігання участі у корупційних і нелегальних схемах через дотримання етичних норм допомагає мінімізувати юридичні та репутаційні ризики. Це особливо актуально для підтримки позитивного іміджу українського бізнесу у світі і забезпечення стабільності його діяльності на довгострокову перспективу. Адаптація збутової політики до нових реалій війни, таких як зміщення логістичних маршрутів і нестабільність ринку, є ключовою умовою успіху. Етичність у відносинах з партнерами допомагає будувати надійні довгострокові зв'язки, знижувати конфлікти і підтримувати сталість каналів збуту. Відповідальна поведінка у складних умовах війни зміцнює позиції підприємств і формує позитивний імідж надійного партнера.

Впровадження етичних принципів у збутову політику сприяє формуванню корпоративної культури відповідальності, що є основою для відновлення та сталого розвитку економіки України у післявоєнний період. Компанії, які дотримуються етичних стандартів, мають кращі шанси адаптуватися до змін, залучати інвестиції і будувати міцні партнерські зв'язки.

Отже, сучасні тенденції свідчать, що попит на етику зростає. Споживачі дедалі більше орієнтуються на соціально відповідальні бренди, готові платити більше за товари компаній, які дотримуються етичних стандартів. Відповідно, перспективним напрямом стає розроблення єдиних міжнародних стандартів етичної збутової політики, активізація корпоративного самоконтролю, посилення вимог до партнерів у рамках корпоративних кодексів.

Джерела та література

1. Белявцев М. І., Савченко Т. Г. Міжнародний маркетинг. К.: КНЕУ, 2019. 472 с.
2. Зозульов О. В. Етика маркетингової діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 3. С. 85–91.
3. Карпова Т. О., Назарчук Т. В. Формування збутової політики підприємства в умовах міжнародних ринків. *Економіка та управління*. 2023. № 2. С. 145–150.
4. Липчук В. А. Міжнародний бізнес: теорія і практика. К.: Центр учбової літератури, 2021. 390 с.
5. Савченко В. Ф. Етика бізнесу. К.: Знання, 2022. 278 с.
6. Daft, Richard L. Management. Pearson Education, 2021. 848 с.
7. Evans, Joel R.; Berman, Barry. Marketing: Marketing in the 21st Century. New York: Routledge, 2009. 898 с.
8. Ferrell, O. C.; Hartline, M.; Hochstein, B. Marketing Strategy. Pearson Education, 2021. 576 с.
9. Hill, John. International Business: Managing Globalization. Elsevier, 2020. 370 с.
10. Kotler P., Heskett J. Marketing Ethics in Global Markets. New York: Routledge, 2021. 312 p.

References

1. Byelyavtsev, M. I., Savchenko, T. H. (2019). Mizhnarodnyy marketynh. [International Marketing]. KNEU, 2019. 472 s. [In Ukrainian]
2. Zozul'ov, O. V. Etyka marketynhovoyi diyal'nosti. [Ethics of marketing activity]. Marketynh i menedzhment innovatsiy. 2022. № 3. S. 85–91. [In Ukrainian]
3. Karpova, T. O., Nazarchuk, T. V. Formuvannya zbutovoyi polityky pidpryyemstva v umovakh mizhnarodnykh rynkiv. [Formation of the company's sales policy in the conditions of international markets]. Ekonomika ta upravlinnya. 2023. № 2. S. 145–150. [In Ukrainian]
4. Lypchuk, V. A. Mizhnarodnyy biznes: teoriya i praktyka. [International Business: Theory and Practice]. K.: Tsentr uchbovoyi literatury, 2021. 390 s. [In Ukrainian]
5. Savchenko V. F. Etyka biznesu. [Business Ethics]. K.: Znannya, 2022. 278 s. [In Ukrainian]

6. Daft, Richard L. (2021). Management. Pearson Education. 848 с. [USA]
7. Evans, Joel R.; Berman, Barry. (2009). Marketing: Marketing in the 21st Century. New York: Routledge. 898 с. [USA]
8. Ferrell, O. C.; Hartline, M.; Hochstein, B. (2021). Marketing Strategy. Pearson Education. 576 с. [USA]
9. Hill, John. (2020). International Business: Managing Globalization. Elsevier. 370 с. [USA]
10. Kotler, P., Heskett, J. (2021). Marketing Ethics in Global Markets. New York: Routledge. 312 p. [USA]

Одержано статтю: 14.06.2025 р.
Прийнято до друку: 21.06.2025 р.

Вимоги до матеріалів, що публікуються

КЕРІВНИЦТВО ДЛЯ АВТОРІВ

Щоб мати можливість подавати статті до журналу та перевіряти поточний статус своїх матеріалів, необхідно увійти на сайт як зареєстрований користувач (<http://echas.vnu.edu.ua>) або надіслати матеріали на e-mail: echas@vnu.edu.ua

Матеріали, подані для опублікування, повинні відповідати тематиці журналу.

До публікації приймаються статті, які відповідають наступним вимогам:

- стаття повинна висвітлювати актуальну тему, містити результати глибокого наукового дослідження та обґрунтування отриманих наукових висновків;
- стаття може бути написана українською, польською або англійською мовами, ретельно вичитана автором та відповідати тематичному спрямуванню збірника наукових праць;
- робота не була опублікована раніше в іншому журналі, не перебуває на розгляді в іншому журналі;
- усі співавтори статті повинні бути згодні з публікацією статті.

До друку приймаються тільки статті з оригінальним авторським текстом, запозичення в обсязі не більше 10 % повинні бути оформлені із зазначенням посилань на джерела.

Подаючи статтю в журнал, автор цим:

- висловлює згоду на розміщення повного її тексту в мережі Інтернет;
- погоджується з рекомендаціями Всесвітньої асоціації медичних редакторів і стандартів COPE відповідно до принципів етики наукових публікацій.
(https://publicationethics.org/files/International%20standards_authors_for%20website_11_Nov_2011.pdf)

Подаючи статтю в журнал, автор тим самим висловлює згоду на розміщення повного її тексту в мережі Інтернет. Автори дають згоду на збір й обробку персональних даних із метою їх включення в базу даних згідно із Законом України № 2297-VI «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 зі змінами та доповненнями. Імена та електронні адреси, які вказуються користувачами сайту цього видання, використовуватимуться виключно для виконання внутрішніх технічних завдань; вони не поширюватимуться та не передаватимуться стороннім особам.

ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ РУКОПИСІВ

Послідовність структурних елементів статті:

- ✓ Ліворуч – УДК (кегль 12, звичайний шрифт).
- ✓ Починаючи з наступного рядка праворуч **метадані** (інформація про автора(ів) статті та її реферативна частина), що розміщуються послідовно українською, та англійською мовами та складаються з частин:
відомості про автора (прізвище, ім'я, вчений ступінь, вчене звання, місце роботи або навчання (заклад), структурний підрозділ, населений пункт, ORCID ID 0000-0000-0000-0000, E-mail) (напівжирний шрифт, кегль 10, міжрядковий одинарний, інтервал перед 0, після 0); якщо є кілька авторів, то інформація про наступного автора прописується в такій же послідовності через рядок.
- ✓ Через рядок - **назва статті (мовою статті)** (всі прописні, вирівнювання посередині, напівжирний шрифт, кегль 12, міжрядковий одинарний; інтервал перед 0, після 0).
- ✓ Через рядок - **анотація українською** (або мовою статті), від 220 до 250 слів, де чітко сформульовано головну ідею статті і обґрунтовано її актуальність (вирівнювання по ширині,

звичайний шрифт, курсивом, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт). Обов'язковою є така структура анотації: **Вступ, Мета, Методи, Результати та Висновки.**

✓ Анотація українською мовою за змістом і формою викладу має бути структурованою, лаконічною, інформативною (без загальних слів), змістовною (відображати основний зміст статті та результати досліджень).

✓ Через рядок - **ключові слова українською** (або мовою статті) 5-8 слів (вирівнювання по ширині, звичайний шрифт, курсивом, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт, інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок – **метадані англійською** мовою: відомості про автора – вирівнювання по правому краю (прізвище, ім'я, вчений ступінь, вчене звання, місце роботи або навчання (заклад), структурний підрозділ, населений пункт) напівжирний шрифт, кегль 10, міжрядковий одинарний, інтервал перед 0, після 0, якщо є кілька авторів, то інформація про наступного автора прописується і такій же послідовності через рядок.

✓ Через рядок - **назва статті англійською** мовою (всі прописні, вирівнювання посередині, напівжирний шрифт, кегль 12, міжрядковий одинарний); інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок - **розширена анотація англійською мовою** (Abstract), яка повинна бути інформативною й оригінальною, має відображати основний зміст статті та результатів дослідження, обсяг анотації англійською мовою: не менше 1800 знаків з пробілами. Анотація англійською мовою (Abstract) фактично має відображати стислий виклад статті, її реферування, (вирівнювання по ширині, звичайний шрифт, курсивом, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт) і повинна складатися з таких структурних частин:

- **Introduction** (вступ);
- **The purpose of the article** (мета статті)
- **Methods**;
- **Results** (результати);
- **Conclusions** (висновки).

Анотація англійською мовою має бути складена відповідно до вимог міжнародних наукометричних баз, оригінальна (не копіювати україномовну анотацію).

✓ Через рядок - **ключові слова англійською** мовою 5-8 слів (вирівнювання по ширині, звичайний шрифт, курсивом, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт, інтервал перед 0, після 0).

Якщо мова статті англійська (польська), то анотація мовою статті від 200 до 250 слів, а анотація українською мовою подається обсягом не менше як 1800 знаків, включаючи ключові слова.

Після анотації англійською мовою через 1 рядок зазначається **JEL Classification** (вирівнювання по лівому краю, напівжирний шрифт, курсивом, кегль 10, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт, інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок – **основний текст статті**, який повинен вміщати в себе такі необхідні елементи (з виділенням по тексту статті):

- **вступ.** У цьому розділі автором окреслюється наукова проблема та її взаємозв'язок з практичними аспектами або вплив на інші сфери соціально-економічного життя; обґрунтування актуальності обраної тематики дослідження.

- **огляд літератури.** Даний розділ повинен містити огляд літератури та існуючих релевантних досліджень з обраного автором напрямку з урахуванням глобального контексту, зокрема **ОБОВ'ЯЗКОВИМ** є огляд джерел літератури зарубіжних авторів; цей розділ повинен містити наукову новизну рукопису, наприклад, невирішені проблеми щодо попередніх досліджень.

- **мета дослідження.** У цьому розділі необхідно сформулювати мету та завдання дослідження, що ставить автор. Метою повинно бути розв'язання проблеми або отримання знань щодо неї. Мета дослідження орієнтує на його кінцевий результат. Завдання відображають питання, на які потрібно отримати відповідь для реалізації мети дослідження. Для формулювання мети доцільно використовувати такі слова, як встановити, виявити, розробити, довести та ін.)

- **матеріали і методи дослідження.** Цей розділ повинен містити короткий опис методів (методологію) дослідження та бути достатньо представленим у такий спосіб, щоб інші учені могли повторити дослідження та прийти до аналогічних висновків. Автором можуть бути також коротко

описано загальновідомі методи з відповідними посиланнями на них із механізмом їх використання у даному дослідженні. Якщо для проведення дослідження було використано будь-яке програмне забезпечення/базу даних, необхідно вказати назву та версію, а також обґрунтувати вибір конкретної бази.

- **результати дослідження.** У цьому розділі необхідно відобразити результати дослідження в логічній послідовності без їх інтерпретацій. Виклад основного матеріалу дослідження передбачає обґрунтування отриманих наукових результатів, результати досліджень передбачають статистичну обробку даних, яку доцільно подавати у вигляді таблиць, графіків, діаграм. Дані, які відображаються в таблицях, мають бути суттєвими, повними, достовірними. Результати дослідження мають бути обов'язково проаналізовані. Не варто використовувати рисунки та таблиці там, де було б краще відобразити їх як звичайний текст.

- **дискусія.** Цей розділ є найважливішим елементом наукової статті та повинен містити інтерпретацію отриманих результатів та їх порівняння із результатами попередніх досліджень. У розділі варто максимально довести правильність погляду автора та пояснити суть отриманих даних, оцінити можливі протиріччя та неочікувані результати, запропонувати подальші напрямки досліджень.

- **висновки і перспективи подальших досліджень.** Даний розділ повинен містити коротке формулювання результатів дослідження, осмислення та узагальнення теми, а також перспективи для майбутніх досліджень. Висновки повинні бути лаконічними, конкретними, обґрунтованими, відповідати меті дослідження та впливати з основного змісту роботи.

Вимоги до оформлення тексту статті. Обсяг основного тексту статті орієнтовно від 16000 знаків (без пробілів) до 25000 знаків (без пробілів). Текстові матеріали повинні бути підготовлені в редакторі MS Word (*.doc). Параметри сторінки: формат – А4, поля – зліва – 2,5 см, справа – 2,5 см, зверху й знизу – 2 см, без колонтитулів та нумерації сторінок. Шрифт основного тексту – Times New Roman, кегль 11, звичайний, рядки без переносів. Параметри абзацу: вирівнювання – за шириною; міжрядковий інтервал – 1,0; відступ першого рядка – 0,75 см.

✓ Через рядок після основного тексту – **Джерела та література** (кегль 10, напівжирний, інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок - перелік використаної літератури (кегль 10, звичайний, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 см) складений відповідно до українського стандарту бібліографічного опису (ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання»). Усі джерела зі списку літератури (орієнтовно 8-15 джерел) повинні бути процитовані в тексті статті, в іншому випадку відповідний елемент має бути вилучений. Бібліографічні посилання потрібно оформляти так: на одне джерело – [1, с. 4], на кілька джерел – [4, с. 55; 10, с. 15]. Можливе також посилання без зазначення сторінки, якщо йдеться про джерело загалом. Якщо стаття, на яку є посилання, має цифровий ідентифікатор doi (<http://www.doi.org/index.html>), його обов'язково потрібно вказувати. Посилання на неопубліковані роботи не допускаються. Список літератури повинен містити достатню кількість сучасних (за останні п'ять років) джерел за проблемою дослідження. Кількість джерел - не менше 10 і не більше 20. До списку потрібно включати наукові статті українських і зарубіжних авторів. **САМОЦИТУВАННЯ НЕ ДОПУСКАЄТЬСЯ.** Назви джерел у списку літератури розміщуються в порядку цитування в тексті. **Не допускається перелічення прізвищ науковців!** З метою підвищення наукового рівня статті варто посилатися на зарубіжні наукові джерела та періодичні видання, що належать до провідних міжнародних наукометричних баз даних (SCOPUS. WEB OF SCIENS та ін.)

✓ Через рядок після списку літератури – **References**, (кегль 10, напівжирний, інтервал перед 0, після 0).

✓ Через рядок - список кириличних джерел у транслітерованому вигляді (кегль 10, звичайний, міжрядковий одинарний, абзацний відступ 0,75 пт); із застосуванням транслітерації та її переклад англійською мовою, де розміщуються ті ж самі джерела оформлені за міжнародним бібліографічним стандартом APA (<http://www.apastyle.org/>). Назви кириличних джерел транслітеруються, далі у квадратних дужках розміщується переклад.

Он-лайн-конвертер: <http://translit.kh.ua/#passport> (Паспортний КМУ 2010).

Кількість табличного матеріалу та ілюстрацій повинна бути доречною. Порядковий номер таблиці вирівнюється по правому краю, (наприклад: *Таблиця 1*), назва таблиці друкується над таблицею посередині напівжирним шрифтом, Times New Roman, кегль 11, інтервал 1, (наприклад: Розрахунок показників для оцінки інвестиційного прибутку).

Зміст таблиці, цифровий матеріал подається звичайним шрифтом, Times New Roman, кегль 11, інтервал 1, вирівнювання заголовків вертикальних граф -по середині, вирівнювання основної частини таблиці (рядків і граф) – по ширині.

Формат таблиць – лише книжковий.

Рисунок повинен бути єдиним графічним об'єктом (тобто згрупованим). Для рисунків, виконаних у програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (97-2003). Ілюстрації також слід нумерувати; вони повинні мати назви, які вказуються поза згрупованим графічним об'єктом (наприклад: Рис. 1. *Класифікація показників залишкового прибутку*). Ілюстративний матеріал обов'язково повинен бути контрастним чорно-білим, спосіб заливки в діаграмах – штриховий).

Формули (зі стандартною нумерацією) виконуються в редакторі Microsoft Equation. Підписи рисунків та формул повинні бути доступні для редагування. Усі графічні об'єкти не повинні бути сканованими.

Обов'язкове розрізнення знаків дефіс (-) та тире (–), а також використання лапок такого формату «» («текст»).

Виділення фрагмента тексту можливе курсивом (підкреслення не допускається).

Цитати, таблиці, ілюстрації, всі цифрові дані подаються з обов'язковими посиланнями на джерела. Під кожною таблицею та рисунком має бути зазначено джерело (Наприклад: *Джерело*: Власна розробка автора). Для подання джерела потрібно використовувати шрифт “Times New Roman”, 9 кегль, звичайний.

Неприпустимим є використання нерозшифрованих аббревіатур і вперше введених термінів. Усі аббревіатури повинні бути розшифровані при першому вживанні.

ЗРАЗОК ДЛЯ ОФОРМЛЕННЯ СТАТТІ

Дотримання вимог є обов'язковим!

Відповідальність за зміст статті несе автор!

Для публікації статті у журналі «Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки» на адресу редакції echas@vnu.edu.ua потрібно надіслати:

1) Прізвище_стаття.doc

2) [Авторську довідку](#)

Наукове видання

**Економічний часопис
Волинського національного університету
імені Лесі Українки**

Журнал видається з 2015 року

№ 2 (42)

2025

Технічний редактор: *Л. М. Козлюк*

Ідентифікатор медіа R30-02325,
присвоєний Національною радою з питань телебачення і радіомовлення від 21.12.2023 р.

Сайт журналу: echas.vnu.edu.ua

Формат 60×84^{1/8}. Обсяг 16,02 обл. вид. арк., 16,27 ум.-друк. арк. Наклад 100 пр. Зам. 488.

Адреса редакції: 43025, м. Луцьк, вул. Винниченка, 28, факультет економіки та управління Волинського національного університету імені Лесі Українки. Тел. (0332) 24-89-78. Ел. адреса: econom.faculty@gmail.com.

Засновник – Волинський національний університет імені Лесі Українки
(43025, м. Луцьк, просп. Волі, 13).

Виготовлювач – Вежа-Друк (м. Луцьк, Шопена 12, тел (0332)-29-90-65)

Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.