

Український державний університет
науки і технологій



Review of transport economics and management

Випуск 13(29)

Виходить 2 рази на рік

Дніпро

2025

УДК 658.5:656.2

ЗАСНОВНИК ТА ВИДАВЕЦЬ:
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ
(Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна)

Редакційна колегія:

головний редактор – доктор економічних наук, професор *Людмила ГОЛОВКОВА*

заступник головного редактора – доктор економічних наук, професор *Володимир БОБИЛЬ*

відповідальний секретар – кандидат економічних наук, доцент *Лілія ДОБРИК*

Члени редакційної колегії:

Артур Козловський доктор наук, проф. (Польща); Ришард Миллер доктор наук, проф. (Польща); Барка М. Зине доктор PhD, проф. (Алжир); Кирил Ангелов доктор наук, проф. (Болгарія); Томаш Кієк доктор наук, проф. (Польща); Володимир Дикань д.е.н., проф.; Катерина Кононова д.е.н., проф.; Анна Князевич д.е.н., проф. (Польща); Ірина Станкевич д.е.н., проф.; Сергій Чимшит д.е.н., доцент; Олексій Шевяков д.психол.н., проф.; Володимир Шинкаренко д.е.н., проф.

Журнал зареєстровано: - в Національній раді України з питань телебачення і радіомовлення №924 від 28.09.2023. Ідентифікатор медіа: R30-01398 (Рішення Національної Ради України з питань телебачення і радіомовлення № 924 від 28.09.2023 та Витяг із «Переліка суб'єктів у сфері медіа»); - відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 17.03.2020 № 409 видання включено до Переліку наукових фахових видань України категорія «Б» № 10. Галузь науки – економічна.

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах періодичних видань CROSSREF, Open Ukrainian Citation Index (OUCI), Google Scholar, «Україніка наукова», Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Інституційний репозитарій УДУНТ. У каталозі відкритого доступу до наукових ресурсів (ROAD).

Друкується за рішенням Вченої Ради університету від 25.06.2025 протокол № 13.

Видавець

Український державний університет науки і технологій
(Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна), м. Дніпро.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №1315 від 31.03.2003.

Адреса засновника
та видавця:

вул. Лазаряна, 2, кім. 253в, м. Дніпро, Україна,
 49010 тел. +380-56-776-59-47, e-mail: remt.diit@gmail.com,
 сайт журналу: <http://pte.diit.edu.ua/>

«Review of transport economics and management». – Дніпро: Український державний університет науки і технологій, 2025. – Випуск 13(29) – 202 с.

УДК 658.5:656.2

«Review of Transport Economics and Management» висвітлює результати наукових досліджень з актуальних проблем розвитку й трансформації соціально-економічних систем, підвищення їх конкурентоспроможності; представлено теоретико-методологічні засади оптимізації управлінських процесів і виробничо-господарської діяльності підприємств; розкрито сучасні підходи до вдосконалення методів і моделей управління в різних сферах економіки за напрямками: економіка та управління національним господарством; економіка і менеджмент підприємств транспорту; фінанси й облік; поведінкова економіка; цифрова економіка; математичні й інструментальні методи в економіці.

© Український державний університет науки і технологій, 2025

Ukrainian State University
of Science and Technologies



Review of transport economics
and management

Issue 13(29)

Released 2 times a year

Dnipro

2025

UDC 658.5:656.2

FOUNDER AND PUBLISHER:

UKRAINIAN STATE UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGIES

(Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan)

Editorial Board:

Editor in chief – Doctor of Economic Sciences, professor *L. GOLOVKOVA*Deputy chief editor – Doctor of Economic Sciences, professor *V. BOBYL*Executive secretary – PhD in Economics, associate professor, *L. DOBRYK*

Members of the Editorial Board:

Artur Kozłowski doctor of sciences, professor (Poland); Ryszard Miler doctor of sciences, professor (Poland); Zine M. Barka (Algeria) doctor Ph.D., professor, Kiril Anguelov (Bulgaria) doctor of economic sciences, professor, Tomasz Kijek (Poland) doctor of sciences, professor (Poland); Volodymyr Dykan doctor of economic sciences, professor, Kateryna Kononova doctor of economic sciences, professor, Anna Kniazevych doctor of economic sciences, professor (Poland); Iryna Stankevych doctor of economic sciences, professor; Serhii Chymshyt doctor of economic sciences, associate professor; Oleksii Sheviakov doctor of philosophy, professor, Volodymyr Shynkarenko doctor of economic sciences, professor

Journal was registered:

- in the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting №924 dated 28.09.2023. Media identifier: R30-01398 (Decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting № 924 dated 28.09.2023 and Excerpt from the "List of Subjects in the Media Sphere");

- according to the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 17.03.2020 № 409, the publication is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine category "B" № 10. Field of science – economics.

The journal is registered in the international catalogs of periodicals CROSSREF, Open Ukrainian Citation Index (OUCI), Google Scholar, "Ukrainika Scientific", National Library of Ukraine named after Vernadsky, Institutional Repository ac. V.Lazaryan. Catalog of open access to scientific resources (ROAD).

Published by the decision of the Academic Council of the University of 2025.25.06, the protocol number 13.

Publisher

Ukrainian State University of Science and Technologies *(Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan)*. Dnipro. The certificate subject's publishing ДК №1315 from 31.03.2003

Address of founder

Lazaryan St., 2, Room 253B, Dnipro, Ukraine, and editorial board 49010. Tel. (0562) 33-58-13,
e-mail: remt.diit@gmail.com, <http://pte.diit.edu.ua/>

«Review of transport economics and management». – Dnipro: Ukrainian State University of Science and Technologies, 2025. – Iss. 13(29). – 202 p.

UDC 658.5:656.2

The collection covers the results of scientific research on economic issues of development and reformation of socio-economic systems, enhancing their competitiveness; theoretical and methodological approaches to optimization of processes of management and production and economic activity of enterprises; scientific approaches to the development and improvement of management methods and models in various fields of activity under the headings: Economics and Management of National Economy, Economics and Management of Transport Enterprises, Finance and Accounting, Behavioral Economics, Digital Economics, Mathematical and Instrumental Methods Economics.

© Ukrainian State University of Science and Technologies, 2025

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ / ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

UDC 336.132:338.1

ZHYBER T.V.

1 Dr. Ec. Sc, Associate Professor, Associate Professor of Finance Department named after Viktor Fedosov, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman; e-mail: tzhhyber@kneu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-4557-023X

LOGISTICS HUBS DEVELOPMENT AS A PART OF CUSTOM POLICY

Abstract. The *purpose* of this study is to develop an empirical model for estimating the demand for customs-cleared logistics hubs in Ukraine, using the case of LLC “Nova Poshta” as an example of a major national logistics operator. The paper aims to contribute to the scientific and practical understanding of how operational indicators influence the strategic development of logistics infrastructure under conditions of geopolitical instability. **Methods:** a multiple regression analysis was conducted using operational data from 2019 to 2023. Key variables affecting the demand for logistics hubs were identified and integrated into a quantitative forecasting model. The model was then applied to 2023 data to validate its practical applicability. In addition, institutional and infrastructural challenges were analyzed through a qualitative review of regulatory documents, expert reports, and sectoral statistics. **Results:** the regression model projected a demand for 11.11 logistics hubs for 2023, aligning closely with the actual reported number (11). The analysis revealed critical limitations in Ukraine’s logistics system, including outdated infrastructure, regulatory fragmentation, low digitalization levels, and the destructive impact of the ongoing war. A strategic framework was proposed for enhancing customs administration via digital transformation, route optimization, and international harmonization. **Practical value:** this research provides a methodological basis for forecasting logistics infrastructure needs and offers a policy-relevant strategy for integrating customs-cleared hubs into national and regional planning. The findings are of practical interest to logistics businesses, public finance experts, and government institutions engaged in post-war recovery and international trade integration.

Keywords: state budget; customs policy; customs logistics; logistics hub; planning; public finance management

Problem statement

Customs logistics represents a modern applied branch of logistics that integrates two areas: the sphere of business activity and the procedures of state regulation, which connect the activities of customs procedure participants concerning the organization of logistics operations and the arrangement of customs clearance. The customs clearance of goods by logistics companies is organized in a way that depends on the regulation of customs duties by the states whose territories are crossed by the object of logistics. Henceforth, we will specify that the object of logistics shall be considered the goods, as the key customs value of goods transportation depends on their subsequent commercialization. The construction of logistics chains within the networks of logistics companies, particularly towards the western and southern directions, determines the vectors of Ukraine's integration into the Western European and global transport logistics systems.

The state's customs policy primarily aims to combine the stimulation of logistics transportation with ensuring economic security amid the globalization of global transportation chains and the challenges posed by the customs policies of the countries involved in the activities of trade counterparties. Regardless of political decisions in the customs policies of individual countries (an example of such radical decisions being the customs policy of the United States since early 2025), logistics continues to develop in alignment with global business activities related to goods exchange. The globalization of transportation transforms logistics routes into complex tools of influence on development, with the impact on logistics flows causing a cumulative transformation of the economies not only of individual regions but also of entire countries and their alliances.

Thus, customs logistics is understood as the set of processes and services that facilitate the movement of goods flows across national borders. These processes are shaped in accordance with established customs regimes and legal frameworks. Having evolved into a distinct field of activity, customs logistics encompasses the interaction of professional logistics companies with customs authorities, the preparation and submission of cargo declarations, the payment of import-export duties and other related charges, as well as compliance monitoring with technical and sanitary standards incorporated into the customs regulations of each country. The strategic objective of customs logistics is to minimize cargo clearance time and to reduce the risk of financial penalties resulting from non-compliance with customs regulations.

The objective necessity for the emergence and development of customs logistics lies in its capacity to reconcile the protectionist policies of different countries with the creation of a system that stimulates desirable business activities and fosters productive international business relations. In our view, the influence of customs logistics on sustainable development should be a matter of regulatory oversight by national governments. From the foregoing, a scientific inquiry arises concerning the need to study how contemporary instruments of customs logistics are formed and applied to ensure the effective implementation of a country's customs policy in its interaction with the customs policies of other nations during export and import operations.

Literature review

Recent scientific research on customs logistics has focused on practical aspects of addressing the challenges of uncertainty. To this end, scholars have been solving applied problems of modeling transport flows using empirical logistics data. A. Nadi et al. developed a model linking maritime and land transportation at ports for time planning in logistics hubs [1]. Z. Rudneva emphasizes the growing integration of postal services into logistics transportation, driven by the increasing volume of online trade. This trend necessitates the development of a network of logistics hubs with customs clearance capabilities by postal companies [2]. The standardization of transport containers and the synchronization of their online customs processing have also been studied by H. S. Sternberg and M. Denizel, who proposed a model for optimizing bidirectional transport flows [3]. M. Almalki and M. Alkahtani identified improvements in transportation efficiency indicators as a result of the development of logistics hubs in Saudi Arabia [4]. X. Xu et al. highlight that the future lies in a collaborative logistics system that will function as a network for multimodal cross-border cooperation [5]. A. Bogucka and T. Landmann stress that international logistics is an essential and integral component in meeting humanity's fundamental humanitarian needs [6].

Ukrainian scholarly publications predominantly examine customs logistics within the framework of the transport economy, focusing on customs clearance processes during the transportation of goods. In contrast, foreign research often emphasizes the study of customs regulation concerning the directions and volumes of logistics flows. O. Yaremenko has systematized the definitions provided by Ukrainian scholars [7], who conceptualize customs logistics as an element of logistics activities associated with the customs clearance of goods within the context of foreign economic operations. The researcher summarized the definition of customs logistics as an activity grounded in research findings and practical approaches aimed at regulating customs-related goods, information, and financial flows to protect national interests, seek a balance of interests, and ensure the security and development of foreign economic activity (FEA) participants. R. Fedorenko emphasizes that the level of development of logistics infrastructure and the efficiency of customs services are the primary factors influencing the success of regional enterprises in entering the global market, thereby shaping the customs-logistics foundation of foreign economic activity.

Customs logistics is formed through the coordinated efforts of customs authorities, logistics providers, and participants in foreign economic activity, who collectively establish a framework for stimulating international trade [8]. Serbina T. and Trushkina M. consider the significance of customs logistics at the level of an economic category, which includes a scientific component, an applied component in the formation of foreign economic relations, and the practical organization of transport in economic relations [9]. I. Kryvovyaziuk emphasizes that customs logistics in wartime changes, focusing on timely delivery of goods, taking into account risks, in particular, complicated logistics of humanitarian cargo, deviations from regulatory customs clearance procedures and the influence of the human factor on transportation [10]. A. Maksimova at all emphasize the importance of balanced content of legislation during military operations to support the smooth operation of customs logistics [11]. The issues of organizing customs logistics, taking

into account the customs policy of governments, were also addressed by O. Shalieva [12], L. Kustrich [13], I. Nikolenko and M. Martynenko [14].

An analysis of the recent body of literature reveals a marked increase in scholarly attention to the organization of customs logistics and the development of an effective state customs policy under conditions of martial law. The relevance of such research is driven by the imperative to sustain, preserve, and advance foreign economic activity amid the destabilization of economic processes. Concurrently, there is a recognized research potential in the study of practical experience regarding the application of modern instruments. An example of such practical implementation of customs policy through customs logistics is the promotion of logistics hub operations.

The aim of the article

The purpose of the article is to analyze the conditions and regulation of the use of logistics hubs in Ukraine as a modern tool of customs logistics in the context of implementing customs policy, with the aim of systematizing the regulatory framework and identifying obstacles to the implementation of these business instruments.

Methodology

To achieve the aim of this study, we propose a model for evaluating the need for logistics hubs, grounded in multiple factors characterizing a logistics company's operations and supported by empirical data from Nova Poshta LLC. LLC "Nova Poshta" (distinct from the NOVA group of companies) is the largest logistics operator in Ukraine, actively expanding its operations both into frontline territories and through the development of international delivery services. The company's influence and operational practices provide a substantive basis for analyzing its experience in the use of logistics hubs within Ukraine.

At the same time, LLC "Nova Poshta" is a company of strategic importance whose warehouses and branches have been subjected to military attacks. Therefore, the modeling in this study was based on data for the period 2019–2023. Although the data are publicly available, they have been compiled and generalized by the author from the financial and managerial reports of LLC "Nova Poshta" [15], from the "About the Company" sections of official press releases published on the company's website [16], as well as from information provided by a company employee.

To construct a trend formula for the number of logistics hubs with customs clearance (hereinafter denoted as NLH) in the operations of Nova Poshta LLC, we apply a multiple regression methodology [17] based on publicly available data and the company's internal accounting records.

The trend in NLH utilization can be expressed by the following equation:

$$NLH = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot V + \alpha_2 \cdot S + \alpha_3 \cdot E + \alpha_4 \cdot A + \alpha_5 \cdot T + \alpha_6 \cdot D + \alpha_7 \cdot C + \alpha_8 \cdot M + \varepsilon \quad (1)$$

where:

V — number of shipments, million items;

S — total area of logistics centers, thousand m²;

E — number of employees, thousand persons;

A — level of customs automation, %;

T — cargo handling time at the hub, hours;

D — average delivery time, hours;

C — number of transport vehicles, units;

M — number of international partnerships, units.

In this model, increases in the number of shipments (V), facility area (S), workforce size (E), number of vehicles (C), number of international partnerships (M), and the degree of customs automation (A) are assumed to have a direct impact on the demand for new logistics hubs. Conversely, reductions in cargo handling time (T) and average delivery time (D) are considered indicators of improved logistics efficiency and are therefore included in the model as inverse values.

Results

The logistics hub is developing as part of a network of modern customs policy instruments implemented through the development of customs logistics. Logistics hub systems cover various functions, from storage

and sorting of goods to customs clearance and transport coordination, which allows to ensure a high level of customer service and efficiency of operations, as well as to stimulate, adjust and localize the necessary transport for foreign economic activity. In Table 1 we group the main aspects of the organization and functioning of logistics hubs, which characterize their purpose for the implementation of customs policy.

Table 1

Main aspects of the organization and functioning of logistics hubs

Source [13, 18]

Aspect	Characteristics of the aspect
Purpose of operation	Optimization of accounting for commodity flows, reduction of logistics costs, reduction of transaction costs for customs clearance.
Main functions	Warehousing, transshipment, sorting, packaging, customs clearance, transport coordination.
Types of logistics hubs by scale of use	Global (international), national, regional logistics centers of general or special purpose.
Key participants	Shippers, carriers, customs services, warehouse logistics operators, financial institutions.
Necessary infrastructure	Warehouses, transport hubs, terminals, customs zones, information systems, data centers.
Technological solutions	Automation of warehouse processes, GPS monitoring, TMS, WMS, RFID, blockchain, artificial intelligence.
Funding	Revenues (user fees), private investments, public-private partnerships, government subsidies, grants, loans.
Regulation and standards	National and international legislation, ISO standards, customs rules, transport regulations.

Since logistics hubs are closely connected with international transportation, they are an integral instrument of customs logistics. Therefore, regulation by normative documents reflecting customs policy deeply intervenes in their operations and shapes the conditions for their use by transportation entities engaged in foreign economic activity. A business entity that actively uses and develops logistics hubs in Ukraine is Nova Poshta LLC. In Table 2, we specify the areas of responsibility of Nova Poshta LLC in the use of logistics hubs through interaction with state entities that implement customs and tax policies, conduct foreign exchange control, and ensure other regulatory oversight of the functioning of logistics hubs.

As of 2025, and looking ahead to 2027, the Association Agreement between Ukraine and the European Union is influencing the development of cooperation in the field of customs clearance and tariff regulation, defining the key conditions for the use of logistics hubs. The Agreement with the EU provides for the implementation of European standards in customs control procedures, setting the framework for the integration of Nova Poshta LLC into the EU postal services market and requiring particular attention to the implementation of this Agreement. The development of logistics hubs is becoming especially important in the context of Ukraine's integration into the EU economic area, the advancement of an export-oriented economic model, and the growing demands for the speed and security of logistics services.

Table 2

Nova Poshta LLC interaction with the state policy implementers

Source [15,16]

Functions and powers of a state body	Examples of state body activities	Responsibility of Nova Poshta LLC for the implementation of Ukraine's customs policy
The Cabinet of Ministers of Ukraine forms customs policy through resolutions and proposes draft laws on customs policy and customs tariffs	Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1057 (as amended), Law "On Customs Tariff"	Implementation of government regulations, study of changes in customs legislation
The Ministry of Finance of Ukraine is responsible for implementing policy in the field of customs regulation and tax administration	Regulations of the State Customs Service of Ukraine and the State Tax Service of Ukraine	Proposals for legislative initiatives, calculations of customs duties and payments plans, tax burden calculations, consultations
The State Customs Service of Ukraine exercises control over customs clearance of goods and administration of customs payments	Customs Code of Ukraine, Law on Customs Tariff of Ukraine, Order of the State Customs Service of Ukraine No. 289	Electronic declaration, cargo inspection, prevention of illegal transportation of goods, payment of duties
The State Tax Service of Ukraine exercises control over the payment of other taxes and fees	Tax Code of Ukraine	Administration of VAT, income tax, excise duty
The National Bank of Ukraine regulates currency transactions during international transportation	NBU Resolution No. 13 dated 03.01.2019	Taking into account preventive measures and adjustments to currency transactions, reporting on currency control
The Antimonopoly Committee of Ukraine monitors compliance with antimonopoly legislation in the logistics sector	Law of Ukraine "On Protection of Economic Competition"	Competition regulation, complaint handling and inspections
The State Service for Special Communications and Information Protection of Ukraine ensures the protection of information systems and controls cybersecurity.	Law of Ukraine "On Protection of Information in Information and Communication Systems"	Implementation of information protection systems, cybersecurity audit
The State Service for Food Safety and Consumer Protection organizes quality and safety control of goods crossing the customs border	Law of Ukraine "On Protection of Consumer Rights"	Cargo inspections, compliance with safety standards

Table 3 presents the indicators characterizing the intensification of the use of Nova Poshta LLC's logistics hubs.

Table 3

**Performance indicators of Nova Poshta LLC regarding postal transportation
and use of logistics hubs**

Source [15,16]

Indicator	2019	2020	2021	2022	2023
Number of shipments, million pcs.	214	240	280	260	300
Number of employees, thousand people	27	28	30	29	31
Number of logistics hubs	8	9	10	10	11
Total area of logistics centers, thousand m ²	95	110	130	135	150
Average check per shipment, UAH	49	55	60	58	61
Processed international shipments, million pcs./year	x	40	50	55	65
Average delivery time of international shipments, days	x	7	6	5.5	5
Level of automation of customs procedures, %	60	65	70	75	80
Cargo processing time at the hub, hours	x	24	20	18	12
Detained cargo, %	x	6	5	4	3
Share of customs checks from cargo volume, %	x	18	15	12	10
Number of vehicles, units	2500	2700	2900	2850	3100
Average delivery time, hours	48	44	40	42	39
Customs clearance speed, hours	x	12	10	9	7
Customs clearance costs, million UAH/year	x	130	125	115	100
Number of international partnerships	x	8	10	12	15

We will calculate the coefficients of the multiple regression model based on the data from 2019 to 2023 and obtain the following model:

$$NLH = -0,0001 + 0,0033 \cdot V + 0,0210 \cdot S - 0,0015 \cdot E + 0,0089 \cdot A + 4,08 \cdot 10^{-5} \cdot (1/T) - 1,38 \cdot 10^{-6} \cdot (1/D) + 0,0020 \cdot C + 0,0067 \cdot M \quad (2)$$

By substituting the data for the year 2023 into this model, we obtain the calculated demand for logistics hubs of LLC "Nova Poshta" according to the development trends of postal transportation since 2019:

$$NLH_{2023} = -0,0001 + 0,0033 \cdot 300 + 0,0210 \cdot 150 - 0,0015 \cdot 31 + 0,0089 \cdot 80 + 0,0000408 \cdot (1/12) - 0,00000138 \cdot (1/39) + 0,0020 \cdot 3100 + 0,0067 \cdot 15 = 11,11 \quad (3)$$

The model calculation results indicate a growing demand for logistics hubs in the coming years, as the predicted value slightly exceeds the number of logistics hubs reported for 2023 (11). However, given the context of full-scale military operations, it is generally inadvisable to conduct a detailed analysis of the current performance indicators of the country's largest logistics operator. Therefore, our modeling is limited to the year 2023.

Additionally, from the data in Table 3, we can conclude that the average increase in the number of logistics hubs created by a large postal operator has been almost 40% over the past five years. These logistics hubs include 5 main and regional hubs, the main hubs are located in Kyiv, Lviv, Dnipro, Odessa and Kharkiv. The hubs are equipped with high-speed sorting lines and automated conveyors that allow processing up to 100 thousand postal items per hour. At the same time, it is the warehouses of logistics hubs, especially in Kharkiv, that become targets of shelling by Russia, as a result of which employees of the postal operator die.

Despite Russia's military aggression, Ukraine is experiencing internal problems that complicate the effective operation of logistics hubs. The main problem is the insufficient level of development of transport, energy infrastructure and infrastructure for improvement and rational planning. A significant part of logistics hubs in Ukraine operate on the basis of outdated transport and warehouse complexes that do not meet the requirements of modern automated logistics. Lack of investment in the modernization of transport nodes, limited capacity of road and rail approaches, as well as uneven development of transport corridors reduce the effectiveness of hubs as multimodal centers. For example, according to estimates by the Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine, more than 60% of logistics facilities do not meet EU technical standards [12].

Another serious problem is regulatory fragmentation and the lack of a single state strategy for the development of logistics hubs, which is partly due to the changing transportation landscape due to active military operations throughout the country. The status of a logistics hub is not clearly defined as a tool for implementing not only logistics transportation, but also customs policy. Accordingly, we believe that opportunities to attract the influence of logistics hubs on foreign economic activity through targeted comprehensive planning of their network are being lost - they are poorly integrated into the regional planning of United Territorial Communities and regions. Therefore, there is a lack of coordination between state and local authorities in issues of spatial planning, land allocation and transport integration, not to mention the role of private owners of these hubs - for example, postal operators, who are forced to develop customs logistics in conditions of legal uncertainty of transportation conditions. Regulation of customs clearance alone is not enough to fully realize the potential of customs policy.

Therefore, the problem of insufficient speed of digitalization and automation of logistics processes for global competition is a concomitant problem of the described problems. Owners of logistics hubs are in no hurry to make capital investments in infrastructure and technologies. While international practice demonstrates the active implementation of smart technologies (Warehouse Management Systems, Transport Management Systems, IoT, AI-analysis of flows, etc.), most Ukrainian logistics centers still operate in manual mode, which leads to loss of time, increased operating costs and increased risk of errors. According to the EBA Logistics Index (2023), only 28% of logistics enterprises in Ukraine use modern digital tools in cargo flow management [13]. It is also worth highlighting the lag in integration into the international logistics system. Despite Ukraine's geographical attractiveness as a transit country, the level of integration of Ukrainian hubs into the Trans-European Transport Network (TEN-T) remains limited due to technical differences in standards, slow pace of harmonization of customs clearance procedures, and the lack of certified logistics service operators of international level, which is exacerbated by uncertainty due to the constant aggression of the Russian Federation against Ukraine [14].

The challenges associated with military operations in the country have become a significant destructive factor for the integrity of the logistics infrastructure. Many logistics hubs in the east and south of Ukraine have been partially or completely destroyed. Disruption of usual logistics routes, blockade of ports, mining of railway lines and damage to bridges have led to an overload of the western logistics shoulder of Ukraine, which, in turn, has revealed a critical insufficiency of logistics hubs near the western border.

Overcoming these challenges requires a comprehensive approach to solving the outlined problems, starting from businesses that organize hubs for the convenience of doing business, to the Government of Ukraine, which must provide a comprehensive vision of the consequences of implementing customs policy and timely prevent negative ones. The negative consequences of customs policy and its use in relation to logistics hubs will be the construction of logistics routes outside the territory of Ukraine, the relocation of businesses outside the territory of Ukraine, and the narrowing of the range of transportation.

Let us formulate examples of a strategy for carriers' businesses to improve customs administration in logistics hubs (Table 4). Ukrainian businesses can apply the measures of this strategy to adapt to the economic environment and state customs policy.

The government must also consider the local strategies of each business when building a network of logistics hubs and develop customs policy to foster the most integrated and effective system for combining local business initiatives.

Table 4

Strategy for improving customs administration through logistics hubs

Strategic goal	Strategy implementation measures	Strategic indicators
1. Digitalization and automation of customs procedures	Implementation of machine learning, development of artificial intelligence based on it, use of blockchain technologies for customs control and accounting of goods. Use of electronic document flow and improvement of the "single window" system.	Reducing customs clearance time, minimizing the human factor, increasing transparency of operations.
2. Optimization of logistics routes and use of hubs	Use of Big Data and predictive analytics to optimize logistics flows, which will reduce delays at customs. Integration of logistics centres with international customs systems.	Increasing the speed of cargo processing, reducing storage costs, improving international cooperation.
3. Simplification and harmonization of customs procedures	Participation in international customs initiatives, obtaining the status of a highly trusted participant for the Eurozone customs space, expanding partnerships with companies in zones attractive for logistics development.	Reducing barriers to international trade, reducing customs clearance time, increasing the company's competitiveness.

Conclusions

Observed international studies tend to treat logistics hubs as subjects for data-driven optimization and design innovation. For example, empirical models have been developed linking terminal operations to transport flows (allowing real time prediction of traffic), tends to emphasizes standards for interoperability to improve efficiency. By contrast, Ukrainian research often focuses on the institutional and normative aspects of “customs logistics.” Therefore, the present paper’s attempt to incorporate coefficients derived from empirical data of a specific company into the development of a practical model for calculating the demand for customs-cleared logistics hubs represents a meaningful scholarly contribution to the advancement of Ukrainian practice in the field of customs-cleared transportation.

Despite the growing interest in hub logistics, Ukraine’s regulatory framework still lags behind its ambitions. For one, authors point out that the current legal and institutional structure does not clearly accommodate the “logistics hub” concept. Although the law envisages special zones (industrial parks, SEZs, etc.), the mechanisms for customs incentives within them are still undefined.

This study presents an empirical approach to estimating the demand for customs-cleared logistics hubs in Ukraine by applying a multiple regression model based on data from a major national postal operator. The results suggest a growing need for such hubs, with the 2023 projection slightly exceeding the actual reported number of logistics facilities. However, the validity of deeper performance-based analysis is constrained by the ongoing full-scale war and related data limitations.

The study highlights several critical structural and institutional barriers to the development of an effective logistics network in Ukraine. These include outdated infrastructure, limited multimodal integration, inadequate investment in modernization, regulatory fragmentation, and the lack of a comprehensive state strategy for the development and integration of logistics hubs into spatial and customs policy. Moreover, the military aggression by the Russian Federation has not only destroyed logistics infrastructure in eastern and southern regions but has also exposed vulnerabilities in the western corridor, which now bears the bulk of redirected flows.

Despite these challenges, logistics hubs remain a critical element for ensuring the resilience of transportation and customs systems. Their modernization and digital transformation—through the adoption of advanced technologies and harmonization with international logistics standards—are essential for enhancing Ukraine’s competitiveness in global trade. The proposed strategic directions for improving

customs administration through logistics hubs, including digitalization, route optimization, and procedural harmonization, may serve as a framework for both policymakers and business actors.

Ultimately, the development of a national logistics strategy must consider not only the operational needs of businesses but also broader spatial, economic, and security dimensions. Integrating logistics hubs into national and regional planning—while ensuring legal clarity, technical modernization, and international interoperability—will be fundamental for Ukraine's recovery and future economic integration. It is important to emphasize that in Ukraine, the process of collecting data related to customs clearance and forecasting customs logistics through the use of logistics hubs is only at its initial stage. However, with the availability of sufficient data, Ukrainian practitioners and researchers will be able to address practical issues related to improving logistics and enhancing efficiency through customs clearance procedures and their digitalization.

ЖИБЕР Т. В.

д.е.н., доцент Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, e-mail: tzhyber@kneu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-4557-023X

РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНИХ ХАБІВ ЯК СКЛADOVA МИТНОЇ ПОЛІТИКИ

Анотація. *Метою* дослідження є розробка емпіричної моделі для оцінювання потреби у логістичних хабах з митним оформленням в Україні на прикладі ТОВ «Нова пошта» як провідного національного логістичного оператора. Стаття спрямована на наукове й практичне осмислення впливу операційних показників на стратегічний розвиток логістичної інфраструктури в умовах геополітичної нестабільності. *Методи:* у роботі застосовано метод множинної регресії на основі операційних даних за 2019–2023 роки. Визначено ключові змінні, що впливають на потребу в логістичних хабах, та побудовано прогностичну модель. Модель апробовано на даних за 2023 рік. Додатково здійснено якісний аналіз інституційних, регуляторних і інфраструктурних обмежень на основі нормативних документів, експертних звітів і галузевої статистики. *Результати:* побудована модель передбачила значення потреби на рівні 11,11 хабів для 2023 року, що практично відповідає фактичним даним. Виявлено системні бар'єри: застаріла інфраструктура, низький рівень цифровізації, фрагментоване регулювання та руйнівний вплив війни. Запропоновано стратегічні напрямки вдосконалення митного адміністрування через цифрову трансформацію, оптимізацію маршрутів і гармонізацію з міжнародними стандартами. *Практична цінність:* дослідження пропонує методологічну основу для прогнозування логістичних потреб та формує стратегічні орієнтири для інтеграції хабів із митними функціями в систему державного і просторового планування. Отримані висновки становлять інтерес для логістичного бізнесу, фахівців з публічних фінансів та органів державної влади, залучених до післявоєнного відновлення й міжнародної економічної інтеграції України.

Ключові слова: державний бюджет; митна політика; митна логістика; логістичний хаб; планування; управління публічними фінансами

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яременко, О. Ф. (2021). Митна логістика: поняття, функції, особливості. Вісник ХНУ. №6, Том 1(300), С. 32-36. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6-5
2. Fedorenko, R. V. (2020). Customs and Logistics Framework of Foreign Economic Activity: Conceptual Basis. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. URL: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2020.04.29>
3. Трушкіна, Н. В., & Сербіна, Т. В. (2022). Митна логістика у системі міжнародних економічних відносин: уточнення термінології. Trends in science and practice of today, 29, 87.
4. Кривов'язюк, І. (2023). Митна логістика в умовах воєнного стану в Україні. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», (September 22, 2023; Singapore, Singapore), 28–30. Retrieved from <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1201>
5. Maksymova, A., Varava, V., & Chackiewicz, M. (2022). The influence of the customs system on the logistics system under the conditions of the state of martial. Customs Scientific Journal, № 1, 2022. p. 21-26. DOI <https://doi.org/10.32782/2308-6971/2022.1.3>

6. Шалева, О.І. Дослідження ефективності функціонування систем митної логістики в сучасних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2024. Том 35(74), № 3, С. 42–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-3-7>
7. Кустрич, Л. (2022). Агрологістичні хаби як невід’ємна складова розвитку аграрного сектору України. Економіка та суспільство, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-14>
8. Ніколенко І. Ю., Мартиненко М. О. Оптимізація логістичних процесів в міжнародній торгівлі. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1(44). С. 82–86. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010012
9. Складська логістика : навчальний посібник / В. Є. Марчук, М. Ю. Григорак, О. М. Гармаш, О. В. Овдієнко. Київ: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 256 с.

REFERENCES

1. Nadi, A., Sharma, S., Snelder, M., Bakri, T., van Lint, H., & Tavasszy, L. (2021). Short-term prediction of outbound truck traffic from the exchange of information in logistics hubs: A case study for the port of Rotterdam. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 127, 103111. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2021.103111>
2. Rudneva, Z. (2022). Economic, Logistics, Customs Solutions of Moving Postal Mails by Online Trade. *Transportation Research Procedia*, 61, 70-73. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.01.012>
3. Sternberg, H. S., & Denizel, M. (2021). Toward the physical internet—Logistics service modularity and design implications. *Journal of Business Logistics*, 42(1), 144-166. <https://doi.org/10.1111/jbl.12261>
4. Almalki, M., & Alkahtani, M. (2022). Allocation of regional logistics hubs and assessing their contribution to Saudi Arabia’s logistics performance index ranking. *Sustainability*, 14(12), 7474. <https://doi.org/10.3390/su14127474>
5. Xu, X., He, Y., & Ji, Q. (2022). Collaborative logistics network: a new business mode in the platform economy. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(4-5), 791-813. <https://doi.org/10.1080/13675567.2021.1926948>
6. Bogucka, A., & Landmann, T. (2022). International Humanitarian City as a global logistics hub in 2018-2021—a case study. *Systemy Logistyczne Wojsk*, 56(1), 97-112. <https://doi.org/10.37055/slw/155069>
7. Yaremenko, O. F. (2021). Customs logistics: Concept, functions, and features. *Visnyk KhNU*, 6(1), 32-36. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-5> [in Ukrainian]
8. Fedorenko, R. V. (2020). Customs and logistics framework of foreign economic activity: Conceptual basis. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2020.04.29>
9. Trushkina, N. V., & Serbina, T. V. (2022). Customs logistics in the system of international economic relations: Terminological clarification. *Trends in science and practice of today*, 29, 87. [in Ukrainian]
10. Kryvov’iazliuk, I. (2023). Customs logistics under martial law in Ukraine. *Collection of Scientific Papers “SCIENTIA”*, (September 22, 2023; Singapore, Singapore), 28–30. <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1201> [in Ukrainian]
11. Maksymova, A., Varava, V., & Chackiewicz, M. (2022). The influence of the customs system on the logistics system under the conditions of martial law. *Customs Scientific Journal*, 1, 21-26. <https://doi.org/10.32782/2308-6971/2022.1.3>
12. Shaleva, O. I. (2024). Study of the efficiency of customs logistics systems in modern conditions. *Scientific Notes of the V.I. Vernadskyi National University of Economics and Management*, 35(74), 42-48. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/74-3-7> [in Ukrainian]
13. Kustrich, L. (2022). Agrologistic hubs as an integral part of the development of Ukraine’s agricultural sector. *Economics and Society*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-14> [in Ukrainian]
14. Nikolenko, I. Yu., & Martynenko, M. O. (2024). Optimization of logistics processes in international trade. *Economics. Management. Business*, 1(44), 82–86. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010012> [in Ukrainian]
15. Nova Poshta LLC. (n.d.). *Financial reporting for investors*. Official website of Nova Poshta. <https://novaposhta.ua/partners/id/11113> (Accessed March 20, 2025) [in Ukrainian].
16. Nova Poshta LLC. (n.d.). *About the company*. Official website of Nova Poshta. <https://novaposhta.ua/> (Accessed March 20, 2025) [in Ukrainian].
17. Sun, Y., Wang, X., Zhang, C., & Zuo, M. (2023). Multiple regression: Methodology and applications. *Highlights in Science, Engineering and Technology*, 49, 542-548.
18. Marchuk, V. Y., Hryhorak, M. Yu., Harmash, O. M., & Ovdiiienko, O. V. (2020). *Warehouse logistics: A textbook*. Kyiv: Oldi-Plus. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції: 24.05.2025
Received: 2025.05.24

УДК 336.77:35.072.3(477)

КВАСНІЙ Л.^{1*}, АХЕК'ЯН А.², МОРАВСЬКА О.³

^{1*} к.е.н., доцент, професор кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, e-mail: lg_k@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-5248-544X

² к. ф.-мат. н., доцент, професор кафедри менеджменту, економіки та туризму, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», e-mail: limaup@iapm.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-7826-8256

³ к.б.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», e-mail: olena.v.moravska@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0595-858X

ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТЕЖІВ В УКРАЇНІ

Мета полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі проблем державного регулювання ринку електронних платежів в Україні з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації фінансового сектору. **Методика.** Методика дослідження базується на комплексному підході, який поєднує **аналіз нормативно-правових актів, порівняльний аналіз, системний підхід, метод експертних оцінок та аналітичний метод**, що забезпечує комплексність підходу та відтворюваність результатів. **Результати.** У результаті проведеного дослідження виявлено низку проблем, що обмежують ефективний розвиток ринку електронних платежів в Україні, серед яких недосконалість нормативно-правової бази, що не повністю відповідає сучасним вимогам цифрової економіки та європейським стандартам у сфері фінансових технологій. Доведено, що низький рівень кібербезпеки є суттєвою загрозою для функціонування платіжних систем. Обґрунтовано, що фрагментація ринку електронних платежів, де існують численні платіжні системи, що працюють за різними стандартами, ускладнює їх інтеграцію та взаємодію, а також знижує рівень конкурентоспроможності. Акцентовано увагу на низькій інноваційності у розробці нових фінансових продуктів і платіжних інструментів. **Наукова новизна** полягає у комплексному дослідженні державного регулювання ринку електронних платежів в Україні з урахуванням законодавчих змін, міжнародних стандартів (PSD2/PSD3) та взаємодії ключових учасників ринку. Вперше системно оцінено прогалини у координації регуляторів і технологічному розвитку, а також запропоновано конкретні практичні заходи з визначенням відповідальних суб'єктів та очікуваних ефектів. **Практична значимість статті** полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного регулювання ринку електронних платежів в Україні, що можуть бути використані органами державної влади для формування ефективної регуляторної політики, а також фінансовими установами для адаптації до сучасних вимог безпеки, інноваційності та прозорості платіжних послуг.

Ключові слова: електронні платежі, державне регулювання, фінансові технології, ринок платіжних послуг, цифрова економіка, кібербезпека, нормативно-правове забезпечення, інновації у фінансовій сфері, платіжна інфраструктура, фінансова безпека, вдосконалення нормативно-правових і організаційних механізмів регуляторної політики.

Постановка проблеми

У сучасних умовах цифровізації економіки електронні платежі стають важливим елементом фінансової інфраструктури, що визначає рівень інноваційності та конкурентоспроможності національної економіки. Водночас розвиток ринку електронних платежів в Україні супроводжується низкою викликів, серед яких недостатня адаптивність нормативно-правового регулювання, фрагментарність державної політики у сфері фінансових технологій, недостатній рівень захисту прав споживачів електронних послуг та загрози кібербезпеці. Ці проблеми ускладнюють формування відкритого, безпечного та ефективного ринку електронних платежів. Дослідницька проблема полягає у суперечності між швидким розвитком електронних платежів в Україні та недостатньо ефективними механізмами їх державного регулювання. Її місце в системі регулювання фінансових ринків визначається тим, що електронні платежі є ключовою ланкою платіжної інфраструктури, від належного контролю якої залежить стабільність фінансової системи та довіра суспільства до неї.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Український ринок електронних платежів нині регулюється Законом України «Про платіжні послуги» №1591-IX (30.06.2021) [1], що з 01.08.2022 увів класифікацію платіжних послуг, розширив коло надавачів (у т.ч. небанківських), визначив засади доступу до рахунків і поклав на НБУ повноваження щодо стандартів безпеки та нагляду. Остання оприлюднена редакція закону станом на 15.11.2024 закріпила низку технічних і наглядових уточнень, важливих для практичної імплементації (ліцензування, вимоги до IT-безпеки, доступ до платіжної інфраструктури). У розвиток закону НБУ 25.07.2025 ухвалив Положення про відкритий банкінг (постанова №80), яке набрало чинності 01.08.2025 і запускає нормативний режим для доступу третіх сторін до рахунків (ASPSP), встановлює вимоги до API/ідентифікації та дає перехідний період п'ять місяців для приведення діяльності учасників у відповідність [2]. Ці кроки доповнюють уже впроваджені елементи модернізованої платіжної інфраструктури (SEP 4.0 на ISO 20022, режим 24/7 для міжбанківських платежів), що є технічною основою для масштабування е-платежів і сервісів open banking [3]. Нові законодавчі ініціативи ЄС (PSD3/PSR) спрямовані на модернізацію платіжного ринку, посилення боротьби з шахрайством та уточнення прав і обов'язків провайдерів. Для України вони становлять актуальний орієнтир у процесі гармонізації законодавства [4]. Попри актуальність впровадження систем електронних грошей та електронних платежів в Україні, у вітчизняній науковій літературі досі недостатньо опрацьовано теоретичні аспекти цієї теми. В дослідженнях Сениш П. надано оцінку світовому досвіду і перспективам розвитку електронних грошей в Україні [5]. Науковці Кравчук В., Муржак Ю.В. досліджують електронні гроші в Україні [6;7]. Автори Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Наконечна Н. В. [8], Герасимова С. В., Дмитрієва І. О. аналізують стан і тенденції розвитку ринку електронних платежів в Україні [9]. Дослідженню особливостей розвитку ринку електронних платіжних систем в Україні присвятили свої праці Головка О. Г., Мороз О. К. [10]. Проте питання щодо проблем державного регулювання розвитку ринку електронних платежів в Україні в нинішніх умовах потребує подальшого дослідження.

Формулювання мети статті

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі проблем державного регулювання ринку електронних платежів в Україні з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації фінансового сектору. Досягнення цієї мети передбачає визначення основних недоліків чинної системи регулювання, оцінку ризиків для стабільності фінансового ринку та розробку пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правових і організаційних механізмів регуляторної політики.

Методологія дослідження

Методика дослідження базується на комплексному підході, який поєднує кілька методів аналізу та оцінки для вивчення проблем та напрямів удосконалення державного регулювання ринку електронних платежів в Україні.

Дослідження проводилося у кілька етапів:

1. Аналіз нормативно-правової бази.

На першому етапі здійснено аналіз нормативно-правових актів, що регулюють ринок електронних платежів (Закону України «Про платіжні послуги», положень НБУ, директив ЄС PSD2/PSD3), з метою визначення їх ефективності та відповідності сучасним вимогам фінансових технологій.

2. Порівняльний аналіз.

Другий етап передбачав порівняння українського досвіду з міжнародними стандартами (зокрема нормами ЄС), що дало змогу виявити прогалини та недоліки в національній політиці та окреслити напрями гармонізації.

3. Системний підхід.

Третій етап ґрунтувався на використанні системного підходу, в межах якого ринок електронних платежів розглядався як складна система взаємодії державних органів, фінансових установ,

постачальників платіжних сервісів і споживачів. Це дало змогу проаналізувати ключові зв'язки та виявити слабкі місця у функціонуванні системи.

4. Метод експертних оцінок.

На четвертому етапі проведено опитування серед фахівців у сфері фінансових технологій та кібербезпеки з метою ідентифікації найбільш актуальних проблем і ризиків для ринку електронних платежів.

5. Аналітичний метод.

Заключний етап полягав у систематизації та узагальненні теоретичних і емпіричних результатів із використанням аналітичного методу. Це дозволило сформулювати висновки та практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики у сфері електронних платежів.

Виклад основного матеріалу

Ринок електронних платежів в Україні знаходиться на етапі активного розвитку, однак залишається численні проблеми, які стримують його ефективне функціонування. Ринок електронних платежів в Україні демонструє динамічний розвиток, що обумовлено активною цифровізацією економіки, поширенням безготівкових розрахунків та зростанням популярності фінансових технологій серед населення. За останні роки спостерігається стійке зростання обсягу безготівкових операцій: зростає кількість електронних платіжних інструментів, зокрема платіжних карток, мобільних додатків, електронних гарантів і систем миттєвих платежів.

Національний банк України активно підтримує процес розвитку безготівкової економіки, зокрема через реалізацію Стратегії розвитку фінансового сектору до 2025 року, одним із пріоритетів якої є стимулювання електронних платежів.

Під електронним платежем розуміємо будь-яку передачу грошових коштів або еквівалентних цінностей між платником та одержувачем із використанням електронних засобів, включно з платіжними картками, мобільними додатками, інтернет-банкінгом та іншими цифровими платформами, що забезпечують швидкість, безпеку та облік транзакцій у режимі онлайн.

Регулятор удосконалює нормативну базу відповідно до вимог Європейського Союзу, зокрема через імплементацію положень Директиви PSD2 (щодо відкритого банкінгу) та стандартів безпеки платежів.

У період 2020–2024 років ринок електронних платежів в Україні продемонстрував динамічне зростання та суттєву цифрову трансформацію. Цьому сприяли такі фактори: вплив глобальної пандемії COVID-19, зростання популярності безготівкових розрахунків, активізація фінтех-компаній та державна політика з розвитку цифрових фінансових послуг.

Основними тенденціями розвитку є:

1. Різне зростання безготівкових операцій. У зв'язку з пандемією та карантинними обмеженнями в 2020–2021 роках українці масово перейшли на безконтактні та дистанційні форми оплати. За даними НБУ, частка безготівкових платежів з використанням платіжних карт зросла з 55% у 2019 році до понад 70% у 2023 році [7].

2. Розвиток мобільних платіжних рішень. Широке впровадження мобільних гарантів, таких як Google Pay, Apple Pay, а також українських сервісів (Приват24, monobank, Ощад 24/7) суттєво полегшило проведення електронних платежів серед населення.

3. Збільшення кількості фінтех-послуг. Україна увійшла до числа лідерів серед країн Східної Європи за темпами розвитку фінтеху. Понад 200 компаній пропонують рішення в галузі електронних платежів, p2p-переказів, QR-оплат і цифрових валют.

4. Державна політика цифровізації. Ініціатива «Держава в смартфоні» сприяла активному впровадженню електронних послуг і розширенню можливостей для електронних платежів у сфері комунальних, адміністративних і соціальних послуг.

5. Підготовка до впровадження е-гривні. У 2021–2023 роках Національний банк України проводив пілотні проекти з тестування цифрової валюти центрального банку – е-гривні, що є наступним етапом розвитку електронних платежів.

6. Кількість операцій з платіжними картами стабільно зростала: з 5,3 млрд у 2020 році до понад 9 млрд у 2023 році. За оцінками НБУ, частка електронних платежів у роздрібному товарообігу досягла 50% у 2023 році, тоді як у 2020 році вона становила близько 35% [7].

Важливим трендом останніх років є розвиток фінтех-стартапів, які пропонують інноваційні рішення в галузі мобільних платежів, переказів коштів, електронних гаранцій та альтернативних платіжних платформ. Водночас цей сектор стикається з регуляторними бар'єрами, що уповільнює його розвиток порівняно з європейськими ринками.

Таблиця 1

Основні тенденції ринку електронних платежів в Україні

**Джерело: складено авторами за даними [9 – 12]*

№	Основна тенденція	Характеристика
1	Зростання обсягу безготівкових розрахунків	Щорічне зростання кількості операцій за допомогою електронних платіжних інструментів.
2	Розвиток фінансових технологій (фінтех)	Активне впровадження мобільних додатків, електронних гаранцій, систем миттєвих платежів.
3	Підтримка безготівкової економіки державою	Імплементація європейських стандартів, розвиток законодавства у сфері електронних платежів.
4	Нерівномірність розвитку	Висока концентрація електронних платежів у містах та відставання у сільській місцевості.
5	Зростання кіберзагроз	Збільшення кількості кібератак на платіжні системи, потреба у посиленні захисту транзакцій.
6	Низький рівень фінансової грамотності	Обмежене використання електронних платежів через недостатню обізнаність громадян про їх переваги.
7	Розвиток відкритого банкінгу	Поступова імплементація принципів відкритого банкінгу відповідно до європейської Директиви PSD2.
8	Бар'єри для фінтех-стартапів	Складнощі виходу нових гравців на ринок через високі вимоги до ліцензування та регуляторні обмеження.

У 2022–2024 роках розвиток електронних платежів в Україні відбувався в умовах воєнного стану, що зумовило додаткові виклики: перебої в енергопостачанні, кіберзагрози, міграційні процеси. Водночас фінансова система виявила високу стійкість, а банки та платіжні сервіси продовжили розширювати дистанційні канали обслуговування.

Проте ринок електронних платежів залишається нерівномірно розвиненим. У великих містах використання безготівкових інструментів наблизилось до рівня європейських країн, тоді як у малих містах і сільській місцевості досі переважають готівкові розрахунки. Однією з головних проблем залишається недостатня фінансова грамотність населення, що обмежує поширення новітніх платіжних технологій.

Таблиця 2

Динаміка розвитку ринку електронних платежів в Україні (2022–2024 рр.)

**Джерело: складено авторами за даними [13; 14]*

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість безготівкових транзакцій, млрд	4,8	5,4	6,9
Обсяг безготівкових платежів, трлн грн	5,6	6,7	8,5
Частка небанківських платіжних провайдерів, %	12	16	21
Кількість зафіксованих кіберінцидентів у фінансовій сфері	1 240	1 710	2 360

Практика показує, що стрімке зростання ринку супроводжується новими викликами в сфері фінансової безпеки: кількість кібератак на платіжні системи зростає, що потребує посиленої уваги до захисту персональних даних користувачів і фінансових операцій. Під фінансовою безпекою розуміємо стан захищеності фінансової системи, окремих учасників ринку та користувачів від фінансових, технологічних і кіберризиків, що забезпечує стабільність обігу коштів, захист прав споживачів, запобігання шахрайству, фінансовим злочинам та негативним наслідкам для економіки загалом.

Таким чином, вважаємо, що ринок електронних платежів в Україні має значний потенціал для подальшого зростання, однак його реалізація потребує цілеспрямованої державної підтримки, вдосконалення правового регулювання, посилення заходів кібербезпеки та підвищення фінансової культури громадян.

На Рис. 1 представлено результати опитувань серед фахівців у галузі фінансових технологій та кібербезпеки для оцінки стану ринку та виявлення найбільш актуальних проблем у 2022-2024 роках.



Рис. 1. Діаграма результатів опитування фахівців у галузі фінансових технологій та кібербезпеки за 2022–2024 роки

За результатами опитування встановлено:

- Недосконале регулювання було визначено найбільш актуальною проблемою (30%), що свідчить про нагальну потребу оновлення нормативно-правової бази у сфері електронних платежів.
- Проблеми кібербезпеки посідають друге місце (25%), що підкреслює важливість впровадження уніфікованих стандартів захисту даних та транзакцій.
- Недостатня підтримка фінтех-інновацій (15%) вказує на необхідність активнішого стимулювання розвитку фінансових технологій з боку держави.
- Нерівні умови для стартапів, низька фінансова грамотність та відставання в інтеграції з міжнародними стандартами (по 10% кожна) залишаються суттєвими бар'єрами для сталого розвитку ринку.

Загалом результати опитування підтверджують, що для ефективного розвитку ринку електронних платежів в Україні необхідні комплексні заходи з боку держави, спрямовані на вдосконалення регулювання, посилення кібербезпеки та підтримку інновацій.

Аналіз діючих нормативно-правових актів дав змогу встановити, що в Україні розвивається система регулювання ринку електронних платежів, однак наявне законодавство не повністю відповідає вимогам сучасної цифрової економіки. Закони, що регулюють фінансові послуги та платіжні системи, часто не враховують новітніх технологій та інновацій, таких як блокчейн, криптовалюти та мобільні платежі. Виявлено потребу в оновленні національного законодавства для приведення його у відповідність до європейських та міжнародних стандартів, зокрема в частині захисту персональних даних та захисту прав споживачів.

Однією з найбільших загроз для розвитку ринку електронних платежів є низький рівень кібербезпеки. Незважаючи на деякі ініціативи держави та фінансових установ, кіберзагрози залишаються значною проблемою для користувачів платіжних систем.

Аналіз виявив, що відсутність єдиних стандартів безпеки для платіжних транзакцій та обробки даних клієнтів створює можливості для зловживань і шахрайства. Для усунення цих проблем необхідно розробити та впровадити стандарти безпеки, що відповідатимуть світовим вимогам і забезпечать належний захист даних користувачів.

Таблиця 3

Основні проблеми у сфері державного регулювання ринку електронних платежів в Україні

**Джерело: складено авторами за даними [9 – 11]*

№	Проблема	Суть проблеми
1	Невідповідність нормативно-правової бази	Законодавство не встигає за технологічними змінами та потребами цифрової економіки.
2	Відсутність єдиних стандартів кібербезпеки	Немає уніфікованих вимог до безпеки електронних платіжних операцій та захисту персональних даних.
3	Недостатнє стимулювання інновацій	Відсутні ефективні державні програми підтримки фінтех-компаній та розвитку новітніх платіжних рішень.
4	Нерівні умови для учасників ринку	Великі банки та оператори мають переваги над малими фінтех-стартапами через складні регуляторні вимоги.
5	Слабка інтеграція з міжнародними стандартами	Регулювання недостатньо гармонізоване з нормами ЄС, що ускладнює міжнародну інтеграцію українських компаній.
6	Брак прозорості та відкритості процедур	Недостатня відкритість процесів погодження нових фінансових продуктів та ліцензування нових гравців.
7	Повільна адаптація регуляторів до нових технологій	Державні органи часто не встигають оперативно реагувати на появу нових платіжних інновацій.

За результатами дослідження нами сформовано рекомендації щодо вдосконалення державного регулювання ринку електронних платежів в Україні, що можуть бути реалізовані поетапно:

1. Удосконалення нормативно-правової бази:

- Заходи: внесення змін до Закону України «Про платіжні послуги» та підзаконних актів для більш чіткого регулювання небанківських поставальників платіжних послуг, визначення стандартів кібербезпеки та вимог до відкритого банкінгу.
- Відповідальні: Верховна Рада України, Національний банк України.
- Термін реалізації: 2025–2026 рр.
- Очікуваний ефект: підвищення правової визначеності, зниження регуляторних ризиків, стимулювання конкуренції на ринку.

2. Створення координаційного механізму між регуляторами

- Заходи: заснування міжвідомчої робочої групи з НБУ, Держфінмоніторингом, Мінцифри для погодження стандартів безпеки, обміну даними про інциденти та узгодження політики реагування.
- Відповідальні: Національний банк України, Держфінмоніторинг, Мінцифри.
- Термін реалізації: 2025 р.
- Очікуваний ефект: підвищення ефективності нагляду, зменшення операційних та кіберризиків.

3. Інституційна підтримка впровадження технологій відкритого банкінгу та безпечних платежів

- Заходи: розробка методичних рекомендацій для провайдерів платежів, запуск навчальних програм з кібербезпеки, фінансова підтримка модернізації ІТ-систем.
- Відповідальні: НБУ, асоціації фінансових технологій, міжнародні донори.
- Термін реалізації: 2025–2027 рр.
- Очікуваний ефект: зниження технічних бар'єрів для учасників ринку, підвищення безпеки та якості сервісу, стимулювання інновацій.

4. Оцінка ризиків та економічних ефектів

- Заходи: регулярне проведення аналізу ризиків (кіберзлочинність, фінансові зловживання, операційна нестійкість) та оцінки економічного ефекту від впровадження реформ.
- Відповідальні: НБУ, науково-дослідні установи, експертні групи.
- Очікуваний ефект: обґрунтоване планування реформ, оптимізація витрат на регуляторні та технологічні заходи, підвищення довіри споживачів та інвесторів.

Ринок електронних платежів в Україні потребує більш активного впровадження інновацій, таких як біометрія, штучний інтелект, блокчейн-технології, а також мобільні платіжні платформи. Ці технології дозволяють забезпечити високий рівень зручності та безпеки для користувачів. Однак, через обмежений доступ до сучасних фінансових технологій і недостатнє стимулювання інвестицій

у цю сферу, інновації розвиваються значно повільніше, ніж у розвинених країнах. Потребує удосконалення і платіжна інфраструктура країни.

Платіжна інфраструктура представляє собою сукупність технологічних, організаційних та нормативних елементів, що забезпечують проведення платіжних операцій, включаючи банки, платіжні системи, клірингові центри, платіжні шлюзи, стандарти обміну даними та механізми контролю та нагляду за безпекою та стабільністю платежів.

Практика показує, що незважаючи на велику кількість платіжних систем, ринок електронних платежів в Україні залишається фрагментованим. Це ускладнює інтеграцію різних платіжних інструментів і знижує рівень зручності для користувачів. Кожен платіжний оператор має свої власні стандарти, що створює додаткові бар'єри для споживачів.

Вважаємо, що для вирішення цих проблем необхідна інтеграція платіжних систем та створення єдиного стандартизованого підходу до платіжних послуг.

Таблиця 4

Пропозиції щодо вирішення проблем у сфері державного регулювання ринку електронних платежів в Україні

**Джерело: запропоновано авторами на основі [12; 15]*

№	Пропозиція	Суть пропозиції
1	Оновлення нормативно-правової бази	Прийняття законів, що враховують інноваційні технології (блокчейн, штучний інтелект, криптовалюти).
2	Запровадження єдиних стандартів кібербезпеки	Розробка та обов'язкове впровадження уніфікованих вимог до безпеки електронних платежів.
3	Підтримка фінтех-інновацій	Створення спеціальних програм і фондів для розвитку стартапів у сфері фінансових технологій.
4	Забезпечення рівних умов для всіх учасників ринку	Спрощення процедур ліцензування та реєстрації для малих і середніх фінансових компаній.
5	Гармонізація регулювання з європейськими стандартами	Адаптація національного законодавства до вимог ЄС (зокрема PSD2, GDPR).
6	Підвищення прозорості регуляторних процесів	Відкритість прийняття рішень, публікація критеріїв оцінювання інноваційних платіжних продуктів.
7	Підвищення кваліфікації працівників регуляторних органів	Регулярне навчання державних службовців сучасним цифровим технологіям у сфері платежів.

Вважаємо, що практичні рекомендації повинні мати поетапний, керований та вимірюваний характер, що дозволяє не лише формулювати загальні напрями, а й здійснювати моніторинг реалізації, оцінку ризиків та очікуваних економічних ефектів.

Висновки

Ринок електронних платежів в Україні має високий потенціал розвитку, проте його повноцінна реалізація стримується низкою суттєвих проблем у сфері державного регулювання. У статті окреслено проблеми фрагментарності регуляторної бази, недостатньої координації між регуляторами та відставання технологічних рішень від потреб ринку. Для підтвердження масштабів цих проблем використано статистичні дані. Так, за даними НБУ, у 2024 році в Україні було здійснено понад 6,9 млрд безготівкових транзакцій загальною сумою понад 8,5 трлн грн, що на 27 % перевищує показники попереднього року. Водночас частка небанківських постачальників платіжних послуг зростає, однак їх регуляторний статус залишається нечітким, що створює ризики для конкуренції та захисту споживачів.

Ще одним важливим аспектом є кіберзагрози: за даними CERT-UA, у 2024 році кількість зафіксованих інцидентів у сфері фінансових сервісів зросла на 38 %, що свідчить про потребу посилення вимог до кіберстійкості та автентифікації користувачів. Недостатня координація між НБУ, Держфінмоніторингом та іншими органами ускладнює впровадження єдиних стандартів реагування на інциденти.

Таким чином, кількісні показники підтверджують, що стрімке зростання ринку електронних платежів супроводжується підвищеними ризиками, які не знаходять адекватного відображення у чинній регуляторній політиці. Це підкреслює необхідність більшої гармонізації з директивами ЄС (PSD2/PSD3), посилення наглядових повноважень та розробки єдиної стратегії цифрової трансформації фінансового сектору.

Для ефективного стимулювання розвитку даної сфери необхідне системне оновлення законодавства з урахуванням міжнародних стандартів та технологічних інновацій. Важливим завданням є також впровадження уніфікованих стандартів безпеки, створення сприятливого середовища для фінтех-стартапів, гармонізація регуляторних вимог з європейським правом, забезпечення прозорості процесів регулювання та підвищення професійної компетентності працівників державних органів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню національного ринку електронних платежів, який відповідатиме сучасним викликам цифрової економіки, буде конкурентоспроможним на міжнародній арені та забезпечить високий рівень захисту прав споживачів.

KVASNII L.^{1*}, AHEKYAN A.², MORAVSKA O.³

1* candidate of economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Mathematics and Economics, Ivan Franko Drohobych State Pedagogical University, e-mail: lg_k@ykr.net, ORCID ID: 0000-0001-5248-544X

2 candidate of physical and mathematical sciences, professor Lviv Institute of Interregional Academy of Personnel Management, e-mail: limaup@iapm.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-7826-8256

3 candidate of biological Sciences, Associate professor Lviv Institute of Interregional Academy of Personnel Management, e-mail: olena.v.moravska@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0595-858X

PROBLEMS OF STATE REGULATION OF THE ELECTRONIC PAYMENT MARKET IN UKRAINE

The purpose of the study is to provide theoretical justification and practical analysis of the problems of state regulation of the electronic payments market in Ukraine, taking into account modern trends in the digitalization of the financial sector. **Methodology.** The research methodology is based on a comprehensive approach that combines the analysis of regulatory and legal acts, comparative analysis, a system approach, the method of expert assessments and the analytical method, which ensures the complexity of the approach and the reproducibility of the results. **Results.** As a result of the study, a number of problems were identified that limit the effective development of the electronic payments market in Ukraine, including the imperfection of the regulatory and legal framework, which does not fully meet the modern requirements of the digital economy and European standards in the field of financial technologies. It is proven that a low level of cybersecurity is a significant threat to the functioning of payment systems. It is substantiated that the fragmentation of the electronic payments market, where there are numerous payment systems operating according to different standards, complicates their integration and interaction, and also reduces the level of competitiveness. The focus is on the low level of innovation in the development of new financial products and payment instruments. **The scientific novelty** of the article lies in the comprehensive study of state regulation of the electronic payments market in Ukraine, taking into account legislative changes, international standards (PSD2/PSD3) and the interaction of key market participants. For the first time, gaps in regulatory coordination and technological development have been systematically assessed, and specific practical measures have been proposed with the identification of responsible entities and expected effects. **The practical significance of the article** lies in the development of specific recommendations for improving the mechanisms of state regulation of the electronic payments market in Ukraine, which can be used by state authorities to form an effective regulatory policy, as well as by financial institutions to adapt to modern requirements for security, innovation and transparency of payment services.

Keywords: electronic payments, state regulation, financial technologies, payment services market, digital economy, cybersecurity, regulatory and legal support, innovations in the financial sector, payment infrastructure, financial security, improvement of regulatory and organizational mechanisms of regulatory policy.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Верховна Рада України. (2021). Закон України «Про платіжні послуги» від 30 червня 2021 р. №1591-IX [Law of Ukraine "On Payment Services" dated June 30, 2021 No. 1591-IX]. Відомості Верховної Ради України, 39, 324. [In Ukrainian].
2. Національний банк України. (2025). Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про відкритий банкінг» від 25 липня 2025 р. №80 [Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine "On Approval of the Regulation on Open Banking" dated July 25, 2025 No. 80]. Retrieved from <https://bank.gov.ua> [In Ukrainian].
3. Національний банк України. Система електронних платежів НБУ (SEP 4.0) [NBU Electronic Payment System (SEP 4.0)]. Retrieved from <https://bank.gov.ua> [In Ukrainian].
4. European Commission. (2023). Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on payment services in the internal market (PSR) and Proposal for a Directive on payment services (PSD3) of 28 June 2023. Retrieved from <https://finance.ec.europa.eu>
5. Senyshch, P.M. Світовий досвід і перспективи розвитку електронних грошей в Україні [World experience and prospects for the development of electronic money in Ukraine]. Retrieved from <https://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=70690> [In Ukrainian].
6. Kravchuk, V. (2012). Електронні гроші в Україні [Electronic money in Ukraine]. Аналітичний звіт. Київ: Alfa-PIK, 64–70. [In Ukrainian].
7. Офіційний сайт Національного банку України. Retrieved from <https://www.bank.gov.ua/control/uk/index> [In Ukrainian].
8. Murzhak, Yu.V. (2013). Аналіз функціонування електронних грошей в Україні: проблеми та перспективи розвитку [Analysis of the functioning of electronic money in Ukraine: problems and prospects of development]. Київ, 83. [In Ukrainian].
9. Vasylytsiv, T.H., Lupak, R.L., & Nakonechna, N.V. (2025). Стан і тенденції розвитку ринку електронних платежів в Україні: висновки для його державного регулювання [Status and trends of the development of the electronic payments market in Ukraine: conclusions for its state regulation]. Академічні візії, (41). Retrieved from <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1799> [In Ukrainian].
10. Slozko, O., & Pelo, A. (2015). Problems and risks of digital technologies introduction into e-payments. Transformations in Business and Economics, 14(1), 42–59.
11. Mohamad, A., Haroon, A., & Najiran, A. (2009). Development of electronic money and its impact on the central bank role and monetary policy. Issues in Information Science and Information Technology, 6(1), 339–344.
12. Digital payments market – growth, trends, COVID-19 impact and forecasts (2021–2026). Retrieved from <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/digital-payments-market>.
13. Національний банк України. Статистика безготівкових платежів та діяльності платіжних систем [Statistics of non-cash payments and payment system activities]. Retrieved from <https://bank.gov.ua> [In Ukrainian].
14. CERT-UA. (2025). Щорічний звіт щодо кібератак у фінансовому секторі України [Annual report on cyber incidents in the financial sector of Ukraine]. Retrieved from <https://cert.gov.ua> [In Ukrainian].
15. The European payments landscape in perspective. Retrieved from <https://www.luxembourgforfinance.com/wp-content/uploads/2020/08/EPA-EU-The-European-Union-Payments-landscape-in-perspective-v16-190620.pdf>.

REFERENCES

1. Zakon Ukrainy «Pro platizhni posluhy» vid 30 chervnia 2021 r. №1591-IX [Law of Ukraine "On Payment Services" dated June 30, 2021 No. 1591-IX]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2021. 39. 324 [in Ukrainian].
2. Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vidkryti bankinh» vid 25 lypnia 2025 r. №80 [Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine "On Approval of the Regulation on Open Banking" dated July 25, 2025 No. 80]. Available at: <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian].
3. Natsionalnyi bank Ukrainy. Systema elektronnykh platezhiv NBU (SEP 4.0) [National Bank of Ukraine. NBU Electronic Payment System (SEP 4.0)]. Available at: <https://bank.gov.ua> [in Ukrainian].
4. European Commission. Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on payment services in the internal market (PSR) and Proposal for a Directive on payment services (PSD3) of 28 June 2023. Available at: <https://finance.ec.europa.eu>
5. Senyshch, P.M. Svitovyi dosvid i perspektivy rozvytku elektronnykh hroshei v Ukraini [World experience and prospects for the development of electronic money in Ukraine]. Available at: <https://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=70690>. [in Ukrainian].

6. 6. Kravchuk, V. (2012). Elektronni hroshi v Ukraini [Electronic money in Ukraine]. *Analitichnyi zvit. K. : Alfa-PIK*, 2012. 64–70. [in Ukrainian].
7. 7. Ofitsiyni sait Natsionalnoho banku Ukrainy [The official site of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://www.bank.gov.ua/control/uk/index>. [in Ukrainian].
8. 8. Murzhak, Yu.V. (2013). Analiz funktsionuvannia elektronnykh hroshei v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Analysis of the functioning of electronic money in Ukraine: problems and prospects of development]. K., 2013. 83.
9. 9. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L., & Nakonechna, N. V. (2025). Stan i tendentsii rozvytku rynku elektronnykh platezhiv v Ukraini: vysnovky dlia yoho derzhavnoho rehuliuвання [Status and trends of market development market in Ukraine: conclusions for its state regulation]. *Akademichni vizii*, (41). Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1799>. [in Ukrainian].
10. 10. Slozko O., Pelo A. (2015). Problems and risks of digital technologies introduction into e-payments. *Transformations in Business and Economics*. 14, (1). 42–59.
11. 11. Mohamad A., Haroon A., Najiran A. (2009). Development of electronic money and its impact on the central Bank role and monetary policy. *Issues in Information Science and Information Technology*. 6 (1). 339–344
12. 12. Digital payments market – growth, trends, COVID-19 impact and forecasts (2021–2026). Available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/digital-payments-market>.
13. 13. Natsionalnyi bank Ukrainy. Statystyka bezgotivkovykh platezhiv ta diialnosti platizhnykh system [National Bank of Ukraine. Statistics of non-cash payments and payment system activities]. Available at: <https://bank.gov.ua>
14. 14. CERT-UA (2025). Shchorichnyi zvit shchodo kiberintsydentiv u finansovomu sektori Ukrainy [Annual report on cyber incidents in the financial sector of Ukraine]. Available at: <https://cert.gov.ua>
15. 15. The European payments landscape in perspective. Available at: <https://www.luxembourgforfinance.com/wp-content/uploads/2020/08/EPA-EU-The-European-Union-Payments-landscape-in-perspective-v16-190620.pdf>.

Стаття надійшла до редакції: 03.05.2025
Received: 2025.05.03

УДК 656.1/5:338.47:339.9(477)

МОСКВІЧОВА О.

к.е.н., доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва Національного університету біоресурсів і природокористування України, e-mail: devenezia@nubip.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-0763-9929

ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Мета. Оцінка транспортної системи України щодо здатності адаптуватися до кризових умов війни, а також виявлення можливостей її використання та модернізації для забезпечення національної та міжнародної логістики в повоєнний період. **Методика.** У роботі використовувалися такі методи наукового пізнання: метод аналізу й синтезу – для вивчення стану доріг, обсягу транзиту, втрат інфраструктури; порівняння – для зіставлення транспортної системи України і зарубіжних країн; індукція та дедукція – для формулювання загальних висновків на основі окремих спостережень; системний підхід – для розробки комплексних стратегій розвитку транспортної системи України в умовах війни та у повоєнний період; а також графічний метод – для візуалізації отриманих результатів. **Результати.** Визначено ключові виклики пов'язані із втратою авіаційних та морських шляхів. Обґрунтовано наявність проблеми перенавантаження на залізничній та автомобільній мережах. Доведено недостатній рівень швидкісної інфраструктури та виявлено шляхи розв'язання даної проблеми. **Наукова новизна.** Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі впливу війни на національну логістичну систему в контексті транзитної та експортної функції України, а також у визначенні стратегічних напрямів розвитку інфраструктури з урахуванням досвіду 2022–2024 років. **Практична значимість.** Практична значимість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані урядовими структурами щодо оптимізації транспортної стратегії України, інтеграції до європейських транспортних коридорів і відновлення логістичних ланцюгів у післявоєнний період.

Ключові слова: транспортна система України; транспортний коридор; автошляхи; транспортні магістралі; транспортна оптимізація

Постановка проблеми

Повномасштабна військова агресія РФ проти України спричинила глибокі деструкції в національній транспортній системі, особливо в авіаційній та морській логістиці, що були критично важливими для забезпечення експорту, транзиту та внутрішніх перевезень. Закриття повітряного простору, блокада портів Чорного моря, пошкодження інфраструктурних об'єктів та перерозподіл логістичних потоків призвели до різкої зміни функціонального навантаження на залізничні й автомобільні магістралі.

В умовах воєнного стану постала гостра потреба у швидкій адаптації національної транспортної системи до нових загроз і викликів, а також у модернізації та відновленні логістичних ланцюгів, здатних забезпечити стійкість економіки, функціонування гуманітарної допомоги, мобільність військових ресурсів та міжнародне співробітництво. Незважаючи на реалізацію державних інфраструктурних програм, таких як «Велике будівництво», та ухвалення Національної транспортної стратегії, об'єктивні умови війни виявили цілу низку проблем: обмежений розвиток швидкісних магістралей, недостатній рівень цифровізації перевезень, слабку інституційну спроможність в управлінні логістичними процесами. Таким чином, дослідження стану транспортної інфраструктури України в умовах війни та окреслення напрямів її відновлення є важливим як у науковому плані для розвитку теорії кризового управління транспортною мережею, так і у практичному вимірі — для підвищення ефективності логістичних рішень, інтеграції до європейського транспортного простору та зміцнення економічної стійкості держави.

Формування цілей роботи

Проблематика розвитку транспортної інфраструктури України, зокрема в контексті транзитного потенціалу та інтеграції до європейських логістичних мереж, активно розглядається у працях як

вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. У роботах О. І. Шишлакова [1], О. І. Дмитрієва [2] та О. А. Шиби акцентується на стратегічному значенні географічного положення України як транзитної держави між ЄС, Кавказом та Центральною Азією, а також на потребі адаптації інфраструктури до європейських стандартів.

Детальний аналіз стану автотранспортної мережі та ефективності державних інвестиційних програм наводиться у звітах Світового банку та Міністерства інфраструктури України (2021–2023 рр.). У працях А. В. Устименка [4] та О. В. Марісіо розглянуто соціально-економічні наслідки пошкодження критичної логістики під час бойових дій, а також вплив військових ризиків на міжнародний експорт зернових.

Однак, незважаючи на значну кількість публікацій, більшість із них: охоплюють передусім довоєнний період або початок 2022 року; не враховують динаміку адаптаційних змін у логістиці під час затяжного конфлікту; рідко комплексно аналізують роль транспортної системи у військовій мобільності, гуманітарних перевезеннях та експорті зерна у нових геополітичних реаліях. Невирішеною залишається проблема оцінки стійкості транспортної системи в умовах довготривалої війни та формулювання практичних механізмів інтеграції пошкодженої інфраструктури до оновленої європейської мережі логістичних коридорів.

Виклад основного матеріалу дослідження

З початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну припинилось авіасполучення, у зв'язку із небезпекою ракетних обстрілів. Морські транспортні коридори перебували під постійними обстрілами, блокада чорноморських портів та інші логістичні труднощі зумовили пошуки альтернативних шляхів експорту, включаючи залізничні та річкові маршрути.

Експорт зерна традиційно відіграє ключову роль у вітчизняній економіці. Україна була і залишається одним із провідних світових експортерів зерна, зокрема пшениці, кукурудзи та ячменю. Станом на 01.01.2025 р. наша країна експортує понад 80% кукурудзи та близько 75% пшениці [4], що наповнює її військовий бюджет.

В даних умовах збільшилось навантаження на залізничний та автотранспортний коридори, які забезпечують перевезення стратегічно важливих вантажів та пасажирів. Укрзалізниця за роки війни евакуювала 4 млн. людей, використовуючи весь наявний рухомий склад [5]. Забезпечує транспорт для українських високопосадовців, а також для іноземних делегацій, включаючи візити лідерів інших держав. Доставляє медикаменти та інші необхідні вантажі на фронт. Очевидно, що транспортна система України є стратегічно важливою, особливо в умовах війни.

Зміни в структурі транспортних перевезень України, у зв'язку із військовим вторгненням РФ, показані на рисунку 1.

В цілому Україна має розгалужену транспортну систему, яка відіграє ключову роль у забезпеченні транзиту між Європейським Союзом, Азією та Близьким Сходом. Геостратегічне розташування країни робить її важливим хабом у міжнародній логістиці та торговельно-економічних зв'язках.

До складу транспортної системи України входять [6]:

- понад 170 тис. км автомобільних доріг;
- понад 20 тис. км залізничного полотна (одна з найбільших у Європі мереж);
- 13 морських портів;
- 4 міжнародні транспортні коридори (ТРАСЕКА, Євро-Азійський, Балтика – Чорне море та Пан'європейський коридор №5),
- розвинена мережа авіасполучення (понад 20 аеропортів міжнародного та регіонального значення).

Автомобільні магістралі міжнародного значення проходять через усі основні регіони держави. Серед ключових маршрутів [6]:

- Е-5 (Київ - Львів - Лісабон);
- Е-17 (Львів - Люблін - Варшава);
- Е40 (Київ – Львів – Краків – Франкфурт) — один з найдовших транспортних коридорів Європи;
- Е50 (Ужгород – Дніпро);
- Е95 (Київ – Одеса – Стамбул);

- E85 (Чернівці – Бухарест – Софія – Афіни);
- E-471 (Львів - Стрий - Чоп).

З України забезпечується пряме автобусне сполучення з містами Польщі, Чехії, Німеччини, Італії, Іспанії, Великої Британії та ін. Міжнародне залізничне сполучення дає можливість доїхати до Варшави, Кракова, Праги, Братіслави, Афін, Бухареста, Софії, Відня.

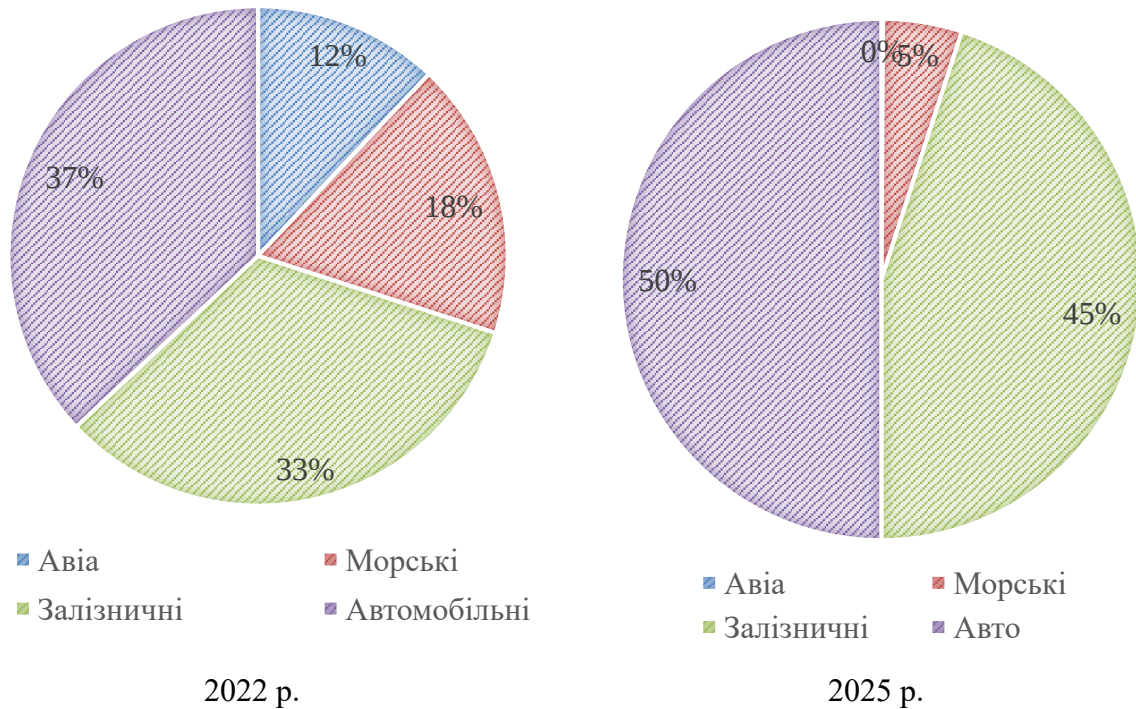


Рис. 1. Структура транспортних перевезень України станом на 1 січня 2022 р. та 2025 р.
Складено автором на основі [6]

У центральній частині України Київ виступає не лише адміністративним, але й транспортним центром, з розгалуженими маршрутами до всіх куточків країни та закордону. Одеський регіон має стратегічне морське значення і концентрує найбільші портові перевезення. Харків, Дніпро, Запоріжжя, Львів — основні залізничні та автомобільні вузли країни.

Станом на 2021 рік, загальна протяжність автомобільних доріг з твердим покриттям в Україні становила понад 164 тис. км, із середньою щільністю 273,6 км на 1000 км². Найвища щільність відзначається в західних областях — зокрема, у Львівській області — 374,2 км на 1000 км² [4], що дозволяє охоплювати важливі економічні об'єкти кільцевими маршрутами.

Слід зауважити, що 97% доріг мають тверде покриття, проте лише близько 39% відповідають сучасним стандартам якості. Найбільш наближеними до європейських стандартів є автомобільні дороги загальнодержавного значення I категорії (з чотирма і більше смугами руху та шириною проїзної частини понад 15 м), які становлять 2,2 тис. км або близько 1,4% від протяжності усієї мережі автомобільних доріг країни [6].

Ці дороги зосереджені переважно в Київській області та на ключових міжнародних маршрутах, таких як [6]:

- М-06 Київ — Чоп (частина європейського коридору E40);
- М-03 Київ — Харків — Довжанський (частина E40);
- М-05 Київ — Одеса (частина E95);
- Київ — Бориспіль.

Незважаючи на наявність цих магістралей, загальна протяжність швидкісних доріг в Україні залишається невеликою порівняно з країнами Європейського Союзу. Для порівняння, у Німеччині протяжність швидкісних доріг становить понад 12,5 тисяч кілометрів, а у Франції — понад 7 тисяч кілометрів [6].

Як видно з рис. 2, найбільшу частку в мережі доріг державного значення займають територіальні дороги, які з'єднують обласні та районні центри, а також важливі об'єкти інфраструктури. Міжнародні та національні дороги забезпечують зв'язок України з іншими країнами та між основними містами всередині країни.

Завдяки своєму географічному розташуванню Україна має надзвичайно високий рейтинг для транзитних перевезень вантажів. Проте прибуток від такої діяльності у довоєнний період становив 1,81 млрд. дол. США, що значно менше за подібний показник у сусідній Польщі за той же період, який становив 4 млрд дол. США [4], при тому що її територіальні можливості менші. Проблема полягала у відсутності транспортних магістралей, що відповідали б вимогам світових стандартів.

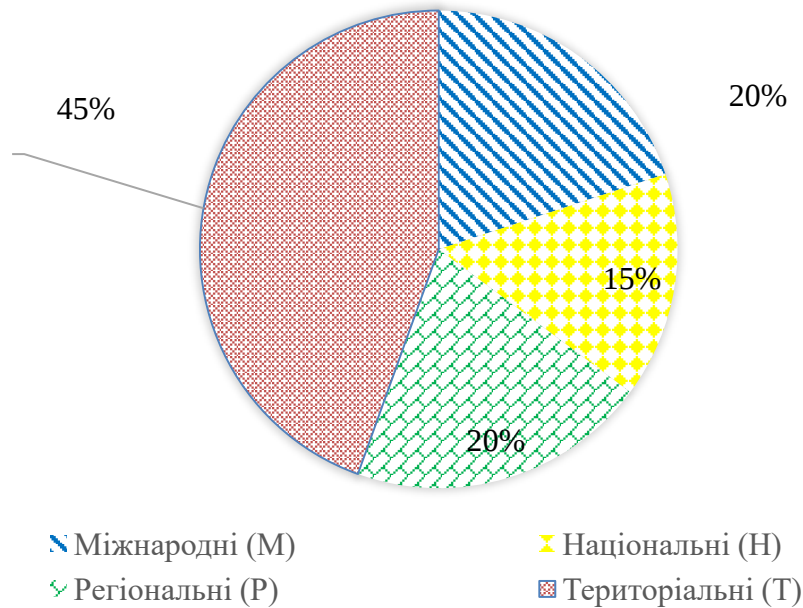


Рис. 2. Структура доріг загально користування в Україні станом на 1 січня 2025 р.

Складено автором на основі [6]

Варто зазначити, що через непрофесійне управління та інші фактори, недоотримані доходи та збитки у секторі вантажних перевезень у 2021 році могли становити від 6 до 8 млрд. грн. на рік. Таким чином, хоча транзитні перевезення залишаються важливою складовою доходів транспортної галузі України, існує потенціал для їх подальшого розвитку та оптимізації.

До затвердження урядової програми «Велике будівництво» у березні 2020 р., метою якої є покращення транспортної, освітньої, соціальної та спортивної інфраструктури, вітчизняна транспортна система не справлялась зі змінами, зокрема в тому, як і скільки вантажів перевозилось шляхами України. Це пов'язано з тим, що застаріла інфраструктура не була вчасно оновлена. Крім того, держава та інвестори вкладали у цю сферу занадто мало коштів. Пасивна інвестиційна діяльність не дозволяла не тільки підвищити техніко-економічний рівень транспортної системи, але і не забезпечувала простого відтворення транспортних засобів і підтримки їх у безпечному стані [10].

Основними досягненнями програми «Велике будівництво» у транспортній сфері (станом на кінець 2021 року) було [7]:

- понад 14000 км доріг (в т.ч. 5098 км доріг державного значення та 2190 км доріг місцевого значення), що становило понад 40% основної транспортної мережі країни;

- понад 500 мостів (в т.ч. збудовано 258 мостів) та мостових переходів збудовано або відновлено.

Однак, незважаючи на масштабну розбудову автотранспортних доріг, значна частина мережі перебуває у незадовільному стані. За оцінками Світового банку, така ж сама частка, понад 40% автодоріг потребували капітального ремонту станом на початок 2022 року [8]. Не додають позитивної динаміки наслідки військової агресії з боку рф.

Повномасштабне вторгнення рф в 2022 році завдало серйозної шкоди інфраструктурі. За оцінками Мінінфраструктури, станом на початок 2025 р. пошкоджено або зруйновано [6]:

- понад 25 тис. км автодоріг;
- більше ніж 300 мостів та шляхопроводів.

На рис. 3 представлена динаміка змін в кількості автодоріг, мостів та шляхопроводів України протягом 2022-2025 рр.

Як впливає із вищезазначеного, необхідність подальшого розвитку та модернізації дорожньої інфраструктури України для забезпечення ефективного транзиту та інтеграції в європейську транспортну мережу залишається.

У контексті інтеграції до європейського простору особливого значення набуває реалізація спільних програм із модернізації та будівництва транспортної інфраструктури з Польщею, Румунією, Словаччиною, Угорщиною, а також країнами Балтії та Західної Європи. Розширення мережі міжнародних автомагістралей сприятиме підвищенню транзитного потенціалу України в мирному майбутньому, створює умови для розвитку міжнародного туризму, бізнесу, логістики та посилення міжрегіональних зв'язків.

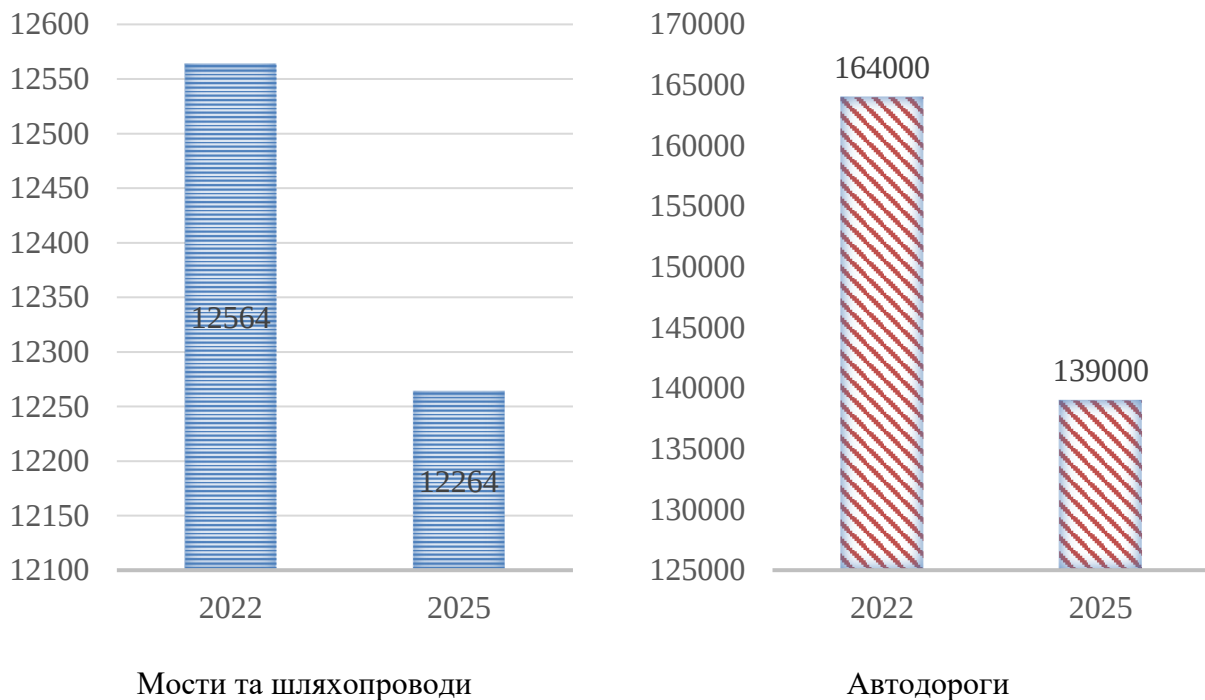


Рис. 3. Динаміка змін в транспортній інфраструктурі України станом на 1 січня 2022 р. та 2025 р.

Складено автором на основі [6]

Магістралізація національної транспортної мережі є ключовим напрямком державної транспортної політики. У межах програм комплексного просторового розвитку, зокрема з акцентом на агротуризм, рекреацію та міжрегіональну мобільність, активно розвивається регіональна та локальна дорожня інфраструктура. Важливою передумовою цього є впровадження ефективного управління транспортним комплексом у контексті повної інтеграції до регіональних та пан'європейських транспортних систем.

Інтеграція України у систему міжнародних транспортних коридорів базується на розвитку автомобільного, залізничного, водного та мультимодального транспорту. Усе більшого значення набуває інформаційна інфраструктура, яка забезпечує координацію перевезень та моніторинг логістичних потоків.

У 2024 році Кабінет Міністрів України затвердив Національну транспортну стратегію, яка передбачає [6, 9]:

- перехід на європейський стандарт колій (1435 мм) у західних областях;

- впровадження високошвидкісного пасажирського руху на залізницях зі швидкістю до 400 км/год;
- модернізацію та розвиток мультимодальних транспортних коридорів загальною протяжністю 3335 км. Це включає коридори Північне море – Балтика, Балтійське море – Чорне море – Егейське море, Середземноморський та Рейн – Дунай;
- модернізація 29 пунктів пропуску для автомобільного сполучення у тісній співпраці із сусідніми країнами та спорудження 17 нових пунктів пропуску;
- впровадження електронної черги «ЄЧерга», яка дозволяє оптимізувати процес перетину кордону, в .т.ч. зменшить черги;
- цифровізацію логістичних процесів.

Національна транспортна стратегія реалізується Урядом України спільно з партнерами ЄС, Світовим банком і ЄБРР і розрахована на довгострокову стратегію відновлення транспортної інфраструктури.

В Україні активно реалізуються масштабні проекти з розвитку транспортної інфраструктури, спрямовані на інтеграцію до європейської логістичної системи та відновлення після руйнувань, спричинених війною.

Активно розвиваються міжнародні транспортні коридори, наприклад. коридори №3 (Берлін – Київ) та №5 (Трієст – Львів). Ці проекти реалізуються за участю державних органів та міжнародних партнерів, таких як Європейський Союз та Світовий банк.

«Укрзалізниця» реалізує проект створення чотирьох міжнародних транспортних коридорів, що передбачає [5]:

- будівництво та електрифікацію колії європейського стандарту на ділянках Львів – Чернівці – Вадул-Сірет – держкордон;
- електрифікацію ділянки Чоп – Ужгород;
- розробку стратегії розвитку Львівського залізничного вузла.

Загальна вартість проекту становить 85,91 млн. євро, фінансування здійснюється за рахунок коштів ЄС (CEF), держбюджету та власних коштів «Укрзалізниці» [5].

Таким чином, транспортна система України залишається життєво важливою не лише для внутрішньої мобільності, а й як складова загальноєвропейської логістичної мережі. Подальший розвиток інфраструктури є запорукою як відновлення нашої країни, так і економічного зростання.

На даний час вздовж автошляхів міжнародного і регіонального значення, які активно використовуються подорожуючими, формується розгалужена інфраструктура приватних мотелів, кемпінгів, ресторанів, сервіс-центрів, що обслуговують транзитно-туристичні потоки на рівні, наближеному до європейських стандартів.

Висновки

У результаті проведеного дослідження встановлено, що повномасштабна війна суттєво трансформувала транспортну систему України, загостривши наявні проблеми інфраструктурної зношеності, дисбалансу між видами транспорту та недостатньої інтеграції до європейських логістичних мереж. Закриття повітряного простору, блокада морських портів та масштабні руйнування критичної інфраструктури зумовили перенавантаження на залізничний і автомобільний транспорт, що, своєю чергою, виявило потребу в негайному оновленні дорожньо-транспортної системи.

У поточному стані транспортної інфраструктури виявлено позитивні результати реалізації урядової програми «Велике будівництво», зокрема щодо оновлення магістралей і мостів. Водночас виявлено збереження низки системних проблем: обмежена кількість швидкісних автошляхів, невисока якість дорожнього покриття, повільні темпи цифровізації логістичних процесів та нерівномірність розвитку інфраструктури в регіонах.

У подальшому розвитку транспортної інфраструктури України органам державної влади необхідно:

1.Прискорити розробку та впровадження програм відновлення зруйнованих доріг і мостів із залученням міжнародного фінансування.

2.Активізувати інтеграцію в європейські транспортні коридори, включно з переходом на стандарт колії 1435 мм у західних регіонах.

3.Розвивати цифрові сервіси управління транспортом (електронні черги, моніторинг перевезень, автоматизований контроль на пунктах пропуску).

4.Забезпечити прозорість інфраструктурних інвестицій і контроль ефективності їх використання.

Звичайно розвиток транспортної структури України залежить не лише від державної підтримки, велике значення відіграють в цьому процесі підприємства транспортної галузі. Відновлення та модернізація транспортної системи України у післявоєнний період – це комплексне завдання для держави та підприємств, для виконання якого необхідна суцільна взаємодія. Саме тому підприємствам транспортної галузі слід:

1.Оптимізувати логістичні маршрути з урахуванням воєнних ризиків та альтернативних шляхів експорту.

2.Інвестувати у мультимодальні перевезення (поєднання залізничного, автомобільного та річкового транспорту).

3.Запроваджувати сучасні цифрові рішення для відстеження вантажів та управління потоками.

4.Активно співпрацювати з європейськими партнерами з метою інтеграції до міжнародних логістичних мереж.

Таким чином, транспортна система України є не лише критичною складовою національної безпеки в умовах війни, а й стратегічним інструментом післявоєнного відновлення, економічної стабілізації та подальшої інтеграції до Європейського Союзу.

Перспективи подальших досліджень полягають у: більш детальній оцінці ефективності інфраструктурних інвестицій в умовах війни; моделюванні сценаріїв розвитку мультимодального транспорту; розробці стратегій сталого відновлення транспортної мережі з урахуванням військових ризиків; аналізі міжнародного досвіду відновлення логістики у постконфліктних регіонах для застосування в українських реаліях.

OLENA MOSKVICHOVA

PhD, Docent, Associate Professor of the Department of Public Administration, Innovation Management and Consulting, The National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, e-mail: devenezia@nubip.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-0763-9929

TRANSPORT INFRASTRUCTURE OF UKRAINE IN WAR CONDITIONS: CHALLENGES, TRANSFORMATIONS AND PROSPECTS

Objectives. The study aims to assess the resilience of Ukraine's transport system in adapting to wartime challenges, as well as to identify opportunities for its modernization in order to ensure both national and international logistics in the post-war period. **Method.** The research employs the following methods: analysis and synthesis — to assess the state of roads, transit volumes, and infrastructure losses; comparison — to contrast Ukraine's transport system with those of other countries; induction and deduction — to draw general conclusions from specific observations; a systemic approach — to develop comprehensive strategies for the transport system under wartime and post-war conditions; and graphical methods — to visualize the findings. **The results.** The study identifies the key challenges facing Ukraine's transport infrastructure, including the loss of air and sea routes, the overloading of rail and road networks, and the insufficient level of high-speed infrastructure, while also highlighting positive developments within the framework of the state program "Great Construction". **Scientific novelty.** The novelty of the research lies in its comprehensive analysis of the war's impact on Ukraine's logistics system in the context of transit and export functions, as well as in the determination of strategic directions for infrastructure development, taking into account the experience of 2022–2024. **Practical significance.** The findings can be applied by government institutions to optimize Ukraine's transport strategy, facilitate integration into European transport corridors, and restore logistics chains in the post-war period.

Keywords: transport system of Ukraine; transport corridors; highways; logistics optimization

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шишлаков О. І. *Транспортна система України: виклики та перспективи розвитку*. К., 2020.
2. Дмитрієва О.І. *Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури*: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03/ Харківський національний автомобільно-дорожній університет Міністерства освіти і науки України, Український державний університет залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України, Харків, 2020. 525 с.
3. Устименко А.В. Стійкий розвиток транспортної інфраструктури в контексті забезпечення досягнення цілей сталого розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія ПРАВО. Випуск 85: частина 3. 2024. URL : <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/11/26-2.pdf> (дата звернення: квітень 2025).
4. *Державна служба статистики України* [офіційний сайт]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата відвідування квітень 2025).
5. *Укрзалізниця* [офіційний сайт]. URL: <https://www.uz.gov.ua/> (дата відвідування квітень 2025).
6. *Міністерство розвитку громад та територій України* [офіційний сайт]. URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата відвідування квітень 2025).
7. *Офіційне інтернет-представництво Президента України* [офіційний сайт]. URL: <https://www.president.gov.ua/> (дата відвідування квітень 2025).
8. *Світовий банк* [офіційний сайт]. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home> (дата відвідування квітень 2025).
9. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. *Постанова Кабінету Міністрів України*; Стратегія, План, Заходи, Перелік від 27.12.2024 № 1550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text> (дата відвідування квітень 2025).
10. Moskvichova, O., Hryhoruk, I., Marchenko, Y., & Veretilnyk, Y. (2021). Global Development of International Tourism and Impact on the Economy of Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*, 10(4), 108.

REFERENCES

1. Shyshlakov, O. I. (2020). Transportna systema Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Transport system of Ukraine: challenges and development prospects]. Kyiv.
2. Dmytriieva, O. I. (2020). Derzhavne rehuliuвання innovatsiinoho rozvytku transportnoi infrastruktury [State regulation of innovative development of transport infrastructure] (Doctoral dissertation). Kharkiv National Automobile and Highway University, Ukrainian State University of Railway Transport.
3. Ustymenko, A. V. (2024). Stiiky rozvytok transportnoi infrastruktury v konteksti zabezpechennia dosiahnennia tsilei staloho rozvytku Ukrainy. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*. Serii Pravo, (85, part 3). <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/11/26-2.pdf>
4. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Ofitsiyniy sait. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Ukrzaliznytsia. (2025). Official website. <https://www.uz.gov.ua/>
6. The Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine. (2025). Official website. <https://mtu.gov.ua/>
7. President of Ukraine. Official website (2025). <https://www.president.gov.ua/>
8. World bank. (2025). Official website. <https://www.worldbank.org/ext/en/home>
9. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024). Postanova № 1550 vid 27.12.2024 r. «Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text>
10. Moskvichova, O., Hryhoruk, I., Marchenko, Y., & Veretilnyk, Y. (2021). Global development of international tourism and impact on the economy of Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*, 10(4), 108. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n4p108>

Стаття надійшла до редакції: 24.05.2025

Received: 2025.05.24

УДК 338.48

ДЯЧЕНКО Л.

к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму Сумського національного аграрного університету, e-mail: lidiyabako@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-6059-8505

РЕКЛАМНО-КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ

Мета. Стаття присвячена розкриттю інструментів стимулювання розвитку внутрішнього туризму в Україні, зокрема через впровадження оновлених рекламно-комунікаційних стратегій. **Методика.** Методичною основою теми наукового дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних авторів, а також інших наукових ресурсів. Для вирішення поставлених завдань обґрунтовано, які завдання необхідно вирішити, проаналізовано деякі статистичні матеріали, визначено, які результати можна буде досягнути, щоб стимулювати розвиток внутрішнього туризму. **Результати.** У роботі запропоновано розроблену автором «Схему взаємодії із споживачами туристичних послуг у контексті формування рекламно-комунікаційних стратегій підприємства», впровадження якої у практичну діяльність учасниками ринку туристичних послуг, сприятиме вищому рівню переконання споживачів придбати туристичні послуги. **Наукова новизна.** Особливою відмінністю рекламно-комунікаційних стратегій, які використовують учасники ринку туристичних послуг, є персоналізоване забезпечення освідженню споживачів певних цільових сегментів про покупку, яку вони можуть здійснити. Постійне підвищення рівня освідженню споживачів, що найкраще відповідатиме цілям конкретної аудиторії, дозволить краще стимулювати розвиток внутрішнього туризму. **Практична значимість.** Впровадження у практичну діяльність підприємствами сфери туризму запропонованої авторами «Схеми взаємодії із споживачами туристичних послуг, у контексті формування рекламно-комунікаційних стратегій підприємства», забезпечить вищий рівень розвитку внутрішнього туризму. Це неодмінно приведе до збільшення обсягів продажу турів у більш довгостроковій перспективі, що забезпечить вищий рівень їх економічної ефективності, а також вищий рівень розвитку національної економіки.

Ключові слова: стратегія економічного розвитку, стратегія, туристичний збір, податки

Постановка проблеми

Сучасні умови розвитку національної економіки в умовах війни, а також розвиток внутрішнього туризму в Україні, питання різностороннє. Слід зазначити, що війна в Україні негативно вплинула на розвиток суб'єктів туристичного ринку, на попит споживачів туристичних послуг, частково обмежила міжнародний туризм, але створила додаткові можливості для розвитку внутрішнього туризму. Саме тому, є необхідність дослідити, які саме рекламно-комунікаційні стратегії, при їх практичному впровадженні, можуть стимулювати розвиток внутрішнього туризму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження питань, які стосуються розвитку внутрішнього туризму в Україні та світі, розкрито у наукових працях багатьох дослідників, зокрема: Артюх К, Виговський Д.С., Габчак Н.Ф., Дяченко Л.А, Зарубіна А.В., Теодорович Л.В. та інші [1, 2, 3, 4, 5, 6]. Проте, варто розширити наукові дослідження щодо пошуку інструментів впливу на стимулювання розвитку внутрішнього туризму, саме через використання оновлених рекламно-комунікаційних стратегій.

Формування цілей статті

Метою наукової роботи є визначення ролі рекламно-комунікаційних стратегій як інструменту стимулювання розвитку внутрішнього туризму, а також розробка практичних рекомендацій, які забезпечать досягнення поставлених цілей.

Виклад основного матеріалу дослідження

Стратегія економічного розвитку – економічна політика, спрямована на досягнення економічного розвитку в довгостроковому періоді. Втілюється у найбільш важливих і принципових планах, програмах, установках чи намірах органів, які приймають рішення щодо довготермінового економічного розвитку на всіх рівнях управління: центральному, галузевому, регіональному, підприємств, фірм та інших господарських суб'єктів. Стратегія економічного розвитку охоплює формулювання цілей і засоби, механізми та ресурси, необхідні для їх досягнення [7, С.483].

Виявлено, що до творчих стратегій в рекламі відносяться наступні:

- стратегія унікальної торгової пропозиції;
- стратегія іміджу торгової марки;
- стратегія позиціонування;
- стратегія резонансна;
- стратегія аномалія / емоційність тощо [8].

До рекламних стратегій, як раціональних комерційних передбачень, орієнтованих на споживачів, відносяться наступні:

- стратегія переваг;
- стратегія обіцянок;
- стратегія обґрунтування причин купівлі;
- стратегія унікальної торгової пропозиції тощо [8].

Дослідження даної наукової показали, що «стратегія», як інструмент стимулювання розвитку внутрішнього туризму, передбачає наявність таких складових:

1- побудова основних цілей (завдань) діяльності;

2- визначення суттєвих елементів, які направляють або обмежують діяльність учасників ринку туристичних послуг; послідовність основних дій, згідно програми, які забезпечать досягнення поставлених цілей;

3 - які ресурси необхідні для досягнення поставлених цілей;

4 - які непередбачувані зовнішні цілі можуть вплинути на реалізацію стратегії тощо.

Особливостями рекламно-комунікаційних стратегій у діяльності туристичних підприємств є те, що ними формується набір правил, за якими вони досягатимуть поставлених цілей, а саме: стимулювання розвитку внутрішнього туризму. Для формування вищого рівня переконання споживачів придбати туристичні послуги, автори наукового дослідження пропонують «Схему взаємодії із споживачами туристичних послуг у контексті формування рекламно-комунікаційної стратегії підприємства», рис.1.



Рис. 1. «Схема взаємодії із споживачами туристичних послуг у контексті формування рекламно-комунікаційної стратегії підприємства»
(розроблено автором)

Дослідження даної наукової теми, щодо рекламно-комунікаційних стратегій, як інструменту стимулювання розвитку внутрішнього туризму, передбачає необхідність визначення наступного:

-особливість стратегічного планування та визначення стратегії маркетингу і ключових характеристик, які забезпечать туристичним підприємствам конкурентні переваги на ринку;

-до таких ключових характеристик відносяться: якою буде стратегія охоплення ринку; яку стратегію маркетингу необхідно використати, щоб охопити найбільшу цільову стратегію споживачів; як краще диференціювати туристичні пропозиції, які пропонуються на ринок; визначення засобів комунікацій із зацікавленою аудиторією, формування плану реклами та його контроль тощо.

Автором наукового дослідження виявлено, що на внутрішньому ринку туристичних послуг туристичні підприємства пропонують різні тури по Україні, зокрема: найбільш до цікавих локацій на ринку внутрішнього туризму для споживачів пропонуються тури до Закарпатської, Львівської, Івано-Франківської, Чернівецької областей. Популярними серед туристів є відомі курорти, які розташовані у м. Трускавець і м. Моршин, м. Шкло і м. Немирів (Львівська обл.); а також у Карпатському регіоні: м. Яремче, м. Свалява та інші. Варто зазначити, що на Львівщині є унікальні «пралісові ділянки», які розміщені у Славському та Самбірському лісовому господарствах. Пралісовими пам'ятками природи визнано наступні: 1- «Валеччина -Бердо», 2- «Гостилівська», 3- «Під Плаєм», 4- «Терлівська», 5- пам'ятка садово-паркового мистецтва місцевого значення «Кульпарків». Особливою характеристикою пралісових пам'яток природи є те, що вони розташовані на окремих ділянках лісових масивів та характеризуються унікальними біологічними рисами.

Важливе значення для популяризації туризму на внутрішньому ринку мають заходи, які пов'язані з виставковою діяльністю. На офіційному сайті Міністерства економіки України розміщено план виставкових заходів на 2025 рік, по усіх областях України [9].

Зокрема, по м. Львів і Львівській області, яку активно відвідують туристи, відбулися такі виставки: «Львівський обласний фестиваль українського зимового фольклору», 12.01.2025р.; «Львівський ярмарок смаку», 17.05.2025р. та інші [9]. Виставки дозволяють управляти «враженнями споживачів» і завойовувати їхню прихильність, збільшити кількість майбутніх споживачів туристичних послуг, стимулювати збільшення обсягів продажу турів тощо.

Дослідження даної наукової теми показали що навіть в сучасних умовах війни в Україні, туристичні пропозиції для споживачів щодо купівлі турів в межах країни, відображають тенденції до зростання та збільшення обсягів сплати туристичного збору туризму. (рис.2).



Рис.2. Туристичний збір за 1 півріччя 2025р. [10].

Відповідно аналітичних досліджень, проведених Державним Агенством розвитку туризму (ДАРТ), за сумою надходжень від туристичного збору, за 1 півріччя 2025р., лідерами виявилися такі області України:

- м. Київ- 33,6 млн. грн;
- Львівська обл.- 26, 5 млн. грн;
- Івано-Франківська обл. – 22 млн. грн;

-Закарпатська обл. – 12 млн. грн;
-Київська обл. – 7 млн. грн. [10].

Слід зазначити, що стабільна туристична активність є характерною для тих регіонів України, які мають розвинену інфраструктуру, природно – культурні ресурси, високий рівень адміністрування діяльністю учасників ринку туристичних послуг, сприяння розвитку туристичного бізнесу тощо.

Нижче розглянемо, тенденції та обсяги податкових надходжень, за даними Державного Агентства розвитку туризму (ДАРТ), за 1 півріччя 2025р. (рис.3).



Рис.3. Податки за 1 півріччя 2025р. [10].

Дослідження показали, що за 1 півріччя 2025р. кількість учасників ринку туристичних послуг зросла на 5%, що становить у порівнянні за аналогічний період 2024р. понад 14 тисяч суб'єктів господарювання [10]. Серед лідерів, які є платниками податків, виявлено сегмент «готелі», саме готелі сплатили 71% від усієї суми податків, які були сплачені за 1 півріччя 2025р. [10].

У 2023 р. сума сплачених податків готелями становила – 570,0 млн. грн.; у 2024р. – аналогічно - 809,0 млн. грн.; 1 млрд. 144 млн. грн. [10]. Нижче зображено динаміку сплати податків готелями, за період 1 півріччя 2021р., 2023-2025р. (табл.1.).

Таблиця 1

Динаміка зміни показників податків, сплачених готелями в Україні за 2021-2025р., у порівнянні до 2021р.; (дані за 2022р. – відсутні) [10].

Роки	Обсяг сплачених податків	% (+;-)
2021р.	665, 0 млн.грн.	100%
2023р.	570, 0 млн. грн.	-14, 29%
2024р.	809, 0 млн. грн.	+27, 65%
2025р.	1 млрд. 144млн.грн.	+72%

Аналіз динаміки статистичних показників, які приведені вище, (табл.1.), підтверджує необхідність стимулювання внутрішнього туризму, що пропонується авторами через оновлення рекламно-комунікаційних стратегій.

Відповідно до теми наукового дослідження, рекламно-комунікаційні стратегії як інструмент стимулювання розвитку внутрішнього туризму, слід звернути увагу на практичні аспекти реалізації турів споживачам, а саме: на формування «назви туристичного продукту». Учасники ринку туристичних послуг, пропонуючи тури споживачам, повинні враховувати, що їх назва є «брендом» і допомагає впізнавати та приваблювати споживачів. В історичному аспекті основоположниками розвитку «брендингу» є Уільям Проктер і Джеймс Гембл (США), а також лорд Левелхалм (Велика Британія) [8].

Дослідження низки наукових джерел показали, що «бренди» створюють для того, щоб скористатися здатністю людини зберегти враження і зв'язати їх із візуальними чи словесними образами. Виявлено, що «брендом» називається те, що є об'єктом просування: фірма, організація,

продукт, послуга, проблема, ідея чи людина [8]. Але існує відмінність від цього, що саме забезпечить підприємству сильний «бренд» та буде наслідком процесів «брендобудування» у ньому. Під «брендингом» розуміють такі види діяльності: а) графічне, художнє виконання торгової марки, т.б. вид і форму логотипу, дизайн корпоративних друкованих матеріалів, фірмових бланків; б) створенням цінностей, втіленням якої є торгова марка [8]. «Брендинг» - це марочна політика, яка робить товар, послугу, установу, ідею тощо відмінною на ринку так само, як ваше ім'я робить вас у суспільстві єдиною в своєму роді. «Брендинг» не лише сприяє тому, що споживачі запам'ятовують товар, послугу, установу, особистість тощо. «Брендинг» може забезпечити для них звички, переваги та лояльність покупців [8].

Якщо назва туру чи туристичної послуги є впізнавана споживачами, а також перевершує їх очікування, коли вони скористалися цими послугами, то це є запорукою ефективних рекламно-комунікаційних стратегій конкретних туристичних підприємств. Саме враження, які отримали споживачі туристичних послуг, що перевершило їхні очікування, є основою їх майбутніх економічних та репутаційних переваг.

Рекламно-комунікаційні стратегії, які пропонують суб'єкти ринку туристичних послуг для споживачів, можуть розроблятися за допомогою рекламно-комунікаційних агенств, які пропонують в Україні. Досліджено, що Всеукраїнська рекламна коаліція публікує Національний рейтинг креативності, який є не тільки основним мірилом успішності українських агенств, а також є орієнтиром для клієнтів, що шукають партнерів із високим креативним потенціалом, а й 50-ти відсотковою складовою при обчисленні абсолютного рейтингу – «Агентство року» [11].

Всеукраїнська рекламна коаліція підвела підсумки Національного рейтингу креативності та майстерності комунікаційних агенств України за сезон 2024. Найкреативнішим агенством країни стало Saatchi & Saatchi Ukraine [11]. Національний рейтинг «Агентство року» складається на основі двох рейтингів – Національного рейтингу креативності та Національного рейтингу ефективності, що формується за результатами Effie Awards Ukraine. У абсолютному рейтингу беруть участь виключно агенства, що фігурують одночасно у двох рейтингах.

Національний рейтинг креативності та майстерності сезону 2024 складено з урахуванням балів, отриманих всіма комунікаційними агенствами на конкурсах Ukrainian Creative Awards 2024, серед яких Київський Міжнародний Фестиваль Реклами, ADC*UA Awards, Ukrainian Design: The Very Best Of та MIXX Awards. Очолила рейтинг агенція Saatchi & Saatchi Ukraine. Також у топ-10 найкреативніших агенств України увійшли Postmen, McCann Kyiv, ISD Group, KYIFORNIA, Publicis Ukraine, Havas Digital Kyiv, Gusev Art Lab, BetterSvit та Brain Tank [11].

Слід зазначити, що планування рекламно-комунікаційних стратегій учасниками ринку туристичних послуг, як інструменту стимулювання розвитку внутрішнього туризму, за сприяння рекламних агенств, дозволяє їм забезпечити вищий рівень ефективності, освідомлення споживачів цільових сегментів про покупки. Саме персоналізовані умови для споживачів, з придбання туристичних послуг, дозволяють підвищити їх лояльність, прихильність до торгових брендів та забезпечити туристичним підприємствам вищий рівень економічної ефективності.

Висновки

Узагальнюючи наукове дослідження щодо рекламно-комунікаційних стратегій як інструменту стимулювання розвитку внутрішнього туризму, варто запропонувати наступне:

- особливою відмінністю рекламно-комунікаційних стратегій необхідно вважати персоналізоване забезпечення освідомлення споживачів певних цільових сегментів про покупки, які вони можуть здійснити та на яких умовах для них;
- щодо діяльності учасників ринку туристичних послуг, варто конкретизувати, які ключові завдання необхідно вирішити та у якому часовому періоді, які результати можуть бути отримані, що дозволить стимулювати розвиток внутрішнього туризму;
- діяльність підприємств на ринку туристичних послуг та зміни, які вони впроваджують, повинна бути максимально адаптована до постійних змін їх внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволить досягти поставлених цілей і стимулювати розвиток внутрішнього туризму.

DYACHENKO L.

Head of the Department of Tourism, Sumy National Agrarian University, Sumy, PhD in Economy, Associate Professor, e-mail: lidiyabako@ukr.net, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6059-8505>

ADVERTISING AND COMMUNICATION STRATEGIES AS A TOOL FOR STIMULATING THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC TOURISM

Purpose: The article is devoted to revealing tools for stimulating the development of domestic tourism in Ukraine, in particular through the implementation of updated advertising and communication strategies. **Methodology.** The methodological basis of the topic of scientific research is the works of domestic and foreign authors, as well as other scientific resources. To solve the tasks set, it was substantiated which tasks need to be solved, some statistical materials were analyzed, and what results can be achieved to stimulate the development of domestic tourism were determined.

Results. The work proposes a "Scheme for interaction with consumers of tourist services in the context of forming advertising and communication strategies of the enterprise" developed by the authors, the implementation of which in practical activities by participants in the tourist services market will contribute to a higher level of consumer persuasion to purchase tourist services. **Scientific novelty.** A special feature of advertising and communication strategies used by participants in the tourism services market is the personalized provision of awareness among consumers of certain target segments about the purchase they can make. Continuously raising consumer awareness, which will best meet the goals of a specific audience, will allow for better stimulation of domestic tourism development. **Practical significance.** The implementation of the "Scheme for Interaction with Consumers of Tourist Services, in the Context of Forming Advertising and Communication Strategies of the Enterprise" proposed by the authors into practical activities by tourism enterprises will ensure a higher level of development of domestic tourism. This will certainly lead to an increase in tour sales in the longer term, which will ensure a higher level of their economic efficiency, as well as a higher level of development of the national economy.

Keywords: economic development strategy, strategy, tourist tax, taxes

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх К. (2022). Відпочинок на генераторах: як влаштований туризм в Україні взимку 2022-2023. Укрінформ. Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3634086-vidpocinok-na-generatorah-ak-vlastovaniy-turizm-v-ukraini-vzimku-20222023.htm>
2. Виговський Д.С. Тенденції та перспективи розвитку туризму: Україна та світ. Причорноморські економічні студії. 2024. Випуск 86. – С. 15-20.
3. Габчак Н.Ф., Габчак С.С. Внутрішній туризм України: тенденції, проблеми та можливості розвитку у воєнний період, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-67>
4. Дяченко Л.А., Садула Л.М. Формування національного бренду в умовах війни та нові можливості економічного розвитку України, Review of transport economics and management, 2024, Випуск 11 (27). С.11-18.
5. Зарубіна А.В, Онойко Ю.Ю., Щербатюк Н.І. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-32>
6. Теодорович Л. В. Заходи сприяння розвитку туризму в Україні в умовах епідемічних ризиків/ Л. В.Теодорович // Вісник Хмельницького національного університету. № 2 (292). Хмельницький, 2021. – С. 179 – 183.
7. Мочерний С.В., Економічна енциклопедія у 3-х томах./ Редкол. С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий дім «Академія», 2002. - 952с.
8. Wells, W., Burnett, J., & Moriarty, S. (2001). Advertising: Principles and practice.
9. Міністерство економіки України [Електронний ресурс.] - режим доступу: [http // www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua) / (дата звернення: 21.06.2025р.)
10. Державне Агенство розвитку туризму в Україні, [Електронний ресурс.] - режим доступу: [http // www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua) / (дата звернення: 27 .06.2025р.)
11. Всеукраїнська рекламна коаліція [Електронний ресурс.] - режим доступу: [http // www.vrk.org.ua](http://www.vrk.org.ua) / (дата звернення: 15.06.2025р.)

REFERENCES

1. Artyukh K. (2022). Rest on generators: how tourism is organized in Ukraine in the winter of 2022-2023. Ukrinform. Access mode: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3634086-vidpocinok-na-generatorah-ak-vlastovaniy-turizm-v-ukraini-vzimku-20222023.htm>
2. Vyhovsky D.S. Trends and prospects for tourism development: Ukraine and the world. Black Sea Economic Studies. 2024. Issue 86. – P. 15-20.
3. Gabchak N.F., Gabchak S.E. Domestic tourism of Ukraine: trends, problems and development opportunities during the war period, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-67>
4. Dyachenko L.A., Sadula L.M. Formation of a national brand in wartime and new opportunities for economic development of Ukraine, Review of transport economics and management, 2024, Issue 11 (27). P.11-18.
5. Zarubina A.V., Onoyko Y.Yu., Shcherbatyuk N.I. Modern trends in the development of domestic tourism. Economy and Society. 2023. Issue 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-32>
6. Teodorovych L. V. Measures to promote the development of tourism in Ukraine under epidemic risks/ L. V. Teodorovych // Bulletin of the Khmelnytsky National University. No. 2 (292). Khmelnytsky, 2021. – P. 179 – 183.
7. Mocherny S.V., Economic Encyclopedia in 3 volumes./ Ed. S.V. Mocherny et al. – K.: Publishing House "Academy", 2002. - 952p.
8. Wells, W., Burnett, J., & Moriarty, S. (2001). Advertising: Principles and practice.
9. Ministry of Economy of Ukraine [Electronic resource.] - access mode: [http // www.me.gov.ua /](http://www.me.gov.ua/) (access date: 06/21/2025)
10. State Agency for Tourism Development in Ukraine, [Electronic resource.] - access mode: [http // www.tourism.gov.ua /](http://www.tourism.gov.ua/) (access date: 06/27/2025)
11. All-Ukrainian Advertising Coalition [Electronic resource.] - access mode: [http // www.vrk.org.ua /](http://www.vrk.org.ua/) (access date: 15.06.2025)

Стаття надійшла до редакції: 21.05.2025

Received: 2025.05.21

УДК 336.22:005.52(477)

РУДЕНКО В.

д.е.н., доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ, e-mail: v.rudenko@wunu.edu.ua, ORCID: 0000-0002-4911-7600

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Мета. Дослідження присвячене глибокому аналізу трансформації персонального податкового менеджменту в Україні під впливом воєнних умов. **Методика.** У роботі використовувалися такі методи наукового пізнання: метод аналізу й синтезу – для вивчення сутності персонального податкового менеджменту; порівняння – для зіставлення його особливостей у мирний і воєнний періоди; індукція та дедукція – для формулювання загальних висновків на основі окремих спостережень; системний підхід – для розробки комплексних стратегій персонального податкового менеджменту в умовах війни; а також графічний метод – для візуалізації отриманих результатів. **Результати.** У результаті дослідження обґрунтовано сучасний зміст персонального податкового менеджменту, виявлено його ключові тренди в умовах війни в Україні, проведено порівняльний аналіз особливостей персонального податкового менеджменту у мирний та воєнний періоди, а також розроблено специфічні стратегії, спрямовані на забезпечення фінансової безпеки платників податків і підтримку національної економіки в кризових умовах. **Наукова новизна.** Наукова новизна дослідження полягає в розробці авторського трактування поняття «персональний податковий менеджмент», яке відзначається комплексністю та інтеграційним підходом. На відміну від існуючих підходів, що здебільшого фокусуються на дотриманні податкового законодавства чи оптимізації податкового навантаження, запропоноване визначення розглядає персональний податковий менеджмент як системний процес планування, організації, контролю та оптимізації податкових зобов'язань фізичної особи. **Практична значимість.** Практична значимість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані фізичними особами для підвищення ефективності управління власними податковими зобов'язаннями в умовах воєнного часу. Розроблені стратегії персонального податкового менеджменту сприятимуть забезпеченню фінансової безпеки платників, оптимізації податкових платежів, мінімізації ризиків та підтримці економічної стабільності в Україні.

Ключові слова: податки, оподаткування фізичних осіб, персональний податковий менеджмент, податкові стратегії, податкова оптимізація

Постановка проблеми

Умови повномасштабної війни, що триває в Україні з 2022 року, кардинально змінили економічне середовище, вплинули на джерела доходів громадян, структуру їхніх витрат і фінансову поведінку загалом. Одним із важливих аспектів цих змін стала трансформація персонального податкового менеджменту як сукупності підходів і методів, які фізичні особи використовують для управління своїми податковими зобов'язаннями. Війна спричинила низку факторів, що істотно впливають на персональний податковий менеджмент: зниження доходів, втрата майна, релокація громадян як усередині країни, так і за кордон, зміни у податковому законодавстві, поява нових видів податкових пільг тощо. Це вимагає від громадян нових підходів до планування сплати податків, адаптації до нових умов і перегляду фінансових стратегій.

За таких обставин дослідження трансформацій у персональному податковому менеджменті набуває особливої актуальності, оскільки забезпечення стабільності податкових надходжень є критичним для фінансування національної безпеки, підтримки армії та функціонування державних інститутів. Водночас для фізичних осіб правильна організація податкових відносин з контролюючими органами дозволяє зберегти фінансову життєздатність, мінімізувати ризики і зробити свій внесок у стійкість економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Персональний податковий менеджмент розглядається у вітчизняній та зарубіжній науці як багатогранна система стратегічного управління податковими зобов'язаннями фізичних осіб.

Зокрема, українські науковці, такі як Л. Буркова [1], Н. Коваль та О. Подолянчук [2], С. Лушко і Т. Чернюк [3], С. Юдіна і Р. Сілін, Я. Ярема [4], Р. Лазука та В. Пелюшкевич [5] акцентують увагу на адаптації персонального податкового менеджменту до національних умов і на необхідності його застосування для оптимізації податкового навантаження і підвищення добробуту громадян. Водночас зарубіжний дослідник І. Вібово визначає податковий менеджмент як комплексну діяльність щодо ефективного використання податків [6]. С. Рамеш і К. Н. Кумар зосереджуються на юридичному аспекті податкового менеджменту [7]. В. Хуан наголошує на важливості податкового менеджменту в контексті управління податковими ризиками та забезпечення фінансової безпеки [8], С. Чжан трактує податковий менеджмент як невід'ємну складову загального фінансового менеджменту [9], а Ш. Шарма – як інструмент запобігання фінансовим санкціям [10].

Однак попри значну увагу до персонального податкового менеджменту у мирний час, питання його трансформації в умовах війни, коли платники зіштовхуються з новими фінансовими, соціальними й правовими викликами, залишаються дослідженими недостатньо. Невирішеними залишаються аспекти зміни стратегій персонального податкового планування в кризових умовах, адаптації фінансової поведінки фізичних осіб до нестабільного податкового середовища, а також ролі податків як елемента фінансової підтримки держави в умовах війни, що і обумовило актуальність, мету та логіку дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою дослідження є обґрунтування змісту персонального податкового менеджменту, визначення його ключових трендів в умовах війни в Україні, здійснення порівняльного аналізу персонального податкового менеджменту у мирний та воєнний періоди, а також розробка його специфічних стратегій для забезпечення фінансової безпеки платників податків та підтримки національної економіки в умовах воєнного часу.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасних умовах глобальної нестабільності, спричиненої збройними конфліктами, персональний податковий менеджмент набуває нових змістових характеристик та функціональних завдань. Війна істотно змінює економічне середовище, підвищує фінансові ризики, впливає на доходи громадян та формує нові вимоги до управління особистими податковими зобов'язаннями. Виникає потреба в адаптації традиційних підходів до планування, оптимізації та виконання податкових обов'язків, що враховують форс-мажорні обставини, зміни у податковому законодавстві, втрату доходів або релокацію платників податків.

Персональний податковий менеджмент характеризується багатогранністю змісту та важливим значенням у сучасних економічних умовах. Так, українські науковці розширюють розуміння персонального податкового менеджменту, адаптуючи його до реалій вітчизняної системи оподаткування. Буркова Л. А. вбачає його сутність у виборі найбільш вигідних форм сплати податків для фізичних осіб з метою підвищення їх добробуту [1, с.15]. Коваль Н. І. і Подолянчук О. А. акцентують увагу на комплексності управлінських рішень і заходів у сфері оподаткування домогосподарств [2]. Лушко С. М. і Чернюк Т. І. розглядають персональний податковий менеджмент як засіб управління податковим навантаженням через планування та оптимізацію [3, с.65], а Юдіна С. В. і Сілін Р. С. підкреслюють його роль у формуванні фінансових ресурсів та підвищенні добробуту [4, с.155]. Ярема Я. Р., Лазука Р. Ю. та Пелюшкевич В. І. звертають увагу на необхідність узгодження особистих намірів платників із реальними умовами функціонування податкової системи [5, с.207].

Дослідження зарубіжних учених підтверджують, що персональний податковий менеджмент є не просто процедурою сплати податків, а цілісною системою стратегічного управління податковими зобов'язаннями. Так, Вібово І. визначає податковий менеджмент як комплексну діяльність, спрямовану на ефективне та методичне управління податками задля максимізації їхнього внеску у діяльність платників податків [6, с.3], що підкреслює важливість усвідомленого підходу до податкових рішень. Рамеш С. і Кумар К. Н. розглядають податковий менеджмент як діяльність із забезпечення дотримання податкового законодавства, використання податкових пільг, захист від наслідків недотримання податкового законодавства, оскарження рішень податкових органів та

врегулювання податкових спорів [7, с.313], акцентуючи увагу на юридичному та захисному аспектах. Хуан В. наголошує на необхідності управління ризиками та забезпечення фінансової безпеки при здійсненні податкового менеджменту [8, с.363], тоді як Чжан С. трактує його як ключову складову фінансового менеджменту [9, с.120]. Шарма Ш. підкреслює, що податковий менеджмент є засобом запобігання серйозним фінансовим санкціям [10], що робить його критичним елементом персонального фінансового планування.

Таким чином, як зарубіжний, так і вітчизняний науковий дискурс одностайно свідчить про необхідність системного, науково обґрунтованого підходу до персонального податкового менеджменту. Теоретичне осмислення цього поняття є передумовою для розробки ефективних моделей управління податковими зобов'язаннями фізичних осіб, підвищення їх фінансової безпеки, зміцнення правової культури платників податків та забезпечення стабільності публічних фінансів.

Тому ми пропонуємо розглядати персональний податковий менеджмент як системний процес планування, організації, контролю та оптимізації податкових зобов'язань фізичної особи або домогосподарства, спрямований на забезпечення правомірного зменшення податкового навантаження, мінімізацію податкових ризиків, підвищення фінансової безпеки та сприяння сталому зростанню добробуту в умовах динамічних змін податкового середовища. Запропоноване авторське визначення персонального податкового менеджменту вирізняється комплексністю та інтеграційним підходом. На відміну від наявних трактувань, які акцентують переважно на аспектах дотримання податкового законодавства чи оптимізації податкового навантаження, запропоноване визначення розглядає персональний податковий менеджмент як багатогранний процес, що поєднує планування, організацію, контроль і оптимізацію з урахуванням індивідуальних фінансових інтересів і ризиків. Уперше наголошено на поєднанні юридичної правомірності дій із прагненням забезпечити фінансову безпеку та стабільне зростання добробуту фізичних осіб у мінливому податковому середовищі.

Під час війни в Україні персональний податковий менеджмент зазнав суттєвих трансформацій, обумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Воєнний стан та економічна нестабільність спричинили значні зміни у фінансовій поведінці фізичних осіб, що безпосередньо вплинули на їх підходи до управління податковими зобов'язаннями. Зокрема, змінилися пріоритети у виборі податкових стратегій, акцент став робитися на збереженні фінансової стабільності за умов нестабільної економічної ситуації, частих змін у законодавстві та нових податкових зобов'язаннях.

Однією з ключових трансформацій стало збільшення ролі військового збору як обов'язкового податку, що пов'язано з потребами фінансування оборонних витрат. Це спонукало платників податків переглянути свої фінансові стратегії та адаптувати їх до нових умов, враховуючи необхідність фінансової підтримки армії. Крім того, численні податкові пільги та зміни в законодавстві, спрямовані на підтримку громадян та бізнесу, сприяли коригуванню стратегій управління податковими зобов'язаннями. Фізичні особи були змушені використовувати нові можливості для зменшення податкового навантаження, що стало важливою складовою їхнього персонального фінансового планування в умовах війни.

Крім того, трансформація персонального податкового менеджменту пов'язана з необхідністю адаптації до змін в економічній ситуації, таких як втрата доходів, мобільність громадян і зміни у формі зайнятості. Всі ці фактори вимагали від платників податків розробки нових стратегій для забезпечення своєї фінансової стабільності, сплати податків та дотримання законодавчих вимог у складних умовах воєнного часу.

Динаміка надходжень податків до зведеного бюджету України, сплачених фізичними особами у 2020-2024 рр., також свідчить про суттєві зміни у поведінці платників податків і їх персонального податкового менеджменту внаслідок повномасштабної війни (рис. 1).

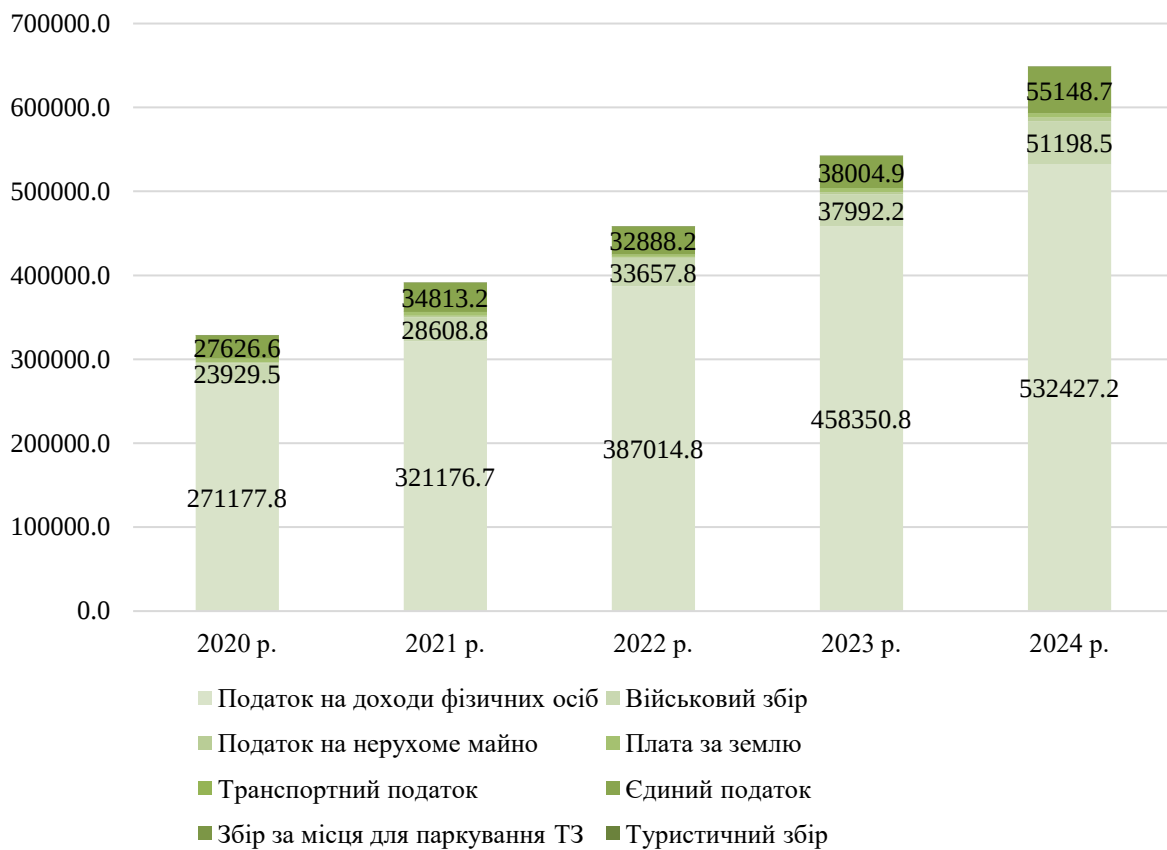


Рис.1. Динаміка сплачених фізичними особами податків до зведеного бюджету України у 2020-2024 рр., млн грн

Джерело: складено автором на основі даних Державний веб-портал бюджету для громадян

Зростання обсягу сплачених податків, зокрема податку на доходи фізичних осіб із 271,2 млрд грн у 2020 р. до 532,4 млрд грн у 2024 р. (+96,3% за 5 років) та військового збору з 23,9 млрд грн у 2020 р. до 51,2 млрд грн у 2024 р. (+114,1% за 5 років) демонструє, що навіть в умовах економічної турбулентності громадяни залишаються відповідальними у питаннях сплати обов'язкових платежів, особливо тих, що пов'язані з підтримкою обороноздатності держави.

Значне зростання надходжень від податку на нерухоме майно (з падіння у 2022 р. до 1243,7 млн грн і подальшого зростання до 4324,9 млн грн у 2024 р.) свідчить про посилення ролі нерухомості у фінансових стратегіях громадян. Єдиний податок також суттєво виріс: з 27,6 млрд грн у 2020 р. до 55,1 млрд грн у 2024 р., що вказує на адаптацію малого бізнесу й самозайнятих осіб до нових умов. У цілому відбулася зміна підходів до управління доходами, коли платники активніше використовують різні податкові режими для мінімізації ризиків і збереження фінансової стабільності.

В умовах війни персональний податковий менеджмент в Україні зазнав переорієнтації на базові державні податки, підвищення моральної відповідальності за сплату військового збору та скорочення ваги місцевих податкових надходжень, що демонструє структура податків, сплачених фізичними особами до зведеного бюджету України (рис. 2).

Незважаючи на кризові умови, податок на доходи фізичних осіб з часткою у загальних податкових надходженнях від населення у 83,13% залишався головним податковим платежем, що стягувався з громадян. Це вказує на те, що навіть в умовах масової міграції, втрати роботи та падіння економічної активності, українці продовжували декларувати доходи й сплачувати податки.

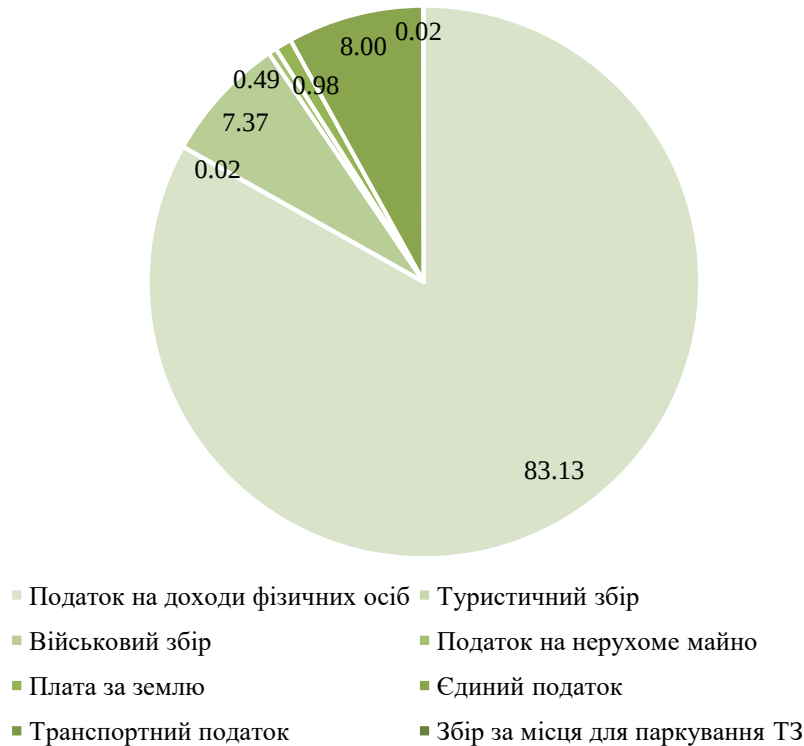


Рис. 2. Структура сплачених фізичними особами податків до зведеного бюджету України у 2020-2024 рр. (в середньому)

Джерело: складено автором на основі даних Державний веб-портал бюджету для громадян

До повномасштабної війни військовий збір існував із 2014 р., але його роль у загальній структурі податків була відносно меншою. Середня частка 7,37% серед усіх сплачених податків громадянами свідчить про те, що в умовах війни фізичні особи стабільно та відповідально сплачували цей збір. Відтак персональний податковий менеджмент адаптувався до реалій війни: податкоплатники почали враховувати військовий обов'язок як складову свого податкового навантаження.

Під час війни в Україні система сплати єдиного податку для фізичних осіб зазнала значних змін, що відображають трансформацію податкового менеджменту підприємців, тому його частка в середньому ставила тільки 8,00% в загальній сумі податків з населення. Зокрема, було запроваджено низку пільг та відстрочок для фізичних осіб-підприємців, спрямованих на підтримку бізнесу в умовах воєнного часу. Відстрочення сплати єдиного податку, зниження ставок для окремих категорій платників податків, а також спрощення звітності стали важливими кроками у мінімізації фінансового навантаження на підприємців. Ці зміни свідчать про необхідність адаптації податкової системи до надзвичайних умов, що ставить податковий менеджмент підприємців у нові рамки, орієнтуючи їх на гнучке управління податковими зобов'язаннями та оперативне реагування на зміни у податковому законодавстві для забезпечення стабільності бізнесу.

Через руйнування нерухомості, зниження туризму та економічну депресію сплата місцевих майнових податків і зборів фізичними особами скоротилася до мінімуму, а їх частка в сукупності податків з населення не перевищувала в середньому 2%. Персональний податковий менеджмент у цьому аспекті трансформувався через пріоритизацію базових зобов'язань перед державою, а не місцевими бюджетами.

Отже, у мирний час персональний податковий менеджмент орієнтується насамперед на оптимізацію податкового навантаження, планування доходів і витрат, використання податкових пільг, забезпечення відповідності законодавчим вимогам та довгострокову стабільність фінансів фізичної особи. Головною метою є ефективне управління власними фінансовими ресурсами в рамках податкового законодавства.

У військовий час акценти зміщуються на гарантоване виконання основних податкових обов'язків (особливо податку на доходи фізичних осіб і військового збору), на підтримку держави через податки (моральний аспект), на адаптацію до змін у законодавстві, спричинених воєнним станом (податкові пільги, спрощення процедур, зміни термінів сплати), на управління ризиками втрати доходів і активів. Тобто, в умовах війни персональний податковий менеджмент стає більш оборонним, мобільним і відповідальним, з фокусом не на мінімізацію податків, а на підтримку стабільності особистого і державного бюджету (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика персонального податкового менеджменту у мирний та військовий часи

Джерело: складено автором самостійно

Критерій	Мирний час	Військовий час
Головна мета	Оптимізація податкового навантаження і забезпечення стабільності	Виконання базових податкових обов'язків і підтримка держави
Пріоритети	Мінімізація податків, податкове планування, використання пільг	Своєчасна сплата ПДФО, військового збору; адаптація до змін
Ставлення до податків	Як до обов'язкової, але технічної частини фінансів	Як до інструменту національної підтримки та виживання
Управління ризиками	Планування змін доходів і активів	Захист активів, виживання бізнесу, збереження платоспроможності
Законодавчі умови	Стабільні податкові правила, чіткі терміни сплати	Часті зміни, запровадження тимчасових пільг і податкових мораторіїв
Мотивація	Особиста вигода, легальне зменшення витрат	Соціальна відповідальність, моральний обов'язок
Рівень державного контролю	Помірний, регулярний контроль	Можливе тимчасове посилення або спрощення контролю
Фінансова стратегія	Довгострокове фінансове планування	Короткострокова фінансова стабільність і гнучкість

В умовах війни в Україні виникла необхідність розробки та реалізації специфічних стратегій персонального податкового менеджменту, що зумовлена різкою зміною економічного середовища, зростанням фінансових ризиків та нестабільністю доходів фізичних осіб. Військові дії призвели до втрати джерел доходів, переміщення громадян, руйнування бізнесу, що істотно вплинуло на можливості виконання податкових зобов'язань у повному обсязі. Одночасно держава посилила податковий тиск (зокрема через підвищення ставок податків) та змінила механізми оподаткування для підтримки армії та економіки. У таких умовах традиційні підходи до персонального податкового менеджменту виявляються недостатньо ефективними.

Наразі в Україні персональний податковий менеджмент, на наш погляд, має ґрунтуватися на низці специфічних стратегій, які допомагають фізичним особам забезпечувати виконання своїх податкових обов'язків, зберігати фінансову стабільність і водночас сприяти економічній стійкості держави. До таких стратегій належать:

1. Стратегія адаптивного планування податкових платежів. Фізичні особи повинні формувати гнучкі фінансові плани, що враховують можливі ризики втрати доходів або їх істотного скорочення. Це включає попередній розрахунок податкових зобов'язань за кількома сценаріями розвитку подій, створення резервних фондів для сплати податків у разі надзвичайних ситуацій, а також переорієнтацію частини доходів на забезпечення першочергового виконання податкових обов'язків.

2. Стратегія використання податкових пільг. В умовах війни держава пропонує широкий спектр податкових послаблень для підтримки громадян: спеціальні режими сплати податків, відстрочки платежів, тимчасове звільнення від окремих видів податків для внутрішньо переміщених осіб або тих, хто втратив майно. Ефективна стратегія податкового менеджменту має передбачати ретельний моніторинг змін у законодавстві й оперативне використання доступних пільг для оптимізації податкового навантаження.

3. Стратегія переходу на спрощені системи оподаткування. Багато фізичних осіб-підприємців в умовах війни обирають перехід на спрощену систему оподаткування з мінімальними ставками і

спрощеними процедурами звітності. Це дозволяє зменшити адміністративне навантаження, уникнути значних витрат на ведення податкового обліку та легше адаптуватися до нестабільних доходів.

4. Стратегія диверсифікації доходів та оптимізації витрат. Важливою стратегією є диверсифікація доходів, зокрема пошук альтернативних способів заробітку (фриланс, дистанційна робота, невеликі підприємницькі проекти) та оптимізація витрат, що дозволяє ефективніше управляти податковим навантаженням. Раціоналізація особистого бюджету допомагає своєчасно виконувати податкові зобов'язання навіть у періоди економічної турбулентності.

5. Стратегія управління податковими ризиками. В умовах постійних змін у законодавстві та високого рівня невизначеності фізичні особи мають розробляти заходи з управління податковими ризиками: своєчасно консультуватися з податковими фахівцями, фіксувати всі податкові операції, бути готовими до оскарження неправомірних рішень податкових органів. Дотримання податкової дисципліни та правова обізнаність є критично важливими для уникнення штрафів та фінансових санкцій.

6. Стратегія підтримки добровільних податкових ініціатив. У межах патріотичних програм фізичні особи можуть брати участь у добровільному декларуванні доходів, сплаті додаткових внесків на підтримку Збройних сил України через механізми військового збору та спеціальних фондів. Це сприяє зміцненню фінансової основи держави і демонструє відповідальність платників податків перед суспільством.

Таким чином, стратегічне управління персональним податковим менеджментом в умовах війни має бути орієнтоване на гнучкість, законність, ефективне використання можливостей оптимізації та на особисту фінансову стійкість громадян. Формування таких стратегій є важливою передумовою не тільки для особистого добробуту платників, а й для підтримки економічної стабільності держави у надзвичайних обставинах.

Висновки

Дослідження показало, що персональний податковий менеджмент в Україні у мирний час орієнтується переважно на оптимізацію податкового навантаження, довгострокове планування фінансів та використання податкових пільг. Головним завданням фізичних осіб є мінімізація витрат на сплату податків при повному дотриманні чинного законодавства. Податки сприймаються як технічний обов'язок, а стратегія управління будується на стабільних законодавчих умовах.

Натомість у військовий час персональний податковий менеджмент зазнає істотної трансформації. Акцент зміщується на своєчасне виконання базових податкових обов'язків (зокрема сплату податку на доходи фізичних осіб і військового збору), адаптацію до постійних змін законодавства та забезпечення особистої фінансової стабільності. Податки в умовах війни набувають особливого морального змісту, адже їх сплата розглядається як форма підтримки державної обороноздатності. Стратегія управління фінансами стає більш гнучкою, орієнтованою на короткострокову стійкість та мінімізацію ризиків.

У цілому у мирний час персональний податковий менеджмент має прагматичний характер, тоді як у військовий – переважають оборонні й соціально відповідальні мотиви.

Дослідження довело, що в умовах війни в Україні стратегії персонального податкового менеджменту набули нового значення і змісту, орієнтуючись на гнучкість, стійкість і швидку адаптацію до змін. Адаптивне планування платежів, активне використання податкових пільг, перехід на спрощені форми оподаткування, диверсифікація доходів і оптимізація витрат, управління податковими ризиками та участь у добровільних ініціативах стали основними напрямками персональної податкової політики фізичних осіб. Такі стратегії не лише сприяють збереженню фінансової стабільності громадян, а й підтримують економічну стійкість країни в умовах надзвичайної нестабільності.

Перспективи подальших досліджень трансформації персонального податкового менеджменту в Україні в умовах війни відкривають широке поле для наукового аналізу та практичних розробок. Насамперед актуальним є глибше вивчення впливу змін у податковому законодавстві на поведінку фізичних осіб, а також дослідження ефективності впроваджених антикризових податкових стратегій.

VIKTORIYA RUDENKO

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Vinnytsia Educational and Research Institute of Economics of WUNU, e-mail: v.rudenko@wunu.edu.ua, ORCID: 0000-0002-4911-7600

TRANSFORMATION OF PERSONAL TAX MANAGEMENT IN UKRAINE IN WAR CONDITIONS

Purpose. The study is devoted to an in-depth analysis of the transformation of personal tax management in Ukraine under the influence of wartime conditions. **Methodology.** The following methods of scientific knowledge were used in the work: the method of analysis and synthesis - to study the essence of personal tax management; comparison - to compare its features in peacetime and wartime periods; induction and deduction - to formulate general conclusions based on individual observations; a systematic approach - to develop comprehensive strategies for personal tax management in wartime conditions; and a graphical method - to visualize the results obtained. **Results.** As a result of the study, the modern content of personal tax management was substantiated, its key trends in wartime conditions in Ukraine were identified, a comparative analysis of the features of personal tax management in peacetime and wartime periods was conducted, and specific strategies were developed aimed at ensuring the financial security of taxpayers and supporting the national economy in crisis conditions. **Scientific novelty.** The scientific novelty of the study lies in the development of the author's interpretation of the concept of "personal tax management", which is characterized by its complexity and integration approach. Unlike existing approaches that focus mainly on compliance with tax legislation or optimization of the tax burden, the proposed definition considers personal tax management as a systemic process of planning, organizing, controlling and optimizing tax obligations of an individual. **Practical significance.** The practical significance of the study lies in the fact that its results can be used by individuals to improve the efficiency of managing their own tax obligations in wartime conditions. The developed personal tax management strategies will contribute to ensuring the financial security of payers, optimizing tax payments, minimizing risks and maintaining economic stability in Ukraine.

Keywords: taxes, taxation of individuals, personal tax management, tax strategies, tax optimization

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буркова Л. А. Дослідження теоретичних аспектів податкового менеджменту та прийняття рішення щодо необхідності його удосконалення. *Фінансовий простір*. 2016. №3. С. 14-19.
2. Коваль Н. І., Подолянчук О. А. Податковий менеджмент в умовах сучасних реалій: теоретичні та правові основи. *Ефективна економіка*. 2023. №3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1280/1290> (дата звернення: 29.04.2025).
3. Лушко С. М., Чернюк Т. І. Персональний податковий менеджмент: теоретичні аспекти та практична реалізація. *Modern economics*. 2023. №38. С. 63-68.
4. Ярема Я. Р., Лазука Р. Ю., Пелюшкевич В. І. Система податкового менеджменту в Україні та шляхи її удосконалення. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6. С. 206-208.
5. Юдіна С. В., Сілін Р. С. Економічні рівні податкового менеджменту. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 3. С. 152-155.
6. Huang, W. *Built on Value: The Huawei Philosophy of Finance Management*. Singapore : Palgrave Macmillan, 2019. 456 p.
7. Sharma Sh. *Difference Between Tax Planning and Tax Management*. URL: <https://www.fincart.com/blog/difference-between-tax-planning-and-tax-management/> (date of access: 29 April 2025).
8. Zhang X. *Research on Tax Management and Tax Risk Prevention Measures*. Advances in Economics, Management and Political Sciences : Proceed. of the 2nd Intern. Conf. on Financial Technology and Business Analysis. London : EWA Publishing, 2024. P. 120-126.
9. Wibowo I. Tax Management Strategy for Company Operational Effectiveness. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*. 2024. Vol. 7. Is. 1, P. 1-12.
10. Ramesh S., Kumar K. N. Tax planning & management. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*. 2021. Vol. 7. Is. 7. P. 312-314.

REFERENCES

1. Burkova, L. A. (2016). Doslidzhennia teoretychnykh aspektiv podatkovoho menedzhmentu ta pryiniattia rishennia shchodo neobkhidnosti yoho udoskonalennia [The study of the theoretical aspects of tax management and decision-making about the need for its improvement]. *Finansovyi prostir*, 3, 14-19 [in Ukrainian].
2. Koval, N. I., & Podolianchuk, O. A. (2023). Podatkovyi menedzhment v umovakh suchasnykh realii: teoretychni ta pravovi osnovy [Tax management in the conditions of modern realities: theoretical and legal basis]. *Efektivna ekonomika*, 3. Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1280/1290> [in Ukrainian].
3. Lushko, S. M., & Cherniuk, T. I. (2023). Personalnyi podatkovyi menedzhment: teoretychni aspekty ta praktychna realizatsiia [Personal tax management: theoretical aspects and practical implementation]. *Modern economics*, 38, 63-68 [in Ukrainian].
4. Yarema, Ya. R., Lazuka, R. Yu., & Peliushkevych, V. I. (2018). Systema podatkovoho menedzhmentu v Ukraini ta shliakhy yii udoskonalennia [The system of tax management in Ukraine and ways of its improvement]. *Biznes-navihator*, 6, 206-208 [in Ukrainian].
5. Yudina, S. V., & Silin, R. S. (2017). Ekonomichni rivni podatkovoho menedzhmentu [Economic levels of tax management]. *Biznes-navihator*, 3, 152-155 [in Ukrainian].
6. Huang, W. (2019). *Built on Value: The Huawei Philosophy of Finance Management*. Singapore : Palgrave Macmillan.
7. Sharma, Sh. (2024). *Difference Between Tax Planning and Tax Management*. Retrieved from <https://www.fincart.com/blog/difference-between-tax-planning-and-tax-management/>.
8. Zhang, X. (2024). *Research on Tax Management and Tax Risk Prevention Measures*. Advances in Economics, Management and Political Sciences : Proceed. of the 2nd Intern. Conf. on Financial Technology and Business Analysis. London : EWA Publishing.
9. Wibowo, I. (2024). Tax Management Strategy for Company Operational Effectiveness. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7 (1), 1-12.
10. Ramesh, S., & Kumar, K. N. (2021). Tax planning & management. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 7 (7), 312-314.

Стаття надійшла до редакції: 29.04.2025

Received: 2025.04.29

УДК 334.06

ТАРАСЮК А.

к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонського національного технічного університету, e-mail: tarasiuk29@gmail.com ORCID: 0000-0001-7765-502X

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ У СВІТОВИЙ РИНОК ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Мета. В роботі досліджено особливості інтеграції української логістичної галузі у світовий ринок в умовах продовження військового стану, релокації підприємств, зміни логістичних маршрутів. **Методика.** В роботі використано порівняльний аналіз емпіричних даних; абстрактно-логічне узагальнення. **Результати.** У роботі вивчено проблеми інтеграції логістичної галузі України у світовий ринок. Проведено аналіз динаміки обсягів реалізованої продукції у логістичній галузі. Досліджено ключові напрямки модернізації логістичної галузі в Україні та можливості підвищення ефективності її функціонування. Встановлено, що перевагами широкої інтеграції логістичної галузі України у світовий ринок логістичних послуг є вигідне географічне положення України, значний потенціал логістичної галузі в Україні і добре розвинута інфраструктура. **Наукова новизна.** В процесі аналізу інтеграції України у світовий ринок логістичних послуг встановлено значний потенціал логістичної галузі і ринкові переваги за умови цифровізації технологій, які застосовуються в галузі. **Практична значимість.** Отримані результати дослідження можуть бути враховані при складанні державних програм розвитку логістичної галузі в Україні

Ключові слова: логістична галузь України, світовий ринок логістичних послуг, сучасні вимоги, перспективи розвитку

Постановка проблеми

Ринок логістичних послуг відіграє критично важливу роль у світовій економіці, оскільки забезпечує ефективну координацію транспортних потоків, управління складськими ресурсами та інтеграцію національних товарних мереж до міжнародних. Сучасна економіка, як ніколи раніше, залежить від стабільності логістичних процесів, що безпосередньо впливають на функціонування промисловості, торгівлі, аграрного сектору та експортних можливостей.

Актуальність вивчення проблем інтеграції логістичної галузі України до світового ринку логістичних послуг пояснюється необхідністю адаптації логістичних механізмів до нових викликів, спричинених геополітичними та економічними факторами. Особливо гостро це питання постало після початку повномасштабної війни, яка значною мірою вплинула на інфраструктурні можливості країни, поставила нові виклики перед логістичними операторами та змінила умови міжнародної співпраці. В умовах перебудови економічних зв'язків розвиток транспортної логістики є одним із ключових аспектів стабілізації економіки, що підкреслює важливість аналізу даної сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню особливостей становлення та розвитку логістичної галузі в Україні присвячені праці Жарської І. [2], Крикавського Є., Похильченко О., Фертч М. [3], Марченко В., Шутюк В. [4]. Проте в умовах сучасних викликів: воєнних дій, нестабільності, фінансових труднощів, необхідні додаткові комплексні дослідження особливостей інтеграції логістичної галузі України до міжнародної системи.

Формулювання мети статті

Метою роботи є дослідження особливості інтеграції української логістичної галузі у світовий ринок в умовах продовження військового стану, релокації підприємств, зміни логістичних маршрутів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Логістична сфера в Україні, як і в сучасній світовій економіці, визначають ефективність економічної системи. Вивчення конкурентного середовища та визначення перспектив розвитку

дозволяють сформувати комплексний погляд на галузь та її роль у структурі національної економіки, а оцінка динаміки логістичних процесів в Україні у довгостроковому періоді дозволяє визначити основні тенденції та напрямки розвитку.

У таблиці 1 приведено динаміку обсягів реалізованої продукції у логістичній галузі України за період 2014-2023 років [1].

Таблиця 1

**Динаміка обсягів реалізованої продукції у логістичній галузі
України за період 2014-2023 років**
Джерело: складено за даними [1]

Рік	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.	Темп приросту, %
2014	223068373,5	-	-
2015	322291245,0	99222871,5	44,48
2016	398913665,9	76622420,9	23,77
2017	479013702,7	80100036,8	20,08
2018	556047389,3	77033686,6	16,08
2019	603015829,9	46968440,6	8,45
2020	558433870,3	-44581959,6	-7,39
2021	654504205,0	96070334,7	17,20
2022	541964865,7	-112539339,3	-17,19
2023	638677163,7	96712298,0	17,84

Дослідження динаміки обсягів реалізованої продукції у логістичній галузі демонструє її розвиток у 2014–2019 роках. В цей період спостерігалася позитивна тенденція щорічного приросту, що відображало поступову інтеграцію країни в міжнародну ринок логістичних послуг.

Проте у 2020 році пандемія COVID-19, зупинивши світове виробництво, призвела до негативних змін у товарних потоках, що стало причиною зниження обсягів реалізованої продукції на 7,39%. Обмеження міжнародних перевезень, логістичні складнощі, а також загальне падіння економічної активності спричинили зменшення попиту на світовому ринку логістичних послуг.

Попри це, 2021 рік продемонстрував здатність галузі до швидкої адаптації та часткового відновлення логістичної сфери в Україні, що підтверджується приростом обсягів реалізованої продукції на 17,20%. Таке зростання стало свідченням ефективного пристосування логістичної галузі до нових умов господарювання, оптимізацію транспортних маршрутів та розвиток складських комплексів.

2022 рік став критичним періодом для логістичної галузі України. Повномасштабна війна спричинила руйнування значної частини інфраструктури, релокацію підприємств, порушення каналів постачання продукції та неможливість використання низки логістичних маршрутів. В результаті обсяги перевезень знизилися на 17,19%.

2023 рік став переломним і характеризувався зростанням логістичної галузі. Логістичні оператори в Україні змогли адаптуватися до нових реалій господарювання, що підтвердилося поступовим відновленням обсягів реалізованої продукції, її приріст склав 17,84%. Це свідчить про можливість поступового зміцнення української логістичної сфери та її готовність до модернізації відповідно до сучасних вимог ринку.

Аналіз регіональної структури логістичного сектору України показує, що більшість логістичних операцій сконцентрована у Києві, частка якого у загальному обсязі 2023 року склала 51,63%. Це пояснюється наявністю великої кількості складських потужностей, транспортних вузлів, а також близькістю до ключових логістичних шляхів (таблиця 2).

Таблиця 2

Питома вага обсягів реалізованої продукції у логістичній галузі за регіонами України за період 2019-2023 років
Джерело: складено за даними [1]

Найменування	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Вінницька область	1,45	1,48	1,74	2,06	2,25
Волинська область	1,21	1,38	1,45	1,87	2,05
Дніпропетровська область	6,09	6,00	5,93	5,73	5,68
Донецька область	1,50	1,67	1,79	0,42	0,38
Житомирська область	0,81	0,80	0,86	0,62	0,85
Закарпатська область	1,45	1,54	1,81	1,33	1,33
Запорізька область	0,87	1,00	1,68	1,04	1,01
Івано - Франківська область	0,99	1,59	2,29	1,13	1,21
Київська область	4,47	4,17	4,92	4,44	4,24
Кіровоградська область	0,83	0,80	0,79	0,91	1,03
Луганська область	0,27	0,32	0,31	0,04	-
Львівська область	5,25	3,97	3,65	4,04	4,61
Миколаївська область	2,05	2,20	2,32	1,20	1,29
Одеська область	8,32	8,43	8,00	8,96	9,44
Полтавська область	1,80	1,96	2,36	2,58	2,79
Рівненська область	0,90	0,96	1,00	1,13	1,34
Сумська область	1,21	1,07	1,03	1,07	1,10
Тернопільська область	0,87	1,40	1,65	1,35	2,06
Харківська область	2,49	2,73	2,77	2,52	1,53
Херсонська область	0,73	0,70	0,63	0,07	-
Хмельницька область	0,79	0,92	0,99	0,93	1,06
Черкаська область	1,67	1,46	1,54	1,74	1,60
Чернівецька область	0,37	0,42	0,42	0,49	0,57
Чернігівська область	0,94	0,94	1,00	0,99	0,92
м. Київ	52,68	52,09	49,04	53,37	51,63

Одеська область зберігає свої лідируючі позиції, забезпечуючи 9,44% обсягу реалізованої продукції. залишається важливим портовим центром країни.

Регіони, які безпосередньо постраждали від війни, демонструють суттєве зниження показників. Зокрема, частка логістичних операцій у Донецькій області скоротилася до 0,38%, а в Луганській і Херсонській областях логістична діяльність практично зупинилася.

Активному розвитку логістичної галузі в Україні перешкоджає ряд проблем, серед яких найбільш суттєвими являються: безпека, якість транспортних шляхів, достатня кількість складських приміщень, розвиток інфраструктури.

Український логістичний сектор представлений низкою міжнародних та національних компаній, які забезпечують транспортування вантажів, управління складськими ресурсами та митно-брокерські послуги. До основних операторів належать [2]:

– Нова Пошта – провідний логістичний оператор, що спеціалізується на палетних перевезеннях, міжнародній доставці та складському зберіганні.

– FM Logistic – французька компанія, що пропонує послуги складської логістики та транспортного обслуговування.

– Kuehne+Nagel – міжнародний провайдер, що забезпечує авто-, авіа- та морські перевезення.

– Ekol Logistics – оператор мультимодальних перевезень, що активно розширює присутність в Україні.

– Raben Ukraine – компанія, що надає послуги контрактної логістики та спеціалізованих вантажоперевезень.

Важливими учасниками ринку поштової логістики є [3]:

– Нова Пошта – лідер експрес-доставки та міжнародних перевезень.

– Укрпошта – державний оператор з найбільшою мережею відділень.

– Meest – міжнародна логістична компанія, що співпрацює з e-commerce платформами.

– Delivery – оператор, що спеціалізується на перевезенні вантажів та логістичних рішеннях.

Завдяки особливому географічному положенню Україна завжди відігравала важливу роль у транспортному сполученні країн Європи і Азії. В сучасних умовах глобалізації суспільства і економічного простору актуальність логістичного сполучення зростає.

Оцінка перспектив логістичної галузі дозволяє виділити ключові напрями її модернізації, які сприятимуть її подальшому розвитку і інтеграції до світового ринку логістичних послуг:

– Найбільш суттєвим чинником розвитку логістичної галузі в Україні є її інтеграція з європейськими транспортними мережами. Така інтеграція дозволить Україні покращити міжнародну торгівлю та сприятиме забезпеченню стабільності вантажоперевезень.

– Відновлення функціонування портових комплексів України. Найважливішими морськими портами України є Одеса, Ізмаїл, Іллічівськ, Херсон, Миколаїв.

– Підвищення ефективності використання ресурсного судноплавного потенціалу річок.

– Відновлення потенціалу річкового флоту в Україні, оскільки перевагами широкого застосування водного транспорту є: найнижча собівартість вантажних перевезень у перерахунку на одну умовну тону вантажу; порівняно низькі інвестиції, які потрібні для відновлення галузі.

– Модернізація складського господарства у відповідності до європейських стандартів. Перші кроки в цьому напрямку зроблено. В кінці квітня 2025 року Адміністрація морських портів України повідомила про початок роботи електронної системи управління вантажним автотранспортом DocPort в одеському порту.

– Широке залучення цифрових технологій для автоматизації логістичних процесів.

– Оптимізація логістичних маршрутів, відповідно до вимог сьогодення.

– Активні інвестиції у транспортну інфраструктуру, що дозволять зміцнити економічний потенціал країни.

Висновки

Таким чином проведене дослідження показало, що логістична галузь України має високий рівень стійкості, демонструючи здатність до адаптації в умовах економічних та геополітичних викликів. Незважаючи на складні обставини, сектор продовжує функціонувати, використовуючи сучасні технології, інфраструктурні оновлення та стратегічні партнерства. Подальша інтеграція логістичної галузі України у міжнародні товарні потоки сприятиме розширенню можливостей для експорту та імпорту, забезпечуючи стабільність логістичних операцій, зміцненню конкурентних позицій України на світовому ринку перевезень.

Подальші дослідження доцільно проводити в напрямку розробки організаційних і економічних механізмів, котрі спроможні забезпечити ефективне функціонування логістичної галузі в Україні та її інтеграції до міжнародного ринку логістичних послуг.

TARASIUK A.

PhD, Dep. «Economy, entrepreneurship and economic security», Kherson National Technical University, e-mail: tarasiuk29@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7765-502X

FEATURES OF UKRAINE'S INTEGRATION INTO THE GLOBAL MARKET OF LOGISTICS SERVICES

The purpose. The paper examines the features of the integration of the Ukrainian logistics industry into the world market in the context of the continuation of martial law, relocation of enterprises, and changes in logistics routes.

Methodology. The paper uses comparative analysis of empirical data; abstract-logical generalization. **Results.** The paper examines the problems of integrating the Ukrainian logistics industry into the world market. The dynamics of the volumes of products sold in the logistics industry are analyzed. The key areas of modernization of the logistics industry in Ukraine and the possibilities of increasing the efficiency of its operation are investigated. It is established that the advantages of the broad integration of the Ukrainian logistics industry into the world market of logistics services are the advantageous geographical location of Ukraine, the significant potential of the logistics industry in Ukraine, and a well-developed infrastructure. **Scientific novelty.** In the process of analyzing the integration of Ukraine into the world market of logistics services, the significant potential of the logistics industry and market advantages under the condition of digitalization of technologies used in the industry were established. **Practical significance.** The results of the study can be taken into account when drawing up state programs for the development of the logistics industry in Ukraine.

Keywords: concept of economic development, metallurgy, best available technologies

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Жарська І. О. Міжнародний досвід державної підтримки створення транспортно-логістичних центрів. Бізнес Інформ. 2017. №2. С. 37–44.
3. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
4. Марченко, В. М. Логістика : підручник / В. М. Марченко, В. В. Шутюк. – 2-ге вид., доповн. – Київ : НУХТ, 2022. – 334 с
5. Рейтинг логістичних компаній України. WareTeKa. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/> (дата звернення: 16.04.2025).
6. Служби доставки в Україні. Bizmag. URL: <https://bizmag.com.ua/sluzhby-dostavky-v-ukrayini/> (дата звернення: 15.02.2025).
7. Транспорт і логістика України аналіз ринку | YouControl Market. Каталог компаній України URL: <https://catalog.youcontrol.market/transport-i-lohistryka> (дата звернення: 20.04.2025).
8. Особливості логістики в Україні. Lira Ukraine. URL: <https://lira-ukraine.com/ukraine-logistics-peculiarities/> (дата звернення: 19.04.2025).

REFERENCES

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia: 15.04.2025).
2. Zharska I. O. Mizhnarodnyi dosvid derzhavnoi pidtrymky stvorennia transportno-lohistrychnykh tsentriv. Biznes Inform. 2017. №2. С. 37–44.
3. Krykavskiy Ye., Pokhylchenko O., Fertch M. Lohistryka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok: navch. posibnyk. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2017. 844 с.
4. Marchenko, V. M. Lohistryka : pidruchnyk / V. M. Marchenko, V. V. Shutiuk. – 2-he vyd., dopovn. – Kyiv: NUKhT, 2022. – 334 с
5. Reitynh lohistrychnykh kompanii Ukrainy. WareTeKa. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/> (data zvernennia: 16.04.2025).
6. Sluzhby dostavky v Ukraini. Bizmag. URL: <https://bizmag.com.ua/sluzhby-dostavky-v-ukrayini/> (data zvernennia: 15.02.2025).
7. Transport i lohistryka Ukrainy analiz rynku | YouControl Market. Katalog kompanii Ukrainy URL: <https://catalog.youcontrol.market/transport-i-lohistryka> (data zvernennia: 20.04.2025).
8. Osoblyvosti lohistryky v Ukraini. Lira Ukraine. URL: <https://lira-ukraine.com/ukraine-logistics-peculiarities/> (data zvernennia: 19.04.2025).

Стаття надійшла до редакції: 24.05.2025

Received: 2025.05.24

УДК 339.138:658.62

АНГЕЛКО І.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і маркетингу Національного університету «Львівська політехніка», e-mail: iryna.anhelko@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-2098-9170

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТОВАРІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ТРЕНД СУЧАСНОЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

Мета. Стаття присвячена дослідженню персоналізації товарів як інноваційного інструменту сучасної товарної політики підприємств, що сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності в умовах динамічних змін ринкового середовища. **Методика.** Для досягнення поставленої мети дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, у роботі застосовано методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, а також кейс-метод, що дозволяє вивчити практичні приклади впровадження персоналізації у товарну політику. **Результати.** У результаті дослідження було систематизовано основні форми персоналізації, інструменти її реалізації та вплив на поведінку споживачів і конкурентоспроможність підприємств. Акцентовано увагу на тому, що в умовах високої конкуренції та перенасичення ринку стандартними пропозиціями, персоналізація стає одним із найефективніших інструментів забезпечення довгострокової конкурентної переваги. Серед найбільш поширених інструментів реалізації персоналізації товарів виділено збір і аналіз даних про споживачів, CRM-системи, персоналізовані email-розсилки, масову кастомізацію продуктів, алгоритми рекомендацій, таргетинг і ретаргетинг, чат-боти з персоналізацією, AR/VR-технології для персоналізації. Зазначено, що персоналізація товарів супроводжується рядом обмежень та викликів, які можуть стримувати її ефективне впровадження в маркетингову практику підприємств. Серед ключових бар'єрів виокремлено високу вартість впровадження цифрових технологій, потребу в значних обсягах достовірних даних про споживачів, ризики порушення конфіденційності, а також складність забезпечення балансу між стандартизованим виробництвом і індивідуалізованими очікуваннями клієнтів. **Наукова новизна.** Наукова новизна дослідження полягає в уточненні змісту персоналізації як інструменту сучасної товарної політики, її систематизації за формами та засобами реалізації, а також у визначенні переваг, обмежень та викликів персоналізації товарів у контексті її впливу на маркетингову ефективність суб'єктів підприємництва. **Практична значимість.** Практична значимість статті полягає в розробці структурованої системи інструментів персоналізації, яка може бути використана підприємствами для побудови клієнтоорієнтованої товарної політики та підвищення результативності маркетингових стратегій

Ключові слова: персоналізація товарів, товарна політика, маркетинг, кастомізація, споживча поведінка, конкурентоспроможність

Постановка проблеми

Як відомо, ключову роль у системі маркетингової діяльності підприємства відіграє товарна політика, адже саме вона визначає його спроможність ефективно реагувати на потреби ринку, підтримувати конкурентоспроможність, зміцнювати позиції на цільових сегментах і забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Умови сучасної економіки, що характеризуються високим рівнем динаміки, конкуренції та технологічних змін, вимагають від суб'єктів господарювання постійного вдосконалення підходів до управління товарною політикою. Як показує практика, одним із найпотужніших трендів, який дедалі активніше впливає на трансформацію останньої, є персоналізація товарів. Сучасні споживачі прагнуть отримувати не просто товари, а рішення, які враховують їхні індивідуальні вподобання, стиль життя, цінності та специфічні потреби. Стандартизовані пропозиції поступово втрачають привабливість для ринку, натомість актуальними стають продукти, що демонструють розуміння унікальності кожного клієнта.

Персоналізація товарів стає не лише засобом підвищення задоволеності споживачів, але й важливою складовою побудови лояльності, диференціації бренду та створення стійкої конкурентної переваги. Використання інструментів персоналізації, зокрема на основі аналізу даних, цифрових технологій та інтеграції з системами CRM, дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни у поведінці споживачів та ефективно формувати індивідуалізовані товарні пропозиції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню товарної політики присвячено низку праць вітчизняних та зарубіжних науковців, які розглядають її як ключовий елемент комплексу маркетингу підприємства [1–3], акцентують увагу на управлінні асортиментом, життєвим циклом товару, брендингом та інноваційними підходами до розробки продуктів [4–6]. Окрему увагу приділено впливу цифрових технологій на зміну споживчих очікувань і методів товарної диференціації [7–9], а також ролі персоналізації як складової стратегічного позиціонування [10].

У фокусі сучасних досліджень персоналізація розглядається як інструмент адаптації пропозиції до індивідуальних характеристик споживачів – соціальних, демографічних, поведінкових або психографічних [11–12]. Деякі автори підкреслюють її значення у формуванні емоційного зв'язку з клієнтом, побудові брендової лояльності та збільшенні споживчої цінності продукту [13–14]. Інші ж акцентують увагу на використанні персоналізованих рекомендацій, масового кастомізування та цифрових платформ як основи персоналізованої товарної політики [15–16].

З огляду на зростаючу складність споживчої поведінки та необхідність ефективного позиціонування товарів на високо конкурентних ринках, питання персоналізації набуває не лише практичного, а й теоретичного значення. У зв'язку з цим актуальним є комплексне дослідження персоналізації як ключового тренду сучасної товарної політики, з урахуванням її методичних підходів, технологічних можливостей та маркетингового ефекту.

Формування цілей статті

Метою дослідження є висвітлення персоналізації товарів як ключового тренду товарної політики через призму теоретичного узагальнення її сутності, ключових форм, інструментів реалізації та переваг в умовах трансформації ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження

Насамперед необхідно зазначити, що сьогодні, в умовах посиленої конкуренції, динамічного розвитку цифрових технологій та зміни поведінки споживачів, традиційний підхід до формування товарної політики втрачає ефективність, натомість поширення набувають новітні підходи, які ґрунтуються на інноваційній та клієнтоорієнтованій системах управління товарним портфелем.

Серед провідних новітніх підходів ефективним інструментом створення індивідуалізованого споживчого досвіду, який сприяє зміцненню лояльності клієнтів, підвищенню їх задоволеності та формуванню довгострокових відносин із брендом виступає персоналізація товарів. З практики відомо, що саме персоналізація дає змогу суб'єктам підприємництва підлаштовувати свої товари під конкретні потреби та очікування кожного клієнта, що сприяє налагодженню тіснішого контакту з покупцем і підвищенню результативності маркетингових дій [10]. Це у свою чергу безпосередньо впливає на загальну динаміку розвитку бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що вплив персоналізації товарів на результати діяльності суб'єктів підприємництва є доволі суттєвим. Як показують результати досліджень аналітичної компанії Boston Consulting Group, суб'єкти підприємництва, які впроваджують персоналізовані підходи до взаємодії з клієнтами, можуть досягти зростання прибутковості на рівні 6–10% швидше порівняно з тими, хто дотримується традиційних (стандартних) підходів у товарній політиці [17]. Це пояснюється тим, що персоналізація сприяє кращому задоволенню очікувань споживачів, підвищує рівень лояльності, кількість повторних покупок і розмір середнього чеку.

Крім того, за рахунок більш ефективного використання даних про поведінку клієнтів, суб'єкти підприємництва здатні скорочувати витрати на маркетинг і водночас досягати вищих показників конверсії [18]. Такий ефект пояснюється тим, що персоналізовані повідомлення, засновані на аналізі інтересів, уподобань і попередніх дій клієнтів, є більш релевантними та привабливими для цільової аудиторії. Наприклад, розсилання електронних листів із рекомендаціями, сформованими на основі історії покупок, значно підвищує ймовірність відкриття повідомлення та подальшої купівлі запропонованих товарів. Таким чином, персоналізація дозволяє зробити маркетингові кампанії більш точними, адресними та результативними [19].

Враховуючи зазначене, очевидно, що персоналізація товарів – це процес адаптації товарної пропозиції певного суб'єкта підприємництва відповідно до індивідуальних потреб, запитів, уподобань або поведінкових характеристик конкретного споживача чи цільової групи.

Варто зазначити, що персоналізація охоплює не лише фізичні характеристики товару, а й такі елементи, як упаковка, способи доставки, супровідні послуги, рекомендації щодо використання тощо. Згідно з дослідженнями Дж. Пайна, персоналізація є логічним продовженням масової кастомізації (можливості клієнтів вибирати або змінювати характеристики товару (колір, розмір, матеріал, дизайн, функціональність тощо) у межах стандартизованої платформи виробництва), що відкриває нові можливості для створення унікальної цінності для клієнта [20].

У сучасному маркетингу використовують різні форми персоналізації, які охоплюють як зовнішні аспекти товару (дизайн, пакування), так і глибші рівні взаємодії (емоційне позиціонування, функціональна адаптація тощо). Кожній формі персоналізації притаманні певні характеристики та механізми реалізації (табл. 1).

Таблиця 1

Основні форми персоналізації товарів

Форма персоналізації	Характеристика	Механізми реалізації	Приклади застосування
Індивідуальна персоналізація	надання можливості споживачеві повністю формувати вигляд або функції товару під свої смаки та потреби	онлайн-конфігуратори, інтеграція з CRM, виробництво на замовлення	створення індивідуального взуття (Nike By You), дизайн ноутбука (Dell), гравіювання імені на аксесуарах
Сегментована персоналізація	орієнтація на конкретні групи споживачів із подібними характеристиками, потребами або стилем життя.	сегментація ринку, аналітика даних, адаптація товарної лінійки під сегмент	продукти для спортсменів, веганів, дітей, літніх людей тощо
Контекстна персоналізація	адаптація товарної пропозиції до конкретної ситуації або умов використання продукту	геотаргетинг, сезонні пропозиції, подієвий маркетинг	літні версії напоїв, зимові шини, промо-товари до свят або фестивалів
Дизайнерська кастомізація	можливість змінити естетичні параметри товару (колір, форма, шрифт, пакування тощо)	онлайн-дизайнери, модульні системи, AR-технології для візуалізації	конструктори на упаковці шоколаду, обкладинки блокнотів з іменем
Функціональна персоналізація	підбір функціоналу товару залежно від потреб клієнта	модульні продукти, технології «підключи і використовуй», кастомізовані технічні характеристики	конфігурація ноутбука (оперативна пам'ять, процесор), налаштування смарт-годинника
Емоційна персоналізація	створення емоційного зв'язку з товаром шляхом врахування цінностей, інтересів і мотивацій споживача	персоналізоване повідомлення, історії бренду, благодійні ініціативи	продукти з соціальним підтекстом (еко, хендмейд), серії товарів до важливих подій (весілля, ювілей)

У цілому, ефективність реалізації форм персоналізації товарної пропозиції залежить від поєднання цифрових технологій, аналітики та комунікаційних інструментів, що забезпечують більшу глибину та ефективну взаємодію з клієнтами. Серед найбільш поширених інструментів реалізації персоналізації товарів варто виділити збір і аналіз даних про споживачів, CRM-системи, персоналізовані email-розсилки, масову кастомізацію продуктів, алгоритми рекомендацій, таргетинг і ретаргетинг, чат-боти з персоналізацією, AR/VR-технології для персоналізації (табл. 2) [8, с. 99-106; 9].

Таблиця 2

Основні інструменти реалізації персоналізації товарів

Інструмент персоналізації	Суть інструменту
Збір і аналіз даних про споживачів	систематичне накопичення та обробка даних про поведінку, покупки, уподобання та демографію з CRM, соцмереж, сайтів тощо
CRM-системи	автоматизовані платформи для управління клієнтами та персоналізації комунікацій
Персоналізовані email-розсилки	індивідуальні електронні повідомлення на основі інтересів і історії покупок
Масова кастомізація продуктів	можливість вибору характеристик товару (колір, форма, дизайн, функції) у межах опцій
Алгоритми рекомендацій	машинне навчання для підбору товарів чи контенту, що відповідає вподобанням клієнта
Таргетинг і ретаргетинг	визначення цільової аудиторії та повторне звернення до зацікавлених користувачів
Чат-боти з персоналізацією	інтелектуальні помічники для індивідуального діалогу, рекомендацій та вирішення проблем
AR/VR-технології для персоналізації	віртуальна «примірка» товару або візуалізація у певному контексті (кімната, тіло тощо)

Варто зазначити, що в реаліях сьогодення інструменти персоналізації товарів активно впроваджуються компаніями у різних сферах та галузях економіки. Не винятком є і вітчизняні суб'єкти підприємництва. Наприклад, інтернет-магазини Rozetka та MAUDAU використовують аналіз історії покупок і переглядів для формування індивідуальних добірок товарів на сайті та у розсилках. Національний маркетинг АЛІО за допомогою CRM-систем надсилає клієнтам персональні акції, знижки та привітання, враховуючи їхні уподобання та історію покупок. Платформа Prom.ua застосовує персоналізовані email-розсилки з урахуванням попередніх замовлень і пошукових запитів користувачів.

Масову кастомізацію пропонує, зокрема, магазин українських подарунків Gifty, де можна створити індивідуальний дизайн подарункової продукції, листівок та пакування. Алгоритми рекомендацій ефективно використовує платформа MEGOGO, пропонуючи фільми та серіали на основі вподобаних жанрів та переглядів. У сфері таргетингу та ретаргетингу відзначаються інтернет-магазини гіпермаркетів Epicentrk.ua, Foxtrot та Comfy, які показують користувачам рекламу переглянутих товарів у соціальних мережах та Google.

У цілому застосування інструментів персоналізації сприяє більш глибокому розумінню та врахуванню індивідуальних потреб і поведінки споживачів, що, у свою чергу, забезпечує формування довгострокових, орієнтованих на взаємну вигоду відносин і значне підвищення маркетингової ефективності суб'єктів підприємництва. Разом з тим, персоналізація дозволяє оптимізувати використання маркетингових ресурсів шляхом підвищення точності сегментації та таргетингу, що призводить до зростання конверсії і середнього обсягу продажів. Водночас інтеграція аналітичних інструментів і цифрових технологій підвищує якість взаємодії із споживачем, забезпечує оперативну адаптацію бізнес-процесів до змін споживчої поведінки та ринкової кон'юнктури. У результаті це зміцнює конкурентні позиції підприємств і сприяє їхній стійкості та динамічному розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

Загалом використання суб'єктами підприємницької діяльності персоналізації товарів як дієвого інструмента підвищення ефективності маркетингової політики дозволяє виділити її конкретні переваги як для підприємств, так і для споживачів (табл. 3). Як відомо, бізнес отримує можливість гнучко реагувати на зміни в споживчому попиті та диференціюватися на ринку, а клієнти – продукти, що максимально відповідають їхнім очікуванням та індивідуальним потребам. Однак, попри численні переваги, персоналізація товарів супроводжується рядом обмежень та викликів, які можуть стримувати її ефективне впровадження в маркетингову практику підприємств. Одним із найсуттєвіших бар'єрів є висока вартість реалізації персоналізованих підходів. Для повноцінного функціонування персоналізації необхідно, як правило, впроваджувати дорогі цифрові рішення, такі як CRM-системи, аналітичні платформи на базі штучного інтелекту, модулі рекомендацій тощо. Крім того, значні ресурси витрачаються на збір, зберігання та обробку великих обсягів даних про споживачів.

Таблиця 3

Переваги персоналізації товарів

Переваги	Для підприємства	Для споживача
Вища відповідність потребам	створення товарів, орієнтованих на конкретні сегменти та індивідуальні запити споживачів	отримання товарів, максимально наближених до власних потреб, стилю життя та інтересів
Зростання лояльності	зміцнення довіри до бренду, формування сталих відносин із клієнтами	відчуття важливості та персонального ставлення з боку бренду
Підвищення конкурентоспроможності	диференціація товарної пропозиції, посилення позицій на ринку	можливість користуватися унікальними, індивідуалізованими продуктами
Ефективність маркетингових рішень	оптимізація рекламних кампаній, таргетовані пропозиції, зменшення витрат на залучення клієнтів	зручність у виборі товару завдяки релевантним рекомендаціям
Гнучкість та швидка адаптація	швидке оновлення продуктів і послуг на основі аналітики й клієнтських даних	оперативний відгук бренду на нові потреби, зміну пріоритетів
Підвищення цінності товару	можливість продавати товари з додатковою вартістю за рахунок кастомізації	емоційна значущість і відчуття унікальності придбаного товару
Поліпшення споживчого досвіду (UX)	формування позитивного брендово-орієнтованого досвіду користування	зручність, швидкість і комфорт під час взаємодії з продуктом та сервісом

Наступним викликом є складність управління даними, що стосується як їх технічної обробки, так і забезпечення конфіденційності. Сучасні вимоги до захисту персональних даних (наприклад, регламент GDPR в ЄС) передбачають високий рівень відповідальності з боку підприємств. Порушення цих норм загрожує штрафами та репутаційними втратами. Таким чином, персоналізація вимагає не лише технічної, а й юридичної підготовки.

Трудомісткість впровадження персоналізації також виступає стримувальним чинником. Постійне оновлення клієнтських профілів, адаптація контенту під кожного споживача, розробка гнучких продуктів і пропозицій – усе це потребує значних часових і кадрових ресурсів. Для малого та середнього бізнесу це може стати надто обтяжливим завданням.

Ще одним ризиком є ймовірність помилок у персоналізації, які можуть мати зворотний ефект. Якщо алгоритми неправильно інтерпретують дані або суб'єкт підприємництва нав'язує надмірно індивідуалізовані пропозиції, споживач може відчувати дискомфорт або недовіру. Таке сприйняття часто погіршує імідж бренду і знижує ефективність маркетингових зусиль.

Крім того, масштабованість персоналізації залишається проблематичною. Великим підприємствам досить складно забезпечити однакову якість індивідуального підходу до мільйонів клієнтів. Автоматизація частково вирішує цю проблему, однак зростає ризик формалізації процесів і втрати особистого характеру взаємодії.

Таким чином, персоналізація товарів, незважаючи на її значний потенціал, повинна впроваджуватися з урахуванням наявних ресурсів, технічної бази, вимог законодавства і специфіки цільової аудиторії. Успішна реалізація персоналізованих стратегій потребує збалансованого підходу, що враховує як переваги, так і можливі недоліки цієї концепції.

Висновки

Підсумовуючи, варто зазначити, що персоналізація товарів є однією з провідних тенденцій трансформації сучасної товарної політики, яка набуває особливої значущості в умовах високої турбулентності ринкового середовища, загострення конкурентної боротьби та зростаючих очікувань споживачів. Персоналізовані підходи в управлінні товарною політикою є неминучими. Їх застосування забезпечує можливість формування індивідуалізованих ціннісних пропозицій, що

максимально відповідають потребам конкретних сегментів споживачів або окремих клієнтів, сприяючи підвищенню рівня їхньої задоволеності, лояльності та споживчої довіри до бренду.

У цілому, персоналізація товарів повинна розглядатися як невід'ємна складова сучасної маркетингової стратегії, що дозволяє не лише підвищити результативність товарної політики, а й адаптувати її до умов динамічного, клієнтоорієнтованого ринку, де індивідуалізація споживчого досвіду виступає однією з ключових передумов сталого розвитку бізнесу.

IRYNA ANHELKO

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Marketing, Lviv Polytechnic National University, e-mail: iryna.anhelko@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-2098-9170

PRODUCT PERSONALIZATION AS A KEY TREND IN MODERN PRODUCT POLICY

Goal. The article is devoted to the study of the personalization of goods as an innovative tool of modern commodity policy of enterprises, which contributes to the increase in the efficiency of marketing activity in the conditions of dynamic changes in the market environment. **Method.** General scientific and special methods of cognition were used to achieve this purpose of research. In particular, the work uses methods of analysis and synthesis, comparative analysis, as well as a case method, which allows you to study practical examples of personalization in commodity policy. **Results.** As a result of the study, the basic forms of personalization, tools for its implementation and influence on consumer behavior and competitiveness of enterprises were systematized. It is emphasized that in the conditions of high competition and saturation of the market with standard proposals, personalization becomes one of the most effective tools for ensuring long term competitive advantage. Among the most common tools for the sale of personalization of goods are the collection and analysis of consumer data, CRM systems, personalized email mailing, mass customization of products, recommendations algorithms, targeting and retargeting, chatbots with personalization, AR/VR technology for personalization. It is noted that the personalization of goods is accompanied by a number of restrictions and challenges that can restrain its effective introduction into the marketing practice of enterprises. Among the key barriers, the high cost of introducing digital technologies, the need for considerable amounts of reliable consumer data, risks of confidential violation, and the complexity of ensuring the balance between standardized production and individualized customer expectations are highlighted. **Scientific novelty.** The scientific novelty of the study is to clarify the content of personalization as a tool of modern commodity policy, its systematization by forms and means of sale, as well as in determining the advantages, restrictions and challenges of personalization of goods in the context of its influence on the marketing efficiency of business entities. **Practical significance.** The practical importance of the article is to develop a structured system of personalization tools, which can be used by enterprises to build clientoriented commodity policy and increase the effectiveness of marketing strategies.

Keywords: personalization of goods, commodity policy, marketing, customization, consumer behavior, competitiveness

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. (2021). Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру; пер. з англ. Олексій Сіпігін. Київ: Альпіна Паблішер. 251 с.
2. Портер М. (2020). *Конкурентна стратегія*. Техніки аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. Кошманенко Н. Київ: Наш формат, 424.
3. Череп О. Г., Коцеруба А. В. (2021). Формування системи маркетингової товарної політики. Вісник Хмельницького національного університету, 1, 320-323.
4. Абрамович І. А., Квасова М. С. (2022). Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. Економіка та суспільство, 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1345/1299/>
5. Громова О. С., Шевчук Ю. В. (2022). Товарна політика в системі маркетингу. Молодий вчений, 4(104), 75-79.
6. Костромін А. О. (2021). Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. Молодий вчений, 1(89), 163-166.

7. Гуржій Н. М., Назарова С. О., Васирина О. Р. (2024). Цифрова економіка та її вплив на зміну споживчих звичок і ринкових стратегій: цифрові трансформації та інституційний контекст. *Академічні візії*, 30. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1037/914/925>
8. Дубницький В. І., Мішустіна Т. С., Овчаренко О. В., Науменко Н. Ю. (2022). Трансформація споживання в умовах адаптації технологій в інформаційно-мережевій економіці. *Економічний вісник Донбасу*, 3(69), 98-107.
9. Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. (2023). Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління», 7(2), 114-125.
10. Попко О. В., Філатов В. В. (2023). Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*, 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3266>
11. Bleier A., De Keyser A., Verleye K. (2018). Customer engagement through personalization and customization. *Journal of Service Management*, 29(3), 443–467.
12. Paluch S., Wunderlich N. V. (2016). Contrasting Risk Perceptions of Technology-Based Service Innovations in Inter-Organizational Settings. *Journal of Business Research*, 69(7), 2424–2431.
13. Chen Y., Wang Q. (2016). Personalized marketing: A review and research agenda. *Journal of Marketing Analytics*, 4, 135–147.
14. Van Doorn J., Lemon K. N., Mittal V., Nass S., et al. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266.
15. Шарко В. В. (2016). Кастомізація як напрям підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 11, 556-558.
16. Гліненко Л. К. (2010). Кастомізація пропозиції цінності у товарних інноваціях. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 668, 34-40.
17. Boston Consulting Group. *The Next Level of Personalization in Retail*. (2019). URL: <https://www.bcg.com/publications/2019/next-level-personalization-retail>
18. Конверсія продажів: що це таке, як її порахувати і збільшити. URL: <https://fondy.ua/uk/knowledge/sales-conversion/>
19. Роль персоналізації у сучасних продажах. URL: <https://cases.media/article/rol-personalizaciyi-u-suchasnikh-prodazhakh?srsltid=AfmBOopZGetn8mgBTDBzCw3pta14GTfqaTx2yZO2OGqRLSjcGXOvwPnQ>
20. Pine B. Joseph. (1992). *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Harvard Business Review Press. 1st Edition, 368.

REFERENCES

1. Kotler, F. (2021). *Marketing from A to Z: 80 concepts every manager should know* (O. Sipihin, Trans.). Kyiv: Alpina Publisher. (Original work published in English).
2. Porter, M. (2020). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (N. Koshmanenko, Trans.). Kyiv: Nash Format. (Original work published in English).
3. Cherep, O. H., & Kotseruba, A. V. (2021). Formuvannya systemy marketynhovoї tovarnoi polityky [Formation of the system of marketing product policy]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, (1), 320–323.
4. Abramovich, I. A., & Kvasova, M. S. (2022). Marketynhova tovarna polityka ta yii osoblyvosti v kryzovykh umovakh hospodariuvannya [Marketing product policy and its features under crisis conditions of management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (39). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1345/1299/>
5. Hromova, O. Ye., & Shevchuk, Yu. V. (2022). Tovarna polityka v systemi marketynhu [Product policy in the marketing system]. *Molodyi vchenyi*, (4(104)), 75–79.
6. Kostromin, A. O. (2021). Osnovni aspekty upravlinnia tovarnym assortimentom biznes-orhanizatsii [Key aspects of managing the product assortment of a business organization]. *Molodyi vchenyi*, (1(89)), 163–166.
7. Gurzhii, N. M., Nazarova, S. O., & Vasylina, O. R. (2024). Tsifrova ekonomika ta yii vplyv na zminu spozhyvchykh zvychoh i rynkovykh stratehii: tsifrovi transformatsii ta instytutsiyni kontekst [Digital economy and its impact on changes in consumer habits and market strategies: digital transformations and institutional context]. *Akademichni vizii*, (30). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1037/914/925>
8. Dubnytskyi, V. I., Mishustina, T. S., Ovcharenko, O. V., & Naumenko, N. Yu. (2022). Transformatsiia spozhyvannya v umovakh adaptatsii tekhnolohii v informatsiino-merezhevii ekonomitsi [Transformation of consumption under adaptation of technologies in the information-network economy]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, 3(69), 98–107.
9. Kulyniak, I. Ya., & Holovetskyi, D. I. (2023). Tsyfrovi instrumenty marketynhovoho menedzhmentu pidpriemstv: rol, perevahy ta vyklyky vykorystannia [Digital marketing management tools of enterprises: role,

- advantages and challenges of use]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seria «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, 7(2), 114–125.
10. Popko, O. V., & Filatov, V. V. (2023). Personalizatsiia v suchasnomu marketynhu ta yii vplyv na loialnist klientiv [Personalization in modern marketing and its impact on customer loyalty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (58). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3266>
 11. Bleier, A., De Keyser, A., & Verleye, K. (2018). Customer engagement through personalization and customization. *Journal of Service Management*, 29(3), 443–467. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2017-0025>
 12. Paluch, S., & Wunderlich, N. V. (2016). Contrasting risk perceptions of technology-based service innovations in inter-organizational settings. *Journal of Business Research*, 69(7), 2424–2431. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.041>
 13. Chen, Y., & Wang, Q. (2016). Personalized marketing: A review and research agenda. *Journal of Marketing Analytics*, 4, 135–147. <https://doi.org/10.1057/s41270-016-0010-2>
 14. Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., et al. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
 15. Sharmo, V. V. (2016). Kastomizatsiia yak napriam pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovoï diialnosti pidpriemstva [Customization as a way to improve the efficiency of enterprise marketing activities]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (11), 556–558.
 16. Hlinenko, L. K. (2010). Kastomizatsiia propozytsii tsinnosti u tovarnykh innovatsiiakh [Customization of value proposition in product innovations]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, (668), 34–40.
 17. Boston Consulting Group. (2019). *The next level of personalization in retail*. <https://www.bcg.com/publications/2019/next-level-personalization-retail>
 18. Fondy. (n.d.). Konversiiia prodazh: shcho tse take, yak yii porakhuvaty i zbilshyty [Sales conversion: what it is, how to calculate and increase it]. Retrieved August 2025, from <https://fondy.ua/uk/knowledge/sales-conversion/>
 19. Cases.media. (n.d.). Rol personalizatsii u suchasnykh prodazhakh [The role of personalization in modern sales]. Retrieved August 2025, from <https://cases.media/article/rol-personalizaciyi-u-suchasnikh-prodazhakh?srsId=AfmBOOpZGetn8mgBTDBzCw3pta14GTfqaTx2yZO2OGqRLSjcGXOvwPnQ>
 20. Pine, B. J. (1992). *Mass customization: The new frontier in business competition*. Harvard Business Review Press.

Стаття надійшла до редакції: 24.05.2025

Received: 2025.05.24

УДК 338.48:502.131.1

ДЯЧЕНКО Л.^{1*}, КОВАЛЕНКО О.², САДУЛА Л.³

1* к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму Сумського національного аграрного університету, e-mail: lidiabako@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002- 6059-8505

2 к.п.н., доцент, доцент кафедри туризму Сумського національного аграрного університету, e-mail: olexkovalenko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-1043-6679

3 к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін, Львівської філії Європейського університету, e-mail: sadulalubov1954@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1951-287X

ТУРИЗМ ЯК СКЛАДОВА ЯКОСТІ ЖИТТЯ У КОНТЕКСТІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Мета. Стаття присвячена розкриттю складових якості життя у контексті циркулярної економіки та ролі туризму у цих процесах. **Методика.** Для вирішення поставлених завдань обґрунтовано потребу у забезпеченні вищого рівня доступу населення до отримання туристичних послуг, що сприятиме підвищенню якості життя у контексті циркулярної економіки. **Результати.** Для вирішення поставлених завдань досліджено наступне: складові якості життя; сутність циркулярної економіки та особливостей її розвитку в Україні; рейтинг якості життя в інших країнах світу, ролі туризму у підвищенні якості життя населення. На підставі отриманих результатів дослідження, авторами пропонується розробити додаткові державні програми, які сприятимуть досягненню вищого рівня доступу населення до туристичних послуг. Автори статті пропонують розробити державну програму «Компас якості життя в Україні- 2035», впровадження якої дозволить підвищити рівень доступу населення до отримання туристичних послуг, що неодмінно підвищить їх якість життя. **Наукова новизна.** Авторами статті пропонується визначити, яким категоріям населення, за якими критеріями, а також з яких фінансових джерел, може бути надано право отримати безкоштовний ваучер на придбання туристичних послуг за програмою «Компас якості життя в Україні - 2035». Важливим джерелом необхідних фінансових ресурсів, для реалізації запропонованої програми «Компас якості життя в Україні - 2035», варто вважати оновлений розвиток українського виробництва товарів і послуг, а також вищий рівень розвитку підприємництва в Україні. Запропонована авторами програма: «Компас якості життя в Україні - 2035», яку варто розробити на рівні держави, забезпечить вищий рівень якості соціального життя значній категорії населення, підвищить рівень їх задоволення роботою, дозволить покращити ментальне здоров'я людей, позитивно відобразиться на рівні їхніх доходів, а також розширить спектр соціальних послуг тощо. **Практична значимість.** Відповідно до запропонованої авторами державної програми: «Компас якості життя в Україні – 2035» та визначених критеріїв і умов доступу населення до цієї програми з безкоштовного отримання туристичних послуг, підвищиться якість життя в Україні, що краще відповідатиме їх інтелектуальному розвитку, а також розвитку соціально-технічних систем циркулярної економіки.

Ключові слова: циркулярна економіка, якість життя, постіндустріальна економіка, теорія якості життя, індикатори якості життя, туризм

Постановка проблеми

Підвищення рівня розвитку національної економіки в сучасних умовах, питання надзвичайно важливе та багатоаспектне. Низькі соціальні стандарти, які отримують переважно більша кількість громадян України, не забезпечують їм достатньо можливостей бути задоволеними щодо рівня якості життя, рівня власних доходів і можливостей відпочинку. Саме тому, є важливим моніторинг та дослідження якості життя у контексті циркулярної економіки, у т.ч. через таку складову, як «туризм».

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження наукової теми щодо якості життя у контексті «циркулярної економіки» та ролі туризму у цьому - питання багатоаспектне. Нижче розглянемо змістове наповнення таких категорій, як «якість життя» та «циркулярна економіка».

Дослідження туризму, як складової якості життя населення у контексті циркулярної економіки, передбачає розуміння таких категорій: «якість життя», «теорія якості життя», «індикатори якості життя», «циркулярна економіка» тощо.

Відповідно до результатів дослідження «Вектори економічного розвитку – 2030», змістом категорії «якість життя» є наступне: рівень задоволення матеріальних і культурних потреб людей, якість харчування та одягу, житла, охорони здоров'я, освіти, сфери обслуговування, навколишнього середовища, відпочинку, ступінь задоволення потреб у змістовному спілкуванні, знаннях, творчій праці, а також рівень стресових станів, структура розселення тощо [1, с.444-445].

Відповідно до результатів аналітичної доповіді: «Вимірювання якості життя в Україні», підготовлена у 2013р. Інститутом демографічних та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, визначає наступне: «якість життя» – комплексне поняття, яке враховує різноманітні аспекти людського життя; зусилля для забезпечення відповідного рівня якості життя населення (чи конкретної особи) здійснюються за двома напрямками: 1 - це діяльність держави для забезпечення гідного рівня якості життя населення; 2– зусилля самих громадян [2].

Розглянемо нижче результати деяких наукових досліджень, які є у відкритому доступі, та визначають зміст категорії «якість життя». «Якість життя населення» у 1920р. було викладено економістом А.Пігу у науковому дослідженні «Економічна теорія добробуту», що передбачало розуміння низки концепцій та їхнього впливу на якість життя і способи їх контролювання. Д. Стігліц та А. Сен визначають критерії якості життя наступні: матеріальні умови життя, здоров'я, рівень освіти, робота, політичний голос і громадянські права, навколишнє середовище та умови життя, економічна і фізична безпека [3].

«Теорія якості життя», як науковий напрям, виникла у 20 столітті та інтерпретує вплив різних чинників на здоров'я, розумовий і моральний розвиток людей. «Якість життя» досліджували, зокрема, такі науковці: Дж. Роулз, Р. Парк, Е. Берджесс, Л. Вірт, Г. Беккер, Б. Комбімейл, А. Паренті, А.К. Сен, М. Нуссбаум, Й. Сакс, Д. Макгрехен та інші [1, с.445].

За А. Таккером, «циркулярна економіка»: взаємовигідна філософія, що передбачає співіснування успішної економіки та здорового навколишнього середовища [3].

Термін «циркулярна економіка» у наукових джерелах з'явився у 60-х роках 20ст., коли відбувся перехід до постіндустріальної економіки. Постіндустріальне суспільство, як соціологічну концепцію, розробляли американські соціологи Д.Белл, Г.Кан, А.Тоффлер та інші. Постіндустріальне суспільство ідейно впливає з теорії індустріального суспільства американського економіста А. Ростоу та французького соціолога Р.Арона. Згідно з концепцією постіндустріального суспільства розвиток людського суспільства охоплює три стадії: аграрну, індустріальну і постіндустріальну. В основі такого поділу - передусім рівень розвитку техніки і суспільний поділ праці [4., С.9].

Огляд низки наукових джерел показав, що змістове наповнення категорії «циркулярна економіка» включає наступне: це - економічна система, в якій продукти, деталі та матеріали повертаються назад у цикл виробництва, створюючи додаткову економічну, соціальну та екологічну цінність [1.С.12].

У фінальному звіті «На шляху до циркулярної економіки в Україні», який було проведено у 2024р., UNITED NATIONAL INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION (UNIDO), визначено такі рамки «циркулярної економіки»:

- ключові ланцюги створення вартості продукції (КЛСВП), які є взаємопов'язані:

-БУДІВНИЦТВО:

ключові ланцюги створення вартості продукції (КЛСВП) починаються з етапу використання первинних матеріалів і створюються аж до завершених будівель, обладнання та компонентів, а потім технічного обслуговування, перепрофілювання, реконструкції та знесення будівель, що відслужили свій термін;

-ПРОДОВОЛЬСТВО:

тут задіяні усі ланки- від первинної сировини та сільського господарства загалом, вироблення та розповсюдження, споживання у домогосподарствах та системах громадського харчування;

-ЕЛЕКТРОНІКА ТА ІТ:

тут ланки починаються від використання первинної сировини і утворюються аж до виробництва та розповсюдження;

-ПЛАСТИК ТА ПАКУВАННЯ:

«що йде, те й повертається»; пакування для життя; пластик для життя;

ВІДХОДИ:

потрібно прагнути до швидкого переходу від «відходів» до «управління ресурсами» [5].

Нижче представлено схему «Циркулярна економіка та соціально – технічні системи (рис.1).



Рис. 1. Циркулярна економіка та соціально-технічні системи [5].

Формулювання цілей статті

Метою наукової роботи є визначення ролі туризму, як складової якості життя у контексті циркулярної економіки, пошук нових можливостей щодо підвищення рівня доступу населення до отримання туристичних послуг, а також розробка практичних рекомендацій, які дозволять досягти поставлених цілей.

Виклад основного матеріалу дослідження

Особливістю дослідження чинників, які стосуються підвищення якості життя, у контексті циркулярної економіки, зокрема є те, що в Україні тривалий час іде війна. Це здійснює негативний вплив на розвиток національної економіки, знижує рівень безпеки для населення, не сприяє підвищенню рівня якості життя в Україні у порівнянні з іншими країнами.

За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), «якість життя» - це сприйняття людьми свого положення в житті залежно від культурних особливостей і системи цінностей та зв'язку з їхніми цілями, очікуваннями, стандартами, турботами [6].

«Якість життя», у національній системі індикаторів, (показників), характеризується наступним:

-яким є стан зовнішнього середовища, у якому живе людина, а також здійснюється оцінка якості життя;

-спільний вплив держави та населення на якість життя;

-оцінка стану якості життя населенням, що може бути суб'єктивною [7].

Дослідження «Національної системи індикаторів якості життя населення в Україні» показали, що до них відноситься наступне:

-природне середовище;

-соціальне середовище;

-економічне середовище;

-суспільно-політичне середовище [7].

Слід зазначити, що найбільш вагому роль у формуванні високого рівня «якості життя» має економічне середовище, але природне, суспільно – політичне та соціальне середовище також мають важливе значення для забезпечення високого рівня «якості життя» населення та конкретної людини зокрема.

Згідно даних Організації Об'єднаних Націй, «якість життя», включає наступне:

- середовище: природне, соціальне, економічне, суспільно-політичне;
- субсередовище: екологія, здоров'я, освіта, безпека, культура, мистецтво, відпочинок, житло, транспорт, економіка, зайнятість, громадянська активність, суспільне середовище [8].

За даними «Numbeo» - дослідницької установи, яка займається збором даних та їх публікацією про вартість та якість життя населення, охорону здоров'я та інші показники у країнах світу, до перших десяти країн з найвищими показниками щодо «якості життя» у 2025 році відносяться такі країни:

1. Люксембург – 220.1; високі показники купівельної спроможності, безпеки та якості охорони здоров'я;
2. Нідерланди – 211.3; сильна економіка та високий рівень життя;
3. Данія – 209.9; відзначається чудовою соціальною підтримкою та безпекою;
4. Оман - 208.9; високий рівень безпеки та купівельної спроможності;
5. Швейцарія–205.0; відома стабільністю та чудовою системою охорони здоров'я;
6. Фінляндія–203.8; сильний соціальний захист та якість життя;
7. Ісландія – 202.0; стабільна економіка та соціальна підтримка;
8. Норвегія – 195.0; високий рівень життя та соціального захисту;
9. Катар -193.3;високий рівень життя;
10. Швеція – 193.2; стабільна економіка та високий рівень життя [9].

Україна, відповідно до проведених досліджень за даними «Numbeo» у 2025р., займає 68 місце серед 88 країн світу, (показник 115,0). [9].

Дослідження категорії «якість життя» показали, що розробка національної матриці індикаторів (системи показників) «якості життя», виокремлює три блоки показників:

- 1 – показники першого блоку кількісно описують зовнішнє середовище, характеризують досягнутий стан, у якому відбувається життя людей (людини) та здійснюється оцінка її життя;
- 2 – показники другого блоку повинні забезпечити характеристику поточного стану якості життя, який формується як результат спільного впливу держави та населення;
- 3 – показники третього блоку відображають суб'єктивну оцінку стану якості життя самим населенням [2].

Розглянемо нижче, як саме культура, мистецтво та туризм і відпочинок, будучи субсередовищем від соціального середовища, впливає на формування «якості життя» населення, в т.ч. конкретної людини.

Такими індикаторами, які впливають на стан сфери культури, мистецтва і туризму, виступають наступні:

- бюджетні видатки на культуру, мистецтво, фізичну культуру, туризм, у % до ВВП;
- співвідношення загальних (сумарних) видатків бюджетів усіх рівнів на культуру, мистецтво, фізичну культуру із визначеними за соціальними стандартами, у %;
- кількість закладів культури, мистецтва за видами (театри, музеї, бібліотеки, стадіони, палаци спорту, гуртки тощо); на 100 тис. населення;
- частка закладів культури, що потребують капітального ремонту, у % [2].

Варто зазначити, що існує певний взаємозв'язок між нематеріальною культурною спадщиною у контексті «теорії якості життя», а також відповідно до результатів проведеного дослідження (2013 рік) та аналітичної доповіді «Вимірювання якості життя в Україні» Інституту демографічних та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, Програми розвитку (ООН), Міністерства економічного розвитку і торгівлі України та запропонувати такі узагальнення:

- оцінка якості життя населення є важливим інструментом соціально- економічної політики держави;

для оцінки якості життя можна використовувати два підходи:

- 1 – для міжнародних порівнянь з різними країнами світу;

2 – на рівні України для прийняття урядом рішень щодо планування її соціально-економічного розвитку;

Варто зауважити, що діяльність держави щодо забезпечення високого рівня життя населення та конкретної особи, повинна бути доповнена зусиллями самих людей.

Поточна ситуація, яка склалася в Україні, у контексті індивідуальної активності населення у сфері культури, мистецтва і туризму, засвідчує наявність не достатньо ще використаних деякими людьми можливостей, які сприятимуть вищому рівню їхньої «якості життя». Це підтверджено у аналітичній доповіді «Вимірювання якості життя в Україні» Інституту демографічних та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, Програми розвитку (ООН), Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [2].

Дослідження питання щодо «якості життя», яке проводилося у 2025 році Європейською Бізнес Асоціацією з дослідницькою компанією Gradus Research та узагальнено у документі: «Барометр якості життя» засвідчує такі отримані результати:

- задоволеність роботою, рис.3;
- рівень доходів, достатній для гідної якості життя, рис.4;
- якість соціального життя, рис.5;
- рівень безпеки, рис.6. [10].

Розглянемо нижче деякі отримані результати дослідження: «Барометр якості життя», за 2025 рік, Європейської Бізнес Асоціації та дослідницької компанії Gradus Research, яке проводилося серед широкої аудиторії. Виявлено, що лише 31% опитаних респондентів позитивно оцінюють свою роботу, що представлено на рис. 3. [10].

ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ

(загальна аудиторія vs представники бізнесу «EBA»)

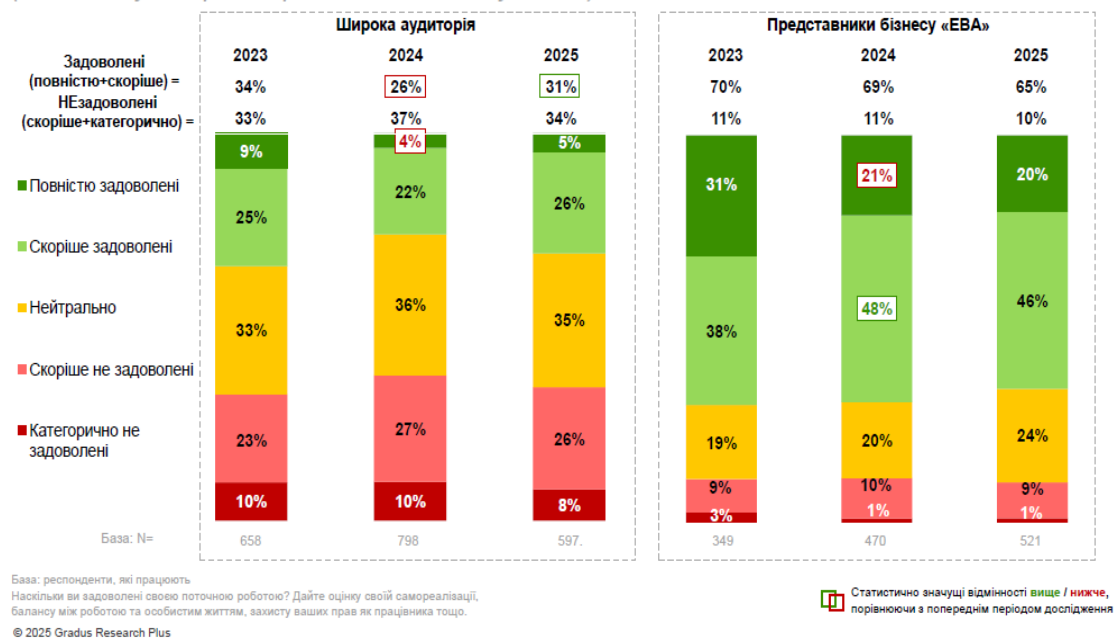


Рис. 3. Задоволеність роботою [10]

Як було виявлено із результатів дослідження: «Барометр якості життя», 15% опитаних респондентів вважають, що їхні доходи є прийнятними для гідного життя, що відображено на рис. 4. [10].

РІВЕНЬ ДОХОДІВ ДОСТАТНИЙ ДЛЯ ГІДНОЇ ЯКОСТІ ЖИТТЯ (загальна аудиторія vs представники бізнесу «ЕВА»)

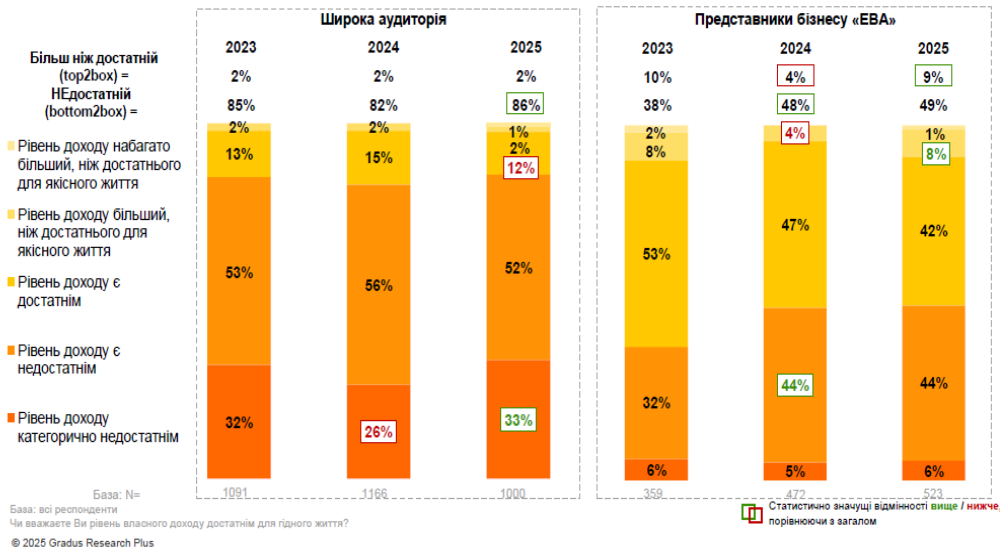


Рис. 4. Рівень доходів, достатній для гідної якості життя [10].

Важливим критерієм при вимірюванні якості життя вважається «якість соціального життя». Саме у цій сфері спостерігається зростання величини показника незадоволених людей: 33% від опитаних респондентів, що відображено на рис.5. [10].

ЯКІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО ЖИТТЯ (загальна аудиторія vs представники бізнесу «ЕВА»)

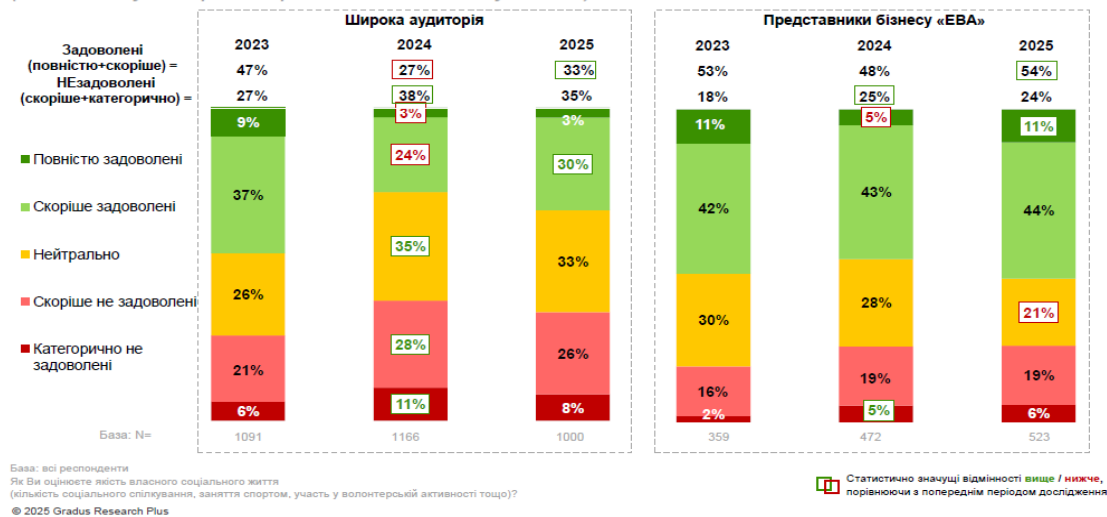


Рис. 5. Якість соціального життя [10].

Надзвичайно важливим критерієм, серед низки показників, які відображають «якість життя» в Україні – є «рівень безпеки». Саме «рівень безпеки» в умовах війни в Україні не сприяє покращенню «якості життя» населення. За отриманими результатами дослідження, яке проведено Європейською Бізнес Асоціацією та дослідницькою компанією Gradus Research у 2025р., лише 10% респондентів, яких було опитано, задоволені (рис.6) [10]. Можна зробити припущення, що ці респонденти знаходяться на території, які є більш безпечні.

РІВЕНЬ БЕЗПЕКИ

(загальна аудиторія vs представники бізнесу «ЕВА»)

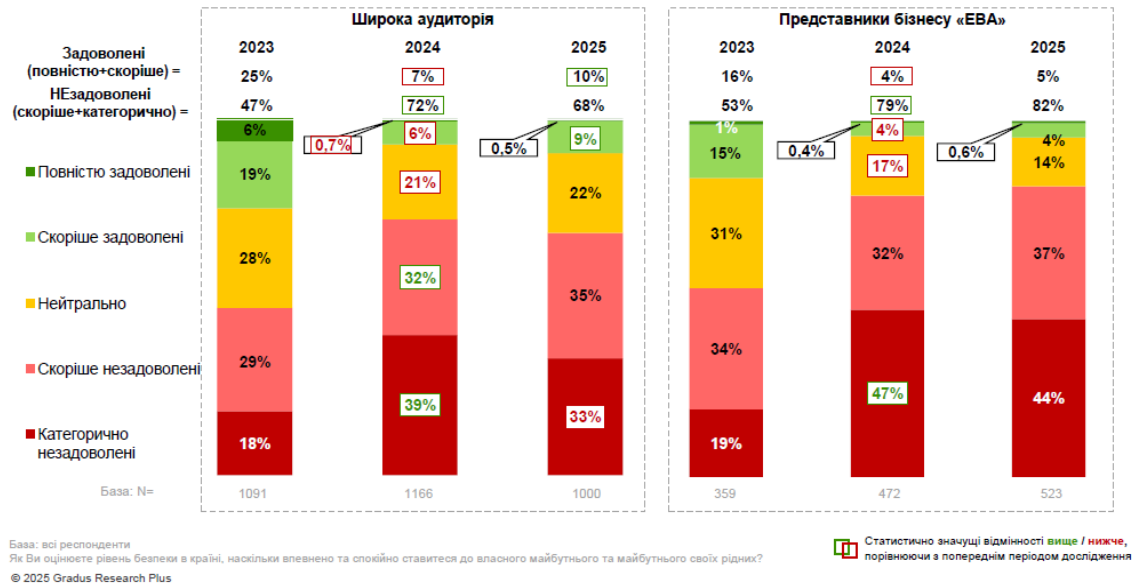


Рис. 6. Рівень безпеки [10].

Узагальнюючи проведене авторами дослідження щодо складових якості життя у контексті «циркулярної економіки» варто визначити важливу роль туризму у цих процесах. «Туризм» - як один із видів відпочинку людей, дозволяє їм реалізувати оздоровчу, пізнавальну, професійну, освітню мету тощо.

Слід зазначити, що важливою складовою для реалізації туристичних подорожей є наявність у споживачів фінансових ресурсів. Беручи до уваги чинники, які впливають на доходи та витрати споживачів, можна стверджувати, що більша частина їх не можуть дозволити собі придбати туристичні послуги. Пошук додаткових можливостей учасниками ринку туристичних послуг, у т.ч. за допомогою розроблених нових державних програм, сприятиме отриманню додаткових можливостей для людей і та підвищить рівень якості життя населення. Потрібно зауважити, що туристичні подорожі дозволяють людям забезпечити відновлювальні функції організму, у т.ч. відновлення працездатності. Важливою складовою щодо забезпечення високого рівня життя населення та конкретної особи, за сприяння держави, повинні бути також докладені зусилля самих людей.

Авторами статті пропонується наступне:

- розробити додаткові державні програми, які сприятимуть створенню вищого рівня доступу людей для їхніх можливостей купувати туристичні послуги, що неодмінно підвищить «рівень якості життя» та позитивно вплине на соціально-економічний розвиток України;

- це може бути програма: «Компас якості життя в Україні – 2035».

У підсумку слід зазначити наступне: «Національна система індикаторів якості життя населення в Україні» передбачає, що на якість життя впливає: природне середовище;-соціальне середовище;-економічне середовище;-суспільно-політичне середовище. Виявлено, що у сучасних умовах війни в Україні рівень забрудненості деяких територій є високим, а соціально-економічне середовище характеризується впливом низки негативних чинників, що також знижує якість життя, збільшуючи дискомфортні умови для людей. Суспільно-політичне середовище, під впливом війни в Україні, а також соціальні інституції, матеріальна та духовна сфера, культурно-побутові умови людей знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності.

Висновки

Узагальнюючи наукове дослідження щодо ролі туризму як складової якості життя у контексті циркулярної економіки, варто зазначити наступне: досліджено теоретико-методологічні засади складових якості життя людей та їх взаємозв'язок в умовах «циркулярної економіки» та з'ясовано рамки «циркулярної економіки» та її соціально-технічну систему.

У статті приведено приклади деяких європейських країн, які мають найвищі показники «якості життя» у 2025р., згідно проведеного дослідження «Numbeo», дослідницької установи, яка займається збором даних та їх публікацією про вартість та якість життя населення, охорону здоров'я та інші показники у країнах світу.

Авторами статті обґрунтовано потребу у проведенні постійних досліджень рівня якості життя населення в Україні, пошук додаткових можливостей щодо його підвищення, зокрема через запропоновану державну програму «Компас якості життя в Україні – 2035». Це дозволить забезпечити вищий рівень якості соціального життя більшій кількості населення, підвищить рівень їх задоволення роботою, покращить ментальне здоров'я людей, позитивно відобразиться на рівні їхніх доходів, а також сприятиме розвитку соціально-технічних систем циркулярної економіки.

DYACHENKO L.^{1*}, KOVALENKO O.², L. SADULA³

1* Head of the Department of Tourism, Sumy National Agrarian University, Sumy, PhD in Economy, Associate Professor, e-mail: lidiyabako@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-6059-8505

2 Head of the Department of Tourism, Sumy National Agrarian University, Sumy, PhD in Pedagogy, Associate Professor, e-mail: olexkovalenko@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-1043-6679

3 Associate Professor of the Department of Management and Social and Humanities, European University, Kyiv, Ph.D. in Economy, e-mail: sadulalubov1954@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1951-287X

TOURISM AS A COMPONENT OF QUALITY OF LIFE IN THE CONTEXT OF THE CIRCULAR ECONOMY

Purpose. The article is devoted to revealing the components of the quality of life in the context of the circular economy and the role of tourism in these processes. **Methodology.** To solve the tasks set, the need to ensure a higher level of access of the population to receiving tourism services is substantiated, which will contribute to improving the quality of life in the context of the circular economy. **Purpose.** The article is devoted to exploring the components of quality of life in the context of the circular economy and the role of tourism in these processes. **Methodology.** To address the stated objectives, the study substantiates the need to ensure a higher level of public access to tourism services, which would contribute to improving the quality of life within the framework of the circular economy. **Results.** To achieve the research goals, the following aspects were examined: the components of quality of life; the essence of the circular economy and the peculiarities of its development in Ukraine; international quality of life rankings; and the role of tourism in enhancing the population's quality of life. Based on the findings, the authors propose the development of additional state programs aimed at expanding public access to tourism services. Specifically, the authors advocate for the creation of a national program entitled "The Quality of Life Compass for Ukraine – 2035", the implementation of which would increase access to tourism services and, consequently, improve quality of life. **Scientific Novelty.** The authors propose a framework for identifying population categories eligible for free tourism service vouchers under the "Quality of Life Compass for Ukraine – 2035" program, including the criteria for selection and potential sources of funding. A critical source of financial support for the proposed program is identified as the renewed development of Ukrainian production of goods and services, along with an enhanced level of entrepreneurship in the country. The program, designed at the state level, is expected to significantly improve the quality of social life for large population groups, increase job satisfaction, enhance mental well-being, positively impact income levels, and broaden the range of available social services. **Practical Significance.** The implementation of the proposed state program "Quality of Life Compass for Ukraine – 2035", based on defined criteria and access conditions for the population to receive free tourism services, is projected to improve the quality of life in Ukraine. It would better align with intellectual development and the advancement of socio-technical systems within the circular economy framework.

Keywords: circular economy, quality of life, post-industrial economy, quality of life theory, quality of life indicators, tourism

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вектори економічного розвитку – 2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukraineinvest.gov.ua>
2. Вимірювання якості життя в Україні / Інститут демографічних та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.idss.org.ua>
3. Ставицький А., Молоканова К. Моделювання якості життя населення в Україні та країнах Європи // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2020. – № 6 (213). – С. 20–31.
4. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 3 / С. В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.
5. На шляху до циркулярної економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eu4environment.org>
6. Всесвітня організація охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.who.int>
7. Національна система індикаторів якості життя населення в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.idss.org.ua>
8. Організація Об'єднаних Націй [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukraine.un.org.ua>
9. Quality of Life Index by Country 2025 Mid-Year. Numbeo [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.numbeo.com>
10. Барометр якості життя. European Business Association [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua>

REFERENCES

1. UkraineInvest. (n.d.). *Vectors of economic development – 2030*. Retrieved from <https://ukraineinvest.gov.ua/>
2. Ptukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. (n.d.). *Measuring the quality of life in Ukraine*. Retrieved from <https://www.idss.org.ua/>
3. Stavytskyi, A., & Molokanova, K. (2020). Modeling the quality of life of the population in Ukraine and European countries. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 6(213), 20–31.
4. Mochernyi, S. V. (2002). *Economic encyclopedia in three volumes* (Vol. 3). Kyiv: Publishing Center "Academy".
5. EU4Environment. (n.d.). *Towards a circular economy*. Retrieved from <https://www.eu4environment.org/>
6. World Health Organization. (n.d.). *World Health Organization*. Retrieved from <https://www.who.int/>
7. Ptukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. (n.d.). *National system of quality of life indicators in Ukraine*. Retrieved from <https://www.idss.org.ua/>
8. United Nations in Ukraine. (n.d.). *United Nations in Ukraine*. Retrieved from <https://ukraine.un.org.ua/>
9. Numbeo. (2025). *Quality of life index by country: Mid-year 2025*. Retrieved from <https://www.numbeo.com/>
10. European Business Association. (n.d.). *Quality of life barometer*. Retrieved from <https://eba.com.ua/>

Стаття надійшла до редакції: 06.05.2025
Received: 2025.05.06

UDC 004.77:005.412

PETRENKO V. P.

PhD student of the Institute for Economics and Forecasting of National Academy of Sciences of Ukraine, e-mail: petrenkovalentyna8@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9445-2213

THE IMPACT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN UKRAINE

Annotation. This article examines the specific influence of information and communication technologies (ICT) on the state of entrepreneurial activity and the dynamics of business development in Ukraine. It highlights the correlation between the general spread of ICT, their integration into business operations, and the profitability and competitiveness of enterprises. **The aim** is to determine the relationship between the population's digital literacy in Ukraine, the level of entrepreneurial activity, and business performance. **Methodology.** The methodological foundation is based on contemporary global and Ukrainian economic thought regarding ways to stimulate entrepreneurship and improve business profitability through the implementation of digital technologies. The research applies methods of analysis and synthesis, generalization, comparison, systematization, as well as correlation and regression analysis using the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software. **Results.** The study allowed for the systematization of scientific approaches to the positive impact of digital technologies on entrepreneurship and, through appropriate methodological tools, revealed specific trends and patterns relevant to Ukraine. **Scientific novelty** lies in the application of modern quantitative analysis tools to identify the correlation between digital skills among the population, the potential for business expansion, increased profitability, and innovation. **Practical significance** of the research is in identifying key digital technological factors that stimulate entrepreneurial activity. These findings can be applied by entrepreneurs, governmental institutions, and other organizations in the context of Ukraine's post-war economic recovery.

Keywords: digitalization; information and communication technologies; entrepreneurial activity; business performance; Ukrainian economy

Statement of the problem

The impact of ICT on entrepreneurship is widely recognized globally, emphasizing its crucial role in fostering innovation, stimulating business activity, and enhancing enterprise efficiency and competitiveness. However, the specific features of ICT's influence on entrepreneurship in Ukraine remain insufficiently underexplored. Understanding how ICT affects entrepreneurial activity is essential for identifying opportunities to expand the innovation potential of Ukrainian businesses and to strengthen their profitability and sustainable development. This study aims to fill the gap in academic research on these issues by identifying a positive correlation between ICT diffusion, the development of entrepreneurial initiatives, and enterprise profitability in Ukraine. The focus is placed on the factors that either facilitate or hinder this relationship within the broader context of post-war recovery and sustainable economic development in Ukraine.

Analysis of recent research and publications

The impact of ICT on entrepreneurship, business operations, and enterprise competitiveness has been comprehensively studied by scholars such as Volot O., Duong C.D., Barnett W.A., Kotnik P., Stritar R., Obikhod S.V., Berestetska O., Riznyk N., Kukhar A., Svirskaya V., Vasylenko V., Skinner G., Afawubo K., Noglo Y., Robert F., Yunis M., Abdullah T., and others. Recent research highlights the multifaceted role of ICT in fostering entrepreneurship and improving enterprise performance. Duong C.D. et al. [6] demonstrated how ICT skills enhance creativity, positively influencing digital entrepreneurial attitudes and intentions, while noting the mediating role of creativity in overcoming technological anxiety. Barnett W.A. et al. [3] identified significant correlations between ICT use, such as mobile phones and internet access, and entrepreneurial engagement in rural China, emphasizing the role of social networks as mediators. Similarly, Kotnik P. and Stritar R. [10] observed that higher ICT usage drives increased business entry rates, affirming ICT as a key enabler of reduced transaction costs.

Afawubo K. and Noglo Y. [2] expanded the analysis to a global scale, showing that ICT assets positively impact entrepreneurship in 59 countries, with developing and emerging economies benefiting the most. In contrast, Abdullah T. et al. [1] focused on microenterprises, finding that limited ICT knowledge and skills remain significant barriers to effective ICT adoption and hinder competitiveness.

These findings collectively underline ICT's transformative potential in enhancing entrepreneurial activity, though challenges in adoption, especially in microenterprises, continue to require targeted interventions.

Formulation of the purpose of the article

The aim of this article is to determine the correlation between the spread of modern information and communication technologies in Ukraine, their integration into economic activity, and their positive impact on entrepreneurship – in particular, on entrepreneurial activity, enterprise profitability, and competitiveness – within the broader context of post-war recovery and the sustainable development of the national economy.

The main material of the research

ICT are significantly transforming business operations. ICT enables the emergence of new business models, management approaches, and communication methods. The integration of ICT becomes a competitive advantage, allowing companies not only to automate processes and streamline operations, but also to expand their markets and establish flexible connections with customers and partners. Digital tools foster entrepreneurial creativity and adaptability, both of which are crucial for success in an era of rapid technological change.

Several studies have examined the interdependencies, causal relationships, and correlations that arise in entrepreneurship due to the influence of ICT through empirical analysis, testing, and modeling. Building on the work of Duong, Barnett, Kotnik, and Stritar, this study aims to conduct a similar analysis of the level of ICT usage in Ukrainian entrepreneurship. Within this study, the level of entrepreneurial activity is defined as the ratio of all active business entities (including individual entrepreneurs and enterprises, excluding large corporations) to the total population, expressed as a percentage. The increase in business profitability is measured as the average annual growth. To achieve this goal, data on the status and performance indicators of entrepreneurial activity in Ukraine were used, as published by the State Statistics Service of Ukraine, Eurostat, and the World Bank for the period 2010-2022 were utilized. The collected data were organized into an Excel database for subsequent correlation and regression analysis, which was then imported into SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), a widely used software tool in social science research that provides various analytical techniques, including descriptive statistics, regression, and correlation analysis, to examine relationships between variables [15].

ICT's rapid development drives entrepreneurship and economic resilience, especially in developing countries like Ukraine. While data on ICT in Ukraine is limited, selected independent variables help analyze the link between ICT growth and entrepreneurial activity. On the basis of the literature and available data, the chosen independent variables are *Capital Investments in Software*, *Internet Penetration*, *Enterprise Internet Access*, *E-GDP*, *Mobile Phone Subscriptions*, *Social Media Penetration in Enterprises*, *Cloud Technology Penetration*, *Digital Transaction Volume*, *Network Readiness Index*, and *E-commerce Sales* (table 1).

These variables are reveal the level of digital adoption among businesses and how ICT contributes to economic growth and competitive advantages.

In this study, the selected ICT variables were used as independent variables to test their correlation with two dependent variables and the significance of these relationships: *the growth of business profitability* [14] and *the level of entrepreneurial activity* (calculated as the share of entrepreneurs and enterprises to the total population) [12, 13].

Table 1

ICT independent variables	
<i>Source: Author's own elaboration [based on data from sources 4-5, 7-9, 11-14, 16-28]</i>	
Variable	Explanation
Capital Investments in Software	Reflects company spending on software (in thousand UAH) and indicates the level of technological adoption and digital transformation efforts [4].
Internet Penetration	Percentage of the population with internet access essential for digital economy development and online business interactions [8,9].
Enterprise Internet Access	Percentage of companies with internet access; fundamental for digital transformation, online commerce, and operational efficiency [28].
E-GDP	Percentage of GDP generated by e-commerce and online platforms; indicates the economic contribution of digital technologies [7].
Mobile Phone Subscriptions	Number of mobile subscriptions per 100 inhabitants; essential for ICT infrastructure and digital communication, especially in regions with limited fixed internet access [11].
Social Media Penetration in Enterprises	Percentage of companies using social media for business purposes; reflects digital marketing adoption and customer interaction [27].
Cloud Technology Penetration	Percentage of companies using cloud services; crucial for scalability, data storage, and IT infrastructure efficiency [26].
Digital Transaction Volume	Value of transactions conducted through digital services (in billions USD); indicates the acceptance of cashless systems and operational efficiency [5].
Network Readiness Index	Measures a country's readiness for ICT use, considering infrastructure, digital skills, and regulation (0-100 scale). Reflects overall capacity to integrate digital technologies across sectors [17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25].
E-commerce Sales	Revenue from e-commerce sales (in thousand UAH); shows the scale of digital sales channels and consumer readiness for online shopping [16].

Descriptive statistics (table 2) help identify trends over time, assess ICT adoption levels, and observe fluctuations or stable patterns from 2010 to 2022. Additionally, analyzing changes in profitability and entrepreneurial activity provides context for understanding their relationship with ICT variables.

Table 2

Descriptive statistics					
<i>Source: Author's own elaboration [based on data from sources 4-5, 7-9, 11-14, 16-28]</i>					
Indicator	Observations (n)	Min Value	Max Value	Mean Value	Standard Deviation
Growth in Enterprise Profitability	13	-4.056	12.588	5.56896	4.240413
Number of Business Entities	13	1,600,304	2,164,105	1,863,839.77	153,618.826
Level of Entrepreneurial Activity	13	3.51	4.75	4.2909	0.40578
Capital Investments in Software	11	1,850,031	9,612,585	4,852,783.18	2,473,780.72
Internet Penetration (Population)	13	23.3	79.218	53.38290	18.115676
Internet Penetration (Businesses)	4	85.100	88.000	86.52500	1.187083
E-GDP	8	1.270	2.100	1.84125	0.289504
Mobile Subscriptions per 100 Inhabitants	12	117.768	144.279	131.88059	7.598378
Network Readiness Index	10	35.300	55.710	43.895	7.871304
Social Media Penetration (Businesses)	3	29.1	30.131	29.65070	0.518938
Cloud Technology Adoption (Businesses)	4	9.8	10.3	10.025	0.262996
Volume of Digital Transactions	6	2.750	10.050	6.38500	3.054844
E-commerce Sales Volume	5	228,035,635	465,316,899	357,313,151	98,461,076.6

The following analysis provides a detailed overview of key variables, highlighting their central tendencies, variability, and trends over the studied period to assess the role of ICT in shaping Ukrainian entrepreneurship and business performance:

- Enterprise profitability growth: average annual change of 5,57% with moderate variability (Standard Deviation (SD) = 4,24). Profitability ranged from -4,06% to 12,59%, reflecting economic fluctuations;
- Entrepreneurs: business entities ranged from 1,600,304 to 2,184,105, with a stable average of 1,863,840 (SD = 153,618.83);
- Level of Entrepreneurial Activity: average of 4,29% with low variability (SD = 0,41), indicating a steady level of entrepreneurial activity (range: 3,51-4,75%);
- Software investments: significant variability (mean: 4,85M UAH, SD = 2,47M, range: 1,85M-9,61M UAH), indicating that enterprises have different strategies, resources, and levels of readiness for digital transformation;
- Internet penetration: grew steadily from 23,3% to 79,2%, with an average of 53,38% (SD = 18,12);
- E-GDP: limited contribution to GDP, but showing gradual growth (mean: 1,84%, SD = 0,29; range: 1,27-2,1%);
- Mobile subscriptions (per 100 inhabitants): high and stable (mean: 131,88, SD = 7,6, range: 117,77-144,8);
- Network readiness index: moderate progress in ICT readiness (mean: 43,9, SD = 7.87; range: 35,3-55,71);
- Social media penetration (businesses): stable at 29,65% (SD = 0,52; range: 29,1-30,13%);
- Cloud technology adoption (businesses): low, but stable (mean: 10,03%, SD = 0,26; range: 9,8-10,3%);
- Digital transactions: moderate variability (mean: \$6,39B, SD = \$3,05B; range: \$2,75B-\$10,05B) reflects growing digital activity;
- Internet penetration (businesses): near-universal usage (mean: 86,53%, SD = 1,19; range: 85,1-88%);
- E-Commerce sales: significant growth and variability (mean: 35.73B UAH, SD = 9,85B; range: 22,8B-46,5B UAH).

These descriptive statistics provide an essential overview of Ukraine's ICT landscape, highlighting the adoption and economic impact of digital technologies and laying the groundwork for further analysis of their influence on business performance and entrepreneurship.

The relationship between ICT factors and profitability growth or level of entrepreneurial activity is examined, highlighting the potential role of digital investments in fostering business growth and innovation.

This research uses correlation analysis to explore the relationship between ICT variables and two key economic indicators: the growth of business profitability and the level of entrepreneurial activity. Understanding these connections can highlight the role of digital investments in driving business growth and innovation. To explore the relationship between ICT variables and profitability growth, a univariate correlation analysis was first conducted. Table 3 provides insight into which ICT variables show a statistically significant positive correlation with profitability growth at a 0,05 significance level.

Table 3

The results of the correlation between profitability and ICT variables

Source: Author's own elaboration [based on data from sources 4-5, 7-9, 11-14, 16-28]

Variable	Pearson Correlation	Significance Level	Sample Size (N)
Profitability Growth	1.000	-	13
Capital Investments in Purchased Software	0.674	0.012	11
Internet Penetration among the Population	0.469	0.053	13
Internet Penetration among Enterprises	-0.265	0.368	4
E-GDP	0.471	0.120	8
Mobile Subscription per 100 Inhabitants	-0.416	0.089	12
Network Readiness Index	0.580	0.040	10
Social Media Penetration (Enterprises)	0.995	0.032	3
Cloud Technology Penetration (Enterprises)	0.785	0.108	4
Volume of Digital Transactions	-0.108	0.419	6
Sales via E-commerce	-0.223	0.359	5

The analysis reveals that several ICT-related factors demonstrate a positive correlation with profitability growth. Specifically, investments in software, with a correlation coefficient of 0,674, the Network Readiness Index (NRI) at 0,58, social media penetration among companies at 0,995, and internet penetration among the general population at 0,469, all show significant positive relationships with profitability growth. These findings suggest that strategic ICT investments, along with broader digital integration within businesses, play a crucial role in enhancing profitability.

The particularly strong correlation with social media penetration highlights how companies' engagement with digital platforms can drive business performance. Furthermore, the notable connection between internet penetration and profitability emphasizes the fundamental importance of internet access for business operations. The widespread availability of the internet not only facilitates efficient communication and operations but also creates new avenues for business innovation and growth. This underlines the essential role of ICT infrastructure in supporting profitability and demonstrates that businesses relying on digital technologies are likely to experience improved financial outcomes.

The next part of the analysis focuses on the relationship between ICT variables and the *level of entrepreneurial activity*. A distinct univariate correlation analysis was conducted to investigate this relationship, with the results outlined in the table below. This analysis seeks to identify the impact of various ICT factors on entrepreneurial activity, offering insights into how digital technologies influence the dynamics of entrepreneurship and contribute to its growth or limitations (table 4).

Table 4

The results of the correlation between the level of entrepreneurial activity and ICT variables

Source: Author's own elaboration [based on data from sources 4-5, 7-9, 11-14, 16-28]

Variable	Pearson Correlation	Significance (One-Tailed)	Sample Size (N)
Level of Entrepreneurial Activity	1.000	-	13
Capital Investments in Purchased Software	0.619	0.021	11
Internet Penetration among the Population	0.491	0.044	13
Internet Penetration among Enterprises	-0.460	0.270	4
E-GDP	0.079	0.426	8
Mobile Subscription per 100 Inhabitants	-0.026	0.468	12
Network Readiness Index	0.279	0.218	10
Social Media Penetration (Enterprises)	0.952	0.099	3
Cloud Technology Penetration (Enterprises)	0.918	0.041	4
Volume of Digital Transactions	0.280	0.295	6
Sales via E-commerce	-0.01	0.499	5

At a 0,05 significance level, the analysis revealed positive correlations between the level of entrepreneurial activity and certain ICT variables, including investments in purchased software (correlation coefficient 0,619), internet penetration among the population (0,491), and the adoption of cloud services among businesses (0,918). These findings suggest that higher levels of entrepreneurship are associated with greater internet accessibility and the integration of cloud services, both of which lower entry barriers and equip entrepreneurs with tools to enhance operational efficiency and scale their businesses.

The strong positive correlation with internet penetration further emphasizes the critical role of internet access in fostering entrepreneurship. The availability of reliable and widespread internet provides entrepreneurs with essential resources, enabling them to reach broader markets, improve business processes, and adopt innovative technologies. Additionally, the adoption of cloud services among businesses appears to offer significant advantages, such as cost reduction, flexibility, and improved collaboration, which are key factors in supporting entrepreneurial growth and competitiveness. These results highlight the importance of digital infrastructure – a set of technological tools and systems that provide access to digital services, including communication networks, cloud platforms, and software – in creating a favorable environment for entrepreneurship development and the implementation of innovations.

After identifying the ICT variables correlated with profitability and level of entrepreneurial activity, a multiple regression analysis was performed to explore these relationships further. Unlike correlation analysis, regression assesses the combined effect of multiple variables on a dependent variable, providing

insights into each ICT variable's unique contribution. This approach also helps detect multicollinearity and improves prediction accuracy with R^2 values. The following analysis outlines the regression models used to assess profitability, emphasizing the ICT factors with the greatest impact on Ukraine's business environment.

The multiple regression analysis, with profitability growth as the dependent variable and software investments, the NRI, social media penetration among companies, and internet penetration among the population of Ukraine as independent variables, is presented in the table 5.

Table 5

Regression analysis of profitability as the dependent variable

Source: Author's own elaboration [based on data from sources 4-5, 7-9, 11-14, 16-28]

Variable	Unstandardized B	Standard Error of Coefficients	Standardized B	t	Significance	Collinearity Tolerance	VIF
Constant	-300.430	134.878		- 2.22	0.57		
Capital Investments in Purchased Software	1.275E-6	0.000	0.679	1.65	0.136	0.249	4.01
Network Readiness Index	0.139	0.340	0.223	0.40	0.695	0.140	7.16
Social Media Penetration (Enterprises)	9.979	4.432	0.499	2.25	0.054	0.853	1.17
Internet Penetration among the Population	-0.040	0.089	-0.171	- 0.45	0.663	0.291	3.43

The coefficient table reveals the individual impact of each independent variable on profitability growth:

- Software investments show a positive standardized coefficient (Beta = 0,679), but with a significance level of ($p = 0,136$), indicating a positive relationship with profitability, though not statistically significant at the 0,05 level. This suggests that while software investments may have a positive effect, their impact is inconsistent across cases;

- Network Readiness Index (NRI) also shows a positive standardized coefficient (Beta = 0,223), but is not statistically significant ($p = 0,695$). The relatively high Variance Inflation Factors (VIF) – 7,167 points to potential multicollinearity, indicating a possible interdependence with other predictors;

- Social media penetration among companies demonstrates a strong positive effect with a standardized coefficient (Beta = 0,499) and significance near the threshold ($p = 0,054$). This suggests that social media penetration could significantly influence profitability growth, with its impact being the most notable among the predictors, though it falls just short of statistical significance;

- Internet penetration shows a negative standardized coefficient (Beta = -0,171) and lacks statistical significance ($p = 0,663$), indicating no clear or positive effect on profitability growth.

The VIF range from 1,173 to 7,167, with NRI showing a relatively high VIF, pointing to moderate multicollinearity. While this does not invalidate the model, it warrants careful interpretation of NRI's unique effect due to potential overlap with other predictors.

This research highlights the crucial role of ICT investments in driving economic growth, particularly through increased business profitability and the stimulation of entrepreneurial activity. The analysis shows positive correlations between ICT factors, such as software investments, social media penetration, and internet access, with profitability. Companies actively engaging in digital marketing via social media can achieve higher financial returns, while internet access remains vital for business growth.

Similarly, the level of entrepreneurial activity correlates with software investments, cloud technology, and internet penetration. Cloud tools reduce operational barriers, supporting startups, while internet access is critical for new businesses.

Regression analysis reveals that ICT investments, especially in digital customer engagement and internet access, significantly impact profitability. Social media penetration has the strongest effect, but internet access alone may not drive profitability without integrated digital strategies.

For entrepreneurs, the results stress the importance of investing in digital tools that enhance customer interaction and operational efficiency, such as social media and cloud technologies. Although ICT investments alone cannot fully explain the level of entrepreneurial activity – as it also depends on factors such as government policy, education level, access to financing, market environment, and entrepreneurial culture – additional support measures, including incentives for software adoption and entrepreneurship development programs, can significantly strengthen this sector.

In addition to expanding access to high-quality internet, building a digital-proficient workforce is crucial for maximizing the benefits of ICT. By investing in digital education and creating supportive ecosystems for digital entrepreneurship, policymakers and business leaders can ensure that both existing and emerging businesses are equipped to thrive in an increasingly digital economy. Strengthening digital infrastructure and the digital competencies of employees and entrepreneurs will not only increase business profitability but also contribute to long-term sustainable growth across various sectors of the Ukrainian economy, as evidenced by the identified correlations between ICT factors and key indicators of entrepreneurial activity and financial performance.

The research faces limitations related to data availability, particularly on emerging technologies like Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM) and Artificial Intelligence (AI). Since these technologies are relatively new, their usage has often not been systematically tracked, making it difficult to conduct thorough analysis. Additionally, the existing statistical data covered only a relatively short period of time.

Conclusions

The research findings confirm a positive correlation between specific ICT-related variables – in particular, capital investments in software, social media penetration, the network readiness index, and Internet penetration – and the increase in enterprise profitability in Ukraine. Similarly, the level of entrepreneurial activity shows a positive correlation with Internet penetration among the population, the use of cloud technologies, and digital capital investments, indicating a favorable impact of digital transformation on entrepreneurial development.

Regression analysis revealed that, among all examined variables, social media penetration and investments in software are the most influential in determining enterprise profitability, although their statistical significance requires further validation on larger samples.

The analysis also showed that Internet access alone does not guarantee improved financial performance unless accompanied by the development of a comprehensive digital strategy. Such a strategy should include the integration of modern tools for digital interaction, automation, and data analytics.

The integration of ICT into entrepreneurship not only enhances business profitability but also contributes to broader economic development, positioning Ukraine – in the context of post-war recovery – as a potential leader in digital entrepreneurship on the global stage. Future research should focus on identifying and overcoming barriers to digital adaptation and assessing the long-term impact of ICT-driven changes on entrepreneurship. This will allow for a deeper understanding of how to enhance business competitiveness and support the sustainable economic development of Ukraine in the era of digital transformation.

ПЕТРЕНКО В. П.

аспірантка Інституту економіки та прогнозування НАН України, e-mail: petrenkovalentyna8@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9445-2213

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКУ АКТИВНІСТЬ В УКРАЇНІ

Анотація. У статті розглянуто особливості впливу інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) на стан підприємницької діяльності та динаміку підприємницької активності в Україні. Відображено зв'язок між загальним поширенням ІКТ, їх запровадженням до бізнес-діяльності, прибутковістю та конкурентоспроможністю підприємств. **Мета** полягає у визначенні кореляції між станом оволодіння населенням України новітніми цифровими технологіями, рівнем підприємницької активності та ефективності ведення бізнесу. **Методика.** Методологічною базою слугують актуальні положення сучасної світової та

української економічної думки щодо напрямів стимулювання підприємницької діяльності та покращення дохідності підприємств через запровадження інформаційно-цифрових технологій. У процесі дослідження використовувались методи аналізу і синтезу, узагальнення, порівняння та систематизації, кореляційного і регресійного аналізу на основі застосування програмного інструментарію SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). **Результати.** Проведене дослідження дало змогу упорядкувати наукові підходи щодо позитивного впливу поширення цифрових технологій на стан підприємництва та, через застосування відповідного методичного інструментарію, з'ясувати його особливості в Україні. **Наукова новизна** статті полягає у застосуванні актуальних інструментів кількісного аналізу для визначення взаємозв'язку між станом оволодіння населенням новітніми цифровими технологіями, потенціалом розширення бізнесу, зростанням його дохідності та інноваційності. **Практичне значення** дослідження полягає у визначенні ключових цифрових технологічних чинників стимулювання підприємницької активності, які можуть бути використані підприємствами, державними інституціями та іншими організаціями для у контексті повоєнного відновлення економіки України.

Ключові слова: цифровізація; інформаційно-комунікаційні технології; підприємницька активність; ефективність діяльності підприємств, економіка України.

REFERENCES

1. Abdullah, T. et al. (2024). Behavioral Intention to Use ICT Among Micro-Entrepreneurs. In: Hayat, N., Nawi, N.C. (eds) Contemporary Issues in Entrepreneurship and Innovative Technology. *Contributions to Environmental Sciences & Innovative Business Technology*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-50927-8_7.
2. Afawubo, K., Noglo, Y. (2022). ICT and entrepreneurship: A comparative analysis of developing, emerging and developed countries. *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, vol. 175(C).
3. Barnett W. A., Hu M., Wang X. (2019). Does the utilization of information communication technology promote entrepreneurship: evidence from rural China. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 141, pp. 12-21. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.007>.
4. Capital investments of enterprises by types of economic activity, categorized by large, medium, small, and micro enterprises from 2012 to 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Digital payments in Ukraine. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/fmo/digital-payments/ukraine>
6. Duong C. D., Bui H. N., Chu T. V., Pham T. V., Do N. D. (2024). ICT skills, entrepreneurial self-perceived creativity, and digital entrepreneurship: insights from the stimulus-organism-response model. *Thinking Skills and Creativity*, Volume 54, pp. 1-15. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101646>
7. Europe 2020 Ecommerce Region Report. <https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2023/09/final-2020euref-min.pdf>
8. Individuals using the Internet. World Bank Group. URL: <https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&series=IT.NET.USER.ZS&country=UKR>
9. Internet usage penetration in Ukraine. Statista. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1137952/internet-penetration-forecast-in-ukraine>
10. Kotnik P., Stritar R. (2015). ICT as the facilitator of entrepreneurial activity: an empirical investigation. *Amfiteatru Economic Journal*, The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest. Vol. 17, Iss. 38, pp. 277-290. URL: <https://hdl.handle.net/10419/168916>
11. Mobile cellular subscriptions (per 100 people) – Ukraine. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IT.CEL.SETS.P2?end=2002&locations=UA&start=2002>.
12. Number of active business entities by types of economic activity in 2010-2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
13. Population of Ukraine in 2010-2022. <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/>
14. Profitability of operating and all activities of enterprises by type of economic activity with a breakdown by large, medium, small and microenterprises in 2010-2022. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
15. Rahman, A., Muktadir, G. (2021). SPSS: An Imperative Quantitative Data Analysis Tool for Social Science Research. V. 300-302. 10.47772/IJRISS.2021.51012.
16. Sales revenue of enterprises doing e-commerce in Ukraine. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1271838/ecommerce-sales-turnover-ukraine/>
17. The Networked Readiness Index 2020. URL: <https://www.uneca.org/sites/default/files/COVID-19/Leveraging-Digital-Transformation-post-COVID-19-era/NRI%202020%20Final%20Report%20October2020%20%281%29.pdf>
18. The Networked Readiness Index 2009–2010. URL: <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2021/12/nri2010.pdf>
19. The Networked Readiness Index 2010–2011. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2011.pdf

20. The Networked Readiness Index 2012. URL: https://www3.weforum.org/docs/GITR/2012/GITR_OverallRankings_2012.pdf
21. The Networked Readiness Index 2013. URL: <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2021/12/nri2013.pdf>
22. The Networked Readiness Index 2014. URL: <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2021/12/nri2014.pdf>
23. The Networked Readiness Index 2015. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Chapter1.1_2015.pdf
24. The Networked Readiness Index 2016. URL: https://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Chapter1.1_2016.pdf
25. The Networked Readiness Index 2019. URL: <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2019/12/Ukraine.pdf>
26. Usage of information and communication technologies in enterprises: use of the internet, electronic information exchange, cloud computing services, Internet of Things, artificial intelligence, remote access, robotics; ICT security, ICT and the environment. The share of enterprises purchasing cloud computing services in the total number of enterprises by types of cloud computing services, categorized by types of economic activity and by the number of employees in 2018, 2019, 2021, and 2022. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
27. Usage of information and communication technologies in enterprises: use of the internet, electronic information exchange, cloud computing services, Internet of Things, artificial intelligence, remote access, robotics; ICT security, ICT and the environment. Usage of social media in enterprises by types of economic activity and by the number of employees in 2018, 2019, and 2022. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
28. Usage of information and communication technologies in enterprises: use of the internet, electronic information exchange, cloud computing services, Internet of Things, artificial intelligence, remote access, robotics; ICT security, ICT and the environment. Number of enterprises with internet access by types of economic activity and by the number of employees in 2018, 2019, and 2021-2023. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

Стаття надійшла до редакції: 01.05.2025
Received: 2025.05.01

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТРАНСПОРТУ / ECONOMY AND MANAGEMENT OF TRANSPORTATION ENTERPRISES

УДК 338.48: 005.591.6

ІЛЬНИЦЬКА-ГИКАВЧУК Г.

к.е.н., доцент кафедри туризму, Національний університет «Львівська політехніка», e-mail: halyna.y.ilnytska-hykavchuk@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0003-4176-2784

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Визначення сутності механізму управління інноваційною діяльністю готельного підприємства, висвітлення сучасних інноваційних технологій, які можуть бути використані для вдосконалення управління готельним підприємством. **Методика.** У дослідженні використано такі методи: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, системного підходу, логічний метод. **Результати.** У статті встановлено, що для виживання підприємств в сучасних кризових умовах необхідно сформувати ефективний організаційно-економічний механізм управління діяльністю, який включає структуру управління, цілі та завдання, принципи управління, забезпечення, методи управління, інструменти та важелі впливу. Визначено принципи, на яких має базуватися управління готельним підприємством в сучасних умовах. Висвітлено переваги впровадження інноваційних інструментів. Розкрито основні інструменти автоматизації та цифровізації готельного бізнесу, їх переваги та можливості. **Наукова новизна.** Визначено складові організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю та проведено аналіз інноваційних інструментів менеджменту готельного підприємства. **Практична значимість.** Результати та висновки дослідження можуть бути використані для розробки ефективного механізму впровадження інноваційних інструментів менеджменту готельного підприємства.

Ключові слова: готельне підприємство; інноваційні інструменти; управління; організаційно-економічний механізм управління; цифрові інновації

Постановка проблеми

Готельне підприємство, як сфера послуг та складова індустрії туризму, перебуває в складних умовах функціонування через пандемію, а також воєнні дії. З огляду на це, перед менеджментом стоїть завдання пошуку інструментів пристосування до кризових умов функціонування, впровадження інноваційних рішень, що дадуть змогу вижити в сучасних умовах, зберегти персонал, клієнтів, ринки збуту та отримати прибутки. На даний час інноваційні інструменти менеджменту, багато з яких базуються на інтернет-технологіях, стають все більш популярними. Менеджмент компанії повинен сформувати ефективний механізм управління інноваційною діяльністю, який дасть змогу при наявних ресурсах та можливостях ефективно функціонувати та розвиватися на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженнями інноваційних інструментів менеджменту в готельному господарстві займалися такі науковці як Буторіна В.Б., Марусей Т.В. [6], Влащенко Н. М. [1], Дишкантюк О.В., Поліщук Л.М. [5], Дроботова М.В., Красномоєць В.А. [9], Шейко Ю. О. [7] та інші.

Формулювання мети статті

Метою статті є визначення сутності механізму управління інноваційною діяльністю готельного підприємства, висвітлення сучасних інноваційних технологій, які можуть використовуватися для покращення управління готельним підприємством.

Виклад основного матеріалу

Ефективний менеджмент готельного господарства в сучасних умовах має включати впровадження інновацій в різних сферах діяльності. Згідно Влащенко Н. М., інновації на підприємствах готельного господарства – це новостворені або вдосконалені технології, готельні послуги, організаційно-управлінські, маркетингові заходи, які покращують якість та конкурентоспроможність підприємства [1]. Вчений виділив різноманітні інновації в готельному господарстві: інфраструктурні, організаційні, соціальні, технологічні, економічні.

Консервативність керівництва до нововведень, низький інтелектуальний потенціал персоналу є однією з перешкод до впровадження інновацій. Для подолання цього готелі повинні розвивати культуру, яка є гнучкою та відкритою для інновацій, проводити тренінги для персоналу, навчання. Майбутнє готельної індустрії залежить також від постачальників технологій, які розробляють нові продукти. Для розвитку інновацій має бути налагоджена співпраця між менеджментом готелів з постачальниками для створення технологій, які задовільняють очікування гостей [2].

Щоб бути конкурентоспроможними, готелі використовують різні інновації, в тому числі цифрові технології. Саме цифрові технології є пріоритетними інструментами менеджменту, які дають змогу підвищити лояльність клієнтів. Основними інструментами автоматизації та цифровізації готельного бізнесу є: системи управління готелями (PMS), збутові інструменти, Booking, Internet, веб-сайт, чат-боти, штучний інтелект, технології великих даних (Big Data), блокчейн (blockchain), інтернет речей та інші (табл. 1).

Важливе значення в індустрії гостинності посідають маркетингові інновації, які дають змогу залучити споживачів і отримати прибутки. В сучасних умовах зростає роль інтернет-реклами і соціальних мереж. Перспективними інструментами управління маркетинговою діяльністю готелю також є крос-маркетинг, інфлюенсер-маркетинг, мобільний маркетинг, Email-маркетинг, доповнена реальність.

У зв'язку із зростанням актуальності концепції сталого розвитку, готелі шукають інструменти зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Інноваційними рішеннями в напрямі екологічного менеджменту готелю є: використання енергозберігаючих лампочок, датчиків освітлення, альтернативних джерел опалення, автоматизованих систем енергозбереження, побутової техніки, що дає змогу економити електроенергію, сортування відходів, використання екологічних миючих засобів, екологічно чистих транспортних засобів, впровадження послуг їх зарядки, «органічні» продукти харчування, прокат велосипедів, різні екологічні ініціативи [9].

В сучасних умовах менеджмент готельних підприємств повинен базуватися на принципах: постійного вдосконалення діяльності; креативності, демократизації управління, залучення працівників до прийняття рішень; орієнтація на клієнта, задоволення його потреб; застосування сучасних інструментів управління якістю послуг, наприклад, концепції TQM, принципу PDCA (згідно якого управління розглядається як безперервний процес планування, організації, контролю і регулювання) та інше; гнучкості – пристосування до мінливих умов; економічності (всі процеси повинні відповідати критерію мінімуму витрат при максимумі доходів); інноваційності (впровадження інновацій в різні сфери життєдіяльності готелю); екологічності (впровадження принципів сталого розвитку, тобто використання енергоефективних технологій, сортування відходів, використання екологічних матеріалів тощо).

Таблиця 1

Характеристика основних інноваційних інструментів менеджменту готельного підприємства

Примітка: Сформовано автором на основі джерел [3; 4; 5; 6; 7; 8].

Інструмент	Характеристика
Системи управління готелями (PMS)	Дозволяють здійснювати управління бронюванням, тарифами і цінами, номерним фондом, розрахунками, створювати бази даних клієнтів, проводити аналітику, формувати звіти.
Технологія штучного інтелекту, зокрема розпізнавання	Дає змогу сегментувати споживачів і створювати клієнтські профілі; здійснювати прогнозування поведінки гостя, послуг, які будуть мати попит; розробляти персоналізовані пропозиції, рекламні акції, знижки і програми лояльності; швидко реагувати на відгуки клієнтів; оптимізувати ціноутворення.
Big Data	Технологія призначена для обробки величезних обсягів інформації шляхом її швидкого пошуку, аналізу. Інформація збирається з різних джерел: онлайн-бронювання, з відгуків гостей, соціальних мереж, систем управління готелями (PMS) тощо. За їх допомогою можна обробляти значну кількість інформації, що стосується відгуків споживачів, їх побажань стосовно послуг, здійснювати моніторинг пропозицій та стратегії конкурентів.
Інструменти збуту	Дають змогу продавати послуги в реальному часі. Включають веб-сайт фірми, системи Booking.com, Expedia, Airbnb.
Блокчейн	Підвищує безпеку, швидкість операцій, спрощує операції, дає змогу збирати і надавати доступ користувачам до різної інформації.
Інтернет речей (IoT)	Підвищує конкурентоспроможність готелю, покращує рівень сервісу, допомагає економити ресурси готелю. Так, за допомогою смартфона клієнт може включати світло в номері, телевізор, регулювати параметри мікроклімату, відкривати номери без ключа тощо. Дана технологія також використовується для розпізнавання людей по обличчю, що підвищує рівень безпеки в готелі, дозволяє безконтактний прохід до готелю або в номер.
Чат – боти	За їх допомогою здійснюється цілодобова автоматична комунікація з клієнтом без залучення персоналу, вони надають основну інформацію.

Перевагами від впровадження інноваційних інструментів менеджменту готельного підприємства є: підвищення ефективності управління; зміцнення репутації бренду завдяки передовим пропозиціям; поліпшення якості обслуговування, зокрема персоналізація послуг; економія коштів і підвищення прибутковості; гнучкість і адаптація до ринкових змін; підвищення безпеки; дотримання принципів сталого розвитку; покращення маркетингових стратегій, збільшення обсягів збуту. Проте виникають певні труднощі при впровадженні інновацій, зокрема це високі інвестиційні витрати, необхідність оцінки витрат і вигід від впровадження інноваційних рішень, необхідність навчання персоналу, не всі гості вміють і бажають використовувати цифрові технології [10].

Для якісного управління діяльністю необхідно сформувати на підприємстві відповідний організаційно-економічний механізм, під яким слід розуміти сукупність апарату управління, підрозділів, забезпечення діяльності, методів управління, інструментів і важелів впливу, які в комплексі використовуються для забезпечення ефективного функціонування підприємства, прийняття ефективних управлінських рішень з метою покращення конкурентоспроможності, виживання в умовах динамічного, нестабільного внутрішнього і зовнішнього середовищ. Виділяють такі основні його складові: система забезпечення (нормативне), внутрішні і зовнішні фактори, підсистема управління (методи, цілі, завдання управління тощо) [11]. Організаційно – економічний механізм управління інноваційною діяльністю готельного підприємства повинен включати певні складові (табл. 2).

В сучасних умовах для покращення конкурентоспроможності готельного підприємства організаційно-економічний механізм повинен включати цифрові інструменти, а також ініціативи щодо сталого розвитку [12].

Таблиця 2

Складові організаційно – економічного механізму управління інноваційною діяльністю готельного підприємства
Примітка :Сформовано автором

Складові	Характеристика
Структура	Відділи, персонал, які залучені в процес управління інноваційною діяльністю
Цілі і завдання підприємства	Необхідно розробляти цілі і завдання щодо впровадження інновацій в діяльність підприємства
Принципи управління	Постійне вдосконалення; креативності, демократизації управління; орієнтація на клієнта; гнучкості; економічності; інноваційності; екологічності тощо
Забезпечення	Нормативно-правове, ресурсне, інформаційне та інше
Методи управління	Адміністративні, економічні, морально-психологічні
Інструменти	Автоматизовані системи управління, Big Data та аналітика, Інтернет речей, штучний інтелект, чат-боти, мобільні додатки, екологічні інновації та інше
Важелі	Ціноутворення, аналіз, контроль, планування, кредитування

Висновки

Готельна індустрія є сферою послуг, яка значною мірою залежить від клієнтів. Крім того, в сучасних умовах вона перебуває в кризовому стані внаслідок негативного впливу воєнних дій в Україні. Тому для виживання керівництво повинне швидко реагувати на виклики, впроваджувати інноваційні інструменти менеджменту. В останні роки актуальності набули цифрові інструменти, онлайн-платформи, автоматизовані системи управління готелями та інше. Вони дають багато переваг фірмам, зокрема покращують систему менеджменту, якість обслуговування, збільшують лояльність споживачів, впізнаваність фірми, знижують витрати та збільшують прибутки. Кожне підприємство залежно від своїх можливостей і потреб обирає власну інноваційну стратегію управління, для реалізації якої необхідно сформувані відповідний організаційно-економічний механізм.

ILNYTSKA-HYKAVCHUK Halyna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Tourism, Lviv Polytechnic National University, e-mail: halyna.y.ilnytska-hykavchuk@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0003-4176-2784

INNOVATIVE TOOLS FOR HOTEL MANAGEMENT

Purpose. Determining the essence of the mechanism for managing the innovative activities of a hotel enterprise, highlighting modern innovative technologies that can be used to improve the management of a hotel enterprise. **Methodology.** The following methods were used in the study: theoretical generalization, analysis and synthesis, system approach, logical method. **Results.** The article establishes that for the survival of enterprises in modern crisis conditions, it is necessary to form an effective organizational and economic mechanism for managing activities, which includes the management structure, goals and objectives, management principles, support, management methods, tools and levers of influence. The principles on which the management of a hotel enterprise should be based in modern conditions are determined. The advantages of implementing innovative tools are highlighted. The main tools for automation and digitalization of the hotel business are revealed, their advantages and capabilities. **Scientific novelty.** The components of the organizational and economic mechanism for managing innovative activities are determined and an analysis of innovative tools for hotel enterprise management is conducted. **Practical significance.** The results and conclusions of the study can be used to develop an effective mechanism for implementing innovative management tools for a hotel enterprise.

Keywords: hotel enterprise; innovative tools; management; organizational and economic management mechanism; digital innovations

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Власенко Н. М. Інноваційні технології у готельному господарстві : навч. посіб. / Н. М. Власенко. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 150 с. – Дата звернення: 28.04.2025.
2. Джаннуку І. Революціонізація індустрії гостинності: стратегічна інтеграція інноваційного менеджменту та впровадження технологічних інновацій для покращення клієнтського досвіду = Giannoukou I. Revolutionizing Hospitality: Strategic Integration of Innovation Management Embracing Technological Innovation for Enhanced Customer Experiences // *Technium Business and Management*. – 2024. – № 7. – С. 24–39. – Дата звернення: 02.05.2025.
3. Дудник С. Інновації в управлінні готелями: вплив нових технологій на покращення обслуговування клієнтів // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 66. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4611/4554> (дата звернення: 02.05.2025).
4. Пилипенко С. М., Грудзевич У. Я., Сорочак О. З. Ефективність операційного менеджменту підприємства // *Сталий розвиток економіки*. – 2025. – № 1 (52). – С. 109–115. – Режим доступу: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1155> (дата звернення: 03.05.2025).
5. Дишкантук О., Саламатіна С., Поліщук Л., Церклевич В., Недобійчук Т. Сучасні інструменти управління готельним бізнесом = Dyshkantiuk O., Salamatina S., Polishchuk L., Tserklevych V., Nedobiichuk T. Modern hotel business management tools // *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*. – 2020. – Vol. 11, Issue 6. – С. 226–238. – Режим доступу: https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJARET/VOLUME_11_ISSUE_6/IJARET_11_06_021.pdf (дата звернення: 04.05.2025).
6. Марусей Т. В., Буторіна В. Б. Інноваційні інструменти менеджменту туризму та гостинності // *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. – 2024. – № 12. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5369/5421> (дата звернення: 04.05.2025).
7. Шейко Ю. О. Штучний інтелект як інструмент персоналізації послуг індустрії гостинності // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 64. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4279/4204> (дата звернення: 06.05.2025).
8. Поворознюк І. М. Інноваційний менеджмент підприємств індустрії гостинності // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 59. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3434/3362> (дата звернення: 06.05.2025).
9. Дроботова М. В., Красномоєць В. А. Інновації в засобах розміщення – проект розширення послуг в еко-готелі // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 62. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3934/3857> (дата звернення: 07.05.2025).
10. Вища школа менеджменту EHL. Основні технологічні тренди індустрії гостинності, за якими слідкувати у 2025 році = EHL Graduate School. Key hospitality technology trends to watch in 2025. – 2024. – Режим доступу: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/technology-trends-hospitality-industry> (дата звернення: 07.05.2025).
11. Кудріна О., Івченко Ю. Організаційно-економічний механізм забезпечення інноваційного та інвестиційного потенціалу підприємства в умовах постконфліктної трансформації = Kudrina O., Ivchenko Y. Organisational and economic mechanism for ensuring the innovation and investment potential of an enterprise in the context of post-conflict transformation // *Збірник наукових праць ЧДТУ*. – 2023. – № 69. – С. 24–30. – Дата звернення: 09.05.2025.
12. Магмудова З. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств = Mahmudova Z. Organizational-economic mechanism of increasing the competitiveness of hotel enterprises // *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*. – 2025. – № 6 (2). – С. 384–390. – Дата звернення: 09.05.2025.

REFERENCES

1. Vlashchenko N. M. (2023). Innovatsiini tekhnolohii u hotelnomu hospodarstvi: navch. posib. [Innovative technologies in the hotel industry]. Kharkiv. KhNUMH im. O. M. Beketova. (data zvernennia: 28.04.2025).
2. Giannoukou I. (2024). Revolutionizing Hospitality: Strategic Integration of Innovation Management Embracing Technological Innovation for Enhanced Customer Experiences. *Technium Business and Management*, 7, 24-39. (data zvernennia: 02.05.2025).
3. Dudnyk S. (2024). Innovations in hotel management: The impact of new technologies on improving customer service. *Economy and society*, 66. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4611/4554> (data zvernennia: 02.05.2025).
4. Pylypenko S.M., Hrudzevych U.Ia., Sorochak O.Z. (2025). Efektyvnist operatsiinoho menedzhmentu pidpriemstva [Efficiency of operational management of the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky - Sustainable*

- development of the economy*, 1 (52), 109-115.
<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1155>. (data zvernennia: 03.05.2025).
5. Dyshkantiuk O., Salamatina S., Polishchuk L., Tserklevych V., Nedobiichuk T. (2020). Modern hotel business management tools. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11, 6, 226-238. https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJARET/VOLUME_11_ISSUE_6/IJARET_11_06_021.pdf. (data zvernennia: 04.05.2025).
 6. Marusei T.V., Butorina V.B. (2024). Innovatsiini instrumenty menedzhmentu turizmu ta hostynnosti [Innovative tools for tourism and hospitality management]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 12. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5369/5421>. (data zvernennia: 04.05.2025).
 7. Sheiko Yu. O. (2024). Shtuchnyi intelekt yak instrument personalizatsii posluh industrii hostynnosti [Artificial Intelligence as a Tool for Personalization of Hospitality Industry Services]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, 64. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4279/4204>. (data zvernennia: 06.05.2025).
 8. Povorozniuk I. (2024). Innovatsiinyi menedzhment pidpriemstv industrii hostynnosti [Innovative management of hospitality industry enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 59. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3434/3362>. (data zvernennia: 06.05.2025).
 9. Drobotova M.V., Krasnomovets V.A. (2024). Innovatsii v zasobakh rozmishchennia – proekt rozshyrennia posluh v eko-hoteli [Innovations in accommodation facilities – a project to expand services in an eco-hotel]. *Ekonomika ta suspilstvo- Economy and society*, 62. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3934/3857>. (data zvernennia: 07.05.2025).
 10. EHL Graduate School (2024). Key hospitality technology trends to watch in 2025. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/technology-trends-hospitality-industry>. (data zvernennia: 07.05.2025).
 11. Kudrina O., Ivchenko Y. (2023). Organisational and economic mechanism for ensuring the innovation and investment potential of an enterprise in the context of post-conflict transformation. *Collection of scientific works of ChSTU*, 69, 24-30. (data zvernennia: 09.05.2025).
 12. Mahmudova Z. (2025). Organizational-economic mechanism of increasing the competitiveness of hotel enterprises. *Central Asian journal of innovations on tourism management and finance*, 6(2), 384-390. (data zvernennia: 09.05.2025).

Стаття надійшла до редакції: 04.04.2025.
Received: 2025.04.04

УДК 004: 005: 658.5

ГОНЧАРУК О.¹, ЛАНДЯК Т.², МЕЛЬНИК Л.^{3*}

1 аспірант кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: oleg19890204@gmail.com, ORCID: 0009-0003-8577-1444

2 аспірант кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: taras.landjak@gmail.com, ORCID: 0009-0004-9916-7560

3* д.е.н., професор, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: liliana.mel0512@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8844-5490

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета. У статті поглиблено теоретико-методичні засади в контексті формування систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні та розроблено практичні рекомендації щодо їх ефективного використання на українських підприємствах з метою забезпечення сталого розвитку. **Методика.** Розвиток теоретико-методичного підходу до дослідження систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємством ґрунтується на системному аналізі взаємозв'язків між економічними, соціальними та технологічними аспектами функціонування підприємства, що дає змогу враховувати багатовимірність сучасних викликів. У дослідженні використано діалектичні методи пізнання та загальнонаукові методи і принципи комплексного дослідження: морфологічний аналіз, індукція та дедукція, аналіз і синтез, спостереження, порівняння, опис, узагальнення, наукова абстракція, а також компетентнісний та синергійний підходи. **Результати.** Дано авторську інтерпретацію термінів «бізнес-аналіз» та «бізнес-аналітика», здійснено порівняння цих сфер з іншими аналітичними технологіями. Виявлено переваги бізнес-аналітики, обґрунтовано її значущість у сучасних умовах для забезпечення гнучкості системи стратегічного управління підприємством та підвищення його інноваційної активності. Загалом складність внутрішніх бізнес-процесів підприємства змушує розглядати бізнес-аналітику як систему комплексного та безперервного моніторингу, оцінки та діагностики бізнес-функцій, а також як систему впровадження змін за допомогою бізнес-аналітики для вирішення проблем та використання існуючих можливостей з метою забезпечення виживання та розвитку бізнесу. Сформульовано висновок про актуальність бізнес-аналітики в сучасних реаліях економіки, що орієнтована на інтереси не лише підприємства, а й стейкхолдерів та суспільства загалом. **Наукова новизна.** Обґрунтовано концептуальний підхід до використання бізнес-аналітики на підприємствах. Описано основні елементи бізнес-аналітики, вказано на сферу їх застосування та визначено їх переваги і недоліки. Запропоновано підхід до розмежування сфери застосування ключових понять, що відносяться до суміжних, але різних областей аналітичних технологій. **Практична значимість одержаних результатів.** Використання методів бізнес-аналітики дає змогу приймати обґрунтовані рішення на основі детального аналізу даних. Це сприяє покращенню гнучкості організаційної структури, оптимізації бізнес-процесів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід є необхідним для забезпечення високої конкурентоспроможності та інноваційної активності підприємств у сучасних економічних умовах.

Ключові слова: стратегічне управління, бізнес-аналітика, ВІ-аналіз, ВІ-системи, візуалізація даних, аналіз даних, дашборди, система управління, великі дані

Постановка проблеми

Сучасна економіка характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, що вимагає впровадження інтелектуальних аналітичних інструментів, здатних досліджувати безліч даних і відкривати нові знання для прийняття рішень і прогнозування. Інструментом, який відповідає цим потребам, є сучасні системи бізнес-аналітики.

Бізнес-аналітика відрізняється від аналізу господарської діяльності тим, що використовує сучасні методи обробки великих обсягів даних, машинного навчання та прогнозного моделювання. Це дає змогу не тільки оцінити поточний стан підприємства, але й виявити перспективні напрями розвитку. Водночас, незважаючи на очевидні переваги, рівень впровадження бізнес-аналітики залишається низьким через складність технічної інтеграції, високу вартість програмного

забезпечення та брак кваліфікованих фахівців. Тому перехід від традиційного аналізу господарської діяльності до використання системи бізнес-аналітики є актуальним і потребує її становлення та розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Бізнес використовує аналіз та аналітику з кінця XIX століття, коли Ф. Тейлор винайшов менеджмент, а пізніше Г. Форд запровадив систему примусової праці на виробництві за допомогою конвеєрів. Інтерес до аналітики зріс із впровадженням комп'ютерів у системах підтримки прийняття рішень наприкінці 1960 рр. Відтоді аналітика формувалася і змінювалася значною мірою під впливом розвитку систем планування ресурсів підприємства (ERP), сховищ даних і численних інших програмних інструментів і процесів.

Термін «бізнес-аналіз» вперше згадується в 1958 році, коли дослідник IBM Г. Рун запропонував його в контексті використання обчислювальних систем для прийняття управлінських рішень та визначив як здатність помічати взаємозв'язки між існуючими фактами. Г. Рун наголошував на тому, що ефективність управлінських рішень залежить від уміння систематизувати та інтерпретувати дані, виявляючи приховані закономірності [1]. З часом зміст цього поняття трансформувався, охоплюючи ширший спектр методів і технологій аналізу даних в економіці.

У роботі [2] бізнес-аналіз розглядається як засіб реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу та забезпечення умов сталого розвитку як окремих компаній, так і суспільства загалом. Увага акцентується на його ролі в формуванні довгострокових стратегій підприємств з урахуванням економічних, соціальних і екологічних чинників. О. Камбур, К. О. Тюлькіна та Т. Панова [3] визначають бізнес-аналіз як нову аналітичну концепцію, що являє собою вищий рівень аналітики для бізнесу. Дослідники підкреслюють його значення як інструмента, який виходить за межі традиційних методів аналізу, забезпечуючи підприємствам глибше розуміння ринкових тенденцій і стратегічних можливостей. Низка авторів [4] під бізнес-аналізом розуміють окремий тематичний напрям економічного аналізу та відповідний вид аналітичної роботи. Дослідники наголошують на його ролі в управлінні підприємством, розглядаючи його як інструмент для комплексного дослідження фінансових, виробничих і ринкових процесів.

О. Гострик та М. Ганевич [5] описують бізнес-аналіз як діяльність, яка дає змогу впроваджувати зміни в організації шляхом визначення потреб та формування рекомендацій рішень, що забезпечують цінність для зацікавлених осіб. Автори [6] розглядають бізнес-аналіз як набір завдань і методів, що застосовуються для встановлення та підтримання взаємозв'язків між стейкхолдерами, регламентними документами та діяльністю організації, що забезпечує узгодженість бізнес-процесів із нормативними вимогами та стратегічними цілями організації. О. Вінничук [7] також притримується думки, що бізнес-аналіз є діяльністю, яка дає змогу проводити зміни в організації, що приносять користь зацікавленим сторонам у певному контексті та наголошує на тому, що ключовим завданням бізнес-аналітика є виявлення потреб організації та обґрунтування рішень, що описують можливі шляхи реалізації цих змін. О. Щедріна [8] трактує бізнес-аналіз як сукупність завдань, методів, кваліфікацій та компетенцій, необхідних для чіткого визначення проблем, що стоять перед бізнесом, та обґрунтування шляхів їх вирішення.

Водночас термін «бізнес-аналітика» був вперше введений Г. Дресснером з Gartner Group у 1989 році разом з комп'ютерними системами підтримки прийняття рішень [9]. Розвиток цих програм триває й донині, дозволяючи перетворювати дані на інсайти.

Згідно з Microsoft PowerBI, бізнес-аналітика (Business Intelligence, BI), – це «процес аналізу історичних і поточних даних з метою отримання цінних аналітичних відомостей для прийняття стратегічних бізнес-рішень. Інструменти бізнес-аналітики вирішують цю проблему шляхом обробки великих обсягів даних з різних джерел і представлення результатів у форматі, зручному для розуміння та обміну» [10]. Перетворення необроблених даних у наглядну аналітику складається з чотирьох ключових етапів (збір даних, аналіз, візуалізація та прийняття рішень).

За словами Дж. Франкенфілда [11] бізнес-аналітика відноситься до процедурної та технічної інфраструктури для збору, зберігання та аналізу даних, що генеруються в результаті діяльності компанії. BI включає інтелектуальний аналіз даних, інтелектуальний аналіз процесів, порівняльний аналіз та описовий аналіз. У широкому розумінні, BI аналізує всі дані, що генеруються бізнесом,

щоб забезпечити легкі для читання звіти, тенденції та показники ефективності, які підтримують прийняття управлінських рішень.

Зазначимо, що бізнес-аналіз є відносно новою аналітичною концепцією, що сформувалася в Європі та США під впливом зміни потреб компаній в аналітичній інформації та її корисності. Вважаємо, що аналітичну концепцію бізнес-аналізу можна «вбудувати» в ширшу концепцію бізнес-аналітики.

Наведені підходи до визначення терміну «бізнес-аналітика» та «бізнес-аналіз» демонструють багатогранність їх трактувань та різних акцентів, які роблять автори залежно від контексту застосування. Однак, незважаючи на значну кількість існуючих визначень, необхідно подальше дослідження ролі бізнес-аналітики в управлінні підприємствами, зокрема, в контексті швидко змінних умов ринку, технологічних інновацій та вимог до сталого розвитку вітчизняних підприємств. Це дасть змогу удосконалити теоретичні підходи та практичні методи для ефективнішого застосування системи бізнес-аналітики в управлінських процесах.

Формування цілей статті

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад, спрямованих на формування систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо їх ефективного використання на українських підприємствах з метою забезпечення сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу

Сучасне середовище, в якому функціонують суб'єкти господарювання, характеризується високою складністю та нестабільністю. Це ставить перед ними завдання швидкої адаптації до змінних умов ринку та потреб споживачів. Для ефективного реагування на ці виклики підприємства активно впроваджують різноманітні технології та системи підтримки прийняття рішень. В умовах інформаційного переважання та швидкої зміни даних особливо важливими є інтелектуальні аналітичні інструменти, які здатні здійснювати глибокий аналіз великих обсягів інформації, отриманої з різних джерел. Такі інструменти дають змогу не лише обробляти дані, а й виявляти приховані закономірності та тенденції, що сприяють ухваленню обґрунтованих рішень і розробці точних прогнозів. Одним із таких інструментів є сучасні системи бізнес-аналітики, як невід'ємна частина стратегічного управління та оптимізації процесів в організаціях.

Розглянувши сучасні підходи щодо дефініції поняття «бізнес-аналіз», представлено авторську інтерпретацію цих термінів. Бізнес-аналіз – це аналітична діяльність, спрямована на виявлення та вирішення бізнес-проблем шляхом систематичного збору й аналізу даних з метою вдосконалення організаційних процесів та оптимізації прийняття рішень, що відповідають інтересам організації, стейкхолдерів та суспільства загалом. Таке трактування бізнес-аналізу найбільш точно відображає його економічну сутність. Воно підкреслює важливість забезпечення оптимального співвідношення між інтересами організації та її стейкхолдерів, оскільки це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та стабільності економіки на національному рівні.

Водночас бізнес-аналітика – це поєднання аналітики, інтелектуального аналізу даних, візуалізації даних, інструментів та інфраструктури даних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Отже, бізнес-аналітика охоплює низку процесів з метою підвищення ефективності, серед яких: підготовка даних, створення звітів, визначення показників ефективності (метрик) та порівняльний аналіз, описовий аналіз, візуалізація даних, візуальний аналіз (сторітелінг).

Інтерпретуючи поняття бізнес-аналітики, важливо враховувати два його основні аспекти: технічний та управлінський. З технічного погляду, ВІ означає набір інструментів, технологій і програмних засобів для збору даних із різноманітних джерел, їхньої інтеграції, аналізу та спільного використання. Насамперед, до них належать сховища даних, інструменти онлайн-аналітичної обробки (Online Analytical Processing, OLAP) і методи інтелектуального аналізу даних. Сховища даних відповідають за інтеграцію різних даних із розподілених джерел. Своєю чергою, інструменти OLAP дають змогу проводити їхній багатовимірний аналіз, а методи інтелектуального аналізу даних використовуються для виявлення раніше невідомих кореляцій і взаємозв'язків між даними.

В управлінському аспекті ВІ означає синергію даних, інформації, процесів, інструментів і технологій для інтелектуального багатовимірного аналізу з метою поліпшення процесу ухвалення рішень, підвищення якості експертних знань, прогнозування сценаріїв подій, створення мережі експертів і центрів компетенцій. ВІ дає змогу відкривати нові знання, важливі з позиції конкурентоспроможності організації, виходити на нові ринки, здобувати нових клієнтів і впроваджувати нові канали продажів [12].

У сучасних умовах інструменти та методи бізнес-аналітики активно застосовуються в різних галузях і організаціях для оптимізації управлінських процесів. Вони сприяють покращенню взаємодії з клієнтами, удосконаленню маркетингових та операційних стратегій, ефективному управлінню людськими ресурсами, а також вдосконаленню ланцюгів постачання. Наприклад, провідні банки використовують ВІ для виявлення та запобігання шахрайству, інвестиційні фонди застосовують аналітику для оптимізації портфелів, зменшення ризиків і підвищення прибутковості, а в роздрібній торгівлі ВІ допомагає розробляти персоналізовані пропозиції та оптимізувати маркетингові кампанії.

Відомо, що український ритейлер «Сільпо» впровадив ВІ-систему, яка збирає та обробляє дані про діяльність мережі: обсяги продажу та товарні запаси магазинів, рентабельність окремих асортиментних груп, ефективність роботи персоналу. Це дозволило відмовитись від статичних вивантажень інформації з баз даних та перейти до повністю автоматизованого аналізу даних і візуалізації показників. Раніше компанія використовувала звіти на основі сховищ даних, які були періодичними вивантаженнями в форматі MS Excel і потребували ручних коригувань. Нова система забезпечила можливість візуалізації кількісних показників, що дозволило не лише прискорити отримання інформації, а й здійснювати більш детальний аналіз факторів, які впливають на продажі, прибуток і результати промоакцій (кількість відвідувачів, рівень націнок і знижок, розміщення товарів у торговому залі, втрачені продажі) [13].

Незважаючи на широке використання методів ВІ в бізнесі, існує ще одна складність в інтерпретації терміну «бізнес-аналітика». Це зумовлено широким використанням таких термінів, як маркетингова аналітика, фінансова аналітика, конкурентна аналітика, бізнес-аналіз, які часто використовуються навіть більш активно. Ці терміни часто ототожнюються з ВІ (табл. 1)

Таблиця 1

Порівняльна характеристика аналітичної термінології з ВІ

Джерело: складено на основі [14]

Термін	Коротка характеристика
Маркетингова аналітика	Аналіз клієнтів, сегментація ринку, прямий маркетинг, моделювання та прогнозування ринкових подій
Фінансова аналітика	Інтеграція фінансової інформації для аналізу фінансової звітності та сценаріїв «що якщо», включаючи дані в реальному часі, такі як рух грошових коштів і фінансові результати
Конкурентна аналітика	Виявлення та систематичний аналіз діяльності конкурентів на ринку
Бізнес-аналіз	Аналітична діяльність, спрямована на виявлення, оцінку та вирішення проблем бізнесу, оптимізацію процесів і покращення ефективності функціонування організації з урахуванням інтересів стейкхолдерів та суспільства. Також, поряд з ВІ, включає управління функціональними вимогами, моделювання бізнес-процесів і даних, постановку завдань для автоматизації корпоративної діяльності
ВІ (Business Intelligence)	Інструменти, технології та методи для збору, обробки, аналізу та візуалізації даних з метою підтримки прийняття рішень на всіх рівнях організації. Включає використання аналітичних та прогностичних моделей для виявлення трендів і патернів у даних

Сучасну ВІ-аналітику слід розглядати як інтеграцію трьох сфер (рис. 1): інформаційно-аналітичні системи (Business Intelligence/Information Systems), статистика (Statistics), моделювання та оптимізація (Modeling and Optimization). Хоча ці основні теми традиційні та використовуються десятиліттями, унікальність полягає в їхньому перетині.

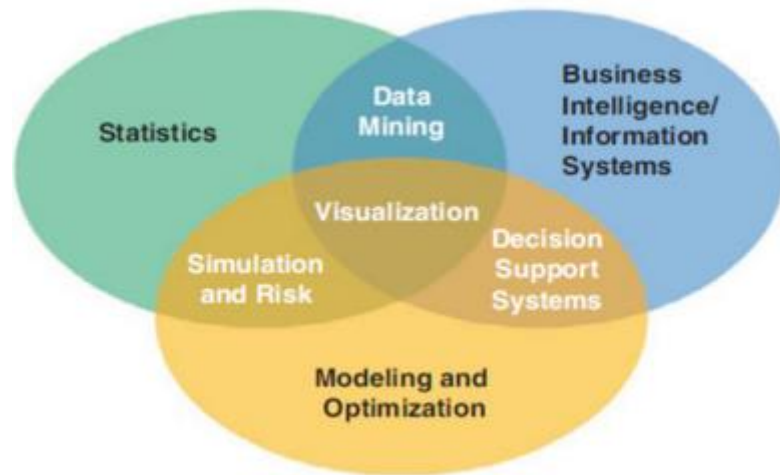


Рис. 1. Функціональні сфери ВІ-аналітики

Джерело: складено на основі [15]

Інтелектуальний аналіз даних (Data Mining) фокусується на використанні статистичних та аналітичних інструментів для отримання глибокого розуміння характеристик і взаємозв'язків змінних у великих масивах даних. У цьому аналітичному процесі використовуються як стандартні, так і розширені статистичні методи. Особливістю ВІ-аналітики є її здатність ефективно обробляти великі обсяги даних, які не можуть бути оброблені іншими аналітичними системами. Ця особливість має велике значення на етапі розвитку технологій великих даних.

Імітаційний аналіз ризиків (Simulation and Risk) ґрунтується на моделях електронних таблиць і статистичному аналізі для дослідження взаємодії чинників невизначеності та їхнього впливу на цільові показники проєкту і бізнесу.

Системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS) почали розвиватися в 1960-х роках шляхом поєднання концепцій бізнес-аналітики та комп'ютерних систем для сприяння процесу прийняття рішень. DSS складається з трьох основних компонентів (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові компоненти DSS

Джерело: складено на основі [15]

№ з/п	Компонент DSS	Коротка характеристика
1	Управління даними	Охоплює бази даних для зберігання й обробки інформації, надає можливість завантажувати, екстрагувати, оновлювати дані та ефективно працювати з ними
2	Управління моделлю	Включає статистичні інструменти та наукові моделі управління, що дає змогу користувачам створювати моделі для аналізу та вирішення конкретних завдань
3	Система зв'язку	Надає користувачам інтерфейс для ефективної взаємодії з компонентами управління даними та моделями, забезпечуючи цілісність і зручність аналізу

Однією з основних характеристик DSS є здатність здійснювати аналіз «що якщо» для різних варіантів вхідних параметрів, що дає змогу оцінити чутливість моделей до змін вхідних даних та підвищити точність прийняття рішень. Аналіз «що якщо» є критичним для дослідження взаємозв'язків та впливу змін у вхідних параметрах на кінцеві результати моделювання. Важливим аспектом бізнес-аналітики є візуалізація (Visualization), яка забезпечує ефективний спосіб донесення результатів аналізу до різних рівнів організації. Візуалізація дозволяє виявляти приховані закономірності, що дає змогу краще зрозуміти складні взаємозв'язки між змінними та приймати обґрунтовані рішення.

Отже, BI-аналітика базується на зборі інформації з різних зовнішніх і внутрішніх джерел, включаючи бази даних, інформаційні системи, показники реєстраційних приладів та веб-сервіси. Далі, аналітики обробляють зібрані дані і перетворюють отримані показники та виявлені взаємозв'язки в зручний і доступний у використанні формат [15].

За умов невеликого обсягу вихідних даних завдання можна вирішити за допомогою Excel. Однак із збільшенням обсягу даних, Excel стає недостатнім інструментом для ефективної обробки, і організації переходять до використання більш потужних BI-рішень. Ці системи можуть фільтрувати та агрегувати дані і відображати результати у вигляді зведених таблиць, графіків та інтерактивних дашбордів. Параметри, що відображаються на інформаційній панелі, обираються відповідно до завдань, поставлених перед організацією або відділом. Серед найпоширеніших інструментів аналізу є Microsoft Power BI, Tableau, Qlik Sense, Google Data Studio, Apache Superset та Loginom. Водночас в Україні активно розвиваються власні BI-рішення (табл. 3).

Таблиця 3

Продукти в сфері бізнес-аналітики, доступні на українському ринку

Продукт	Коротка характеристика
ForSight	Українська система для збору, аналізу та візуалізації даних, орієнтована на підприємства, які потребують адаптивної і гнучкої аналітики
Polymatica	Платформа для комплексного збору і аналізу великих даних, створення аналітичних дашбордів - акцент на великі підприємства та аналіз складних процесів
Visiology	BI-система для ефективного аналізу даних з можливістю візуалізації на інтерактивних панелях – використовується для моніторингу ефективності підприємств
Luna	Локальна платформа для автоматизації звітності, візуалізації даних і роботи з бізнес-аналітикою, орієнтована на малий та середній бізнес
MyBI	Проста BI-система для малого бізнесу, яка допомагає автоматизувати процеси аналізу та звітності на основі даних з різних джерел.

BI-системи відрізняються від попередніх систем підтримки ухвалення рішень (DSS: Decision Support System – система підтримки ухвалення рішень, EIS: Executive Information System – система інформації для керівників, ES: Expert System – експертна система) не тільки своєю архітектурою, методами побудови, але, перш за все, набагато ширшою функціональністю. BI-системи призначені для підтримки різних бізнес-функцій та прийняття рішень на всіх рівнях управління з використанням сучасних аналітичних методів. На стратегічному рівні вони допомагають підприємствам встановлювати цілі, контролювати їх виконання, проводити порівняння та моделювання, а також прогнозувати результати. На тактичному рівні BI-системи підтримують рішення у сферах маркетингу, продажів, фінансів та управління капіталом, сприяючи оптимізації діяльності та адаптації організаційних процесів до стратегічних цілей. На операційному рівні BI-системи використовуються для поточного аналізу фінансів, продажів і взаємодії з постачальниками та клієнтами. Як показує практика, організації розробили різноманітні моделі BI, що варіюються за функціональністю та методами підтримки прийняття рішень.

Впровадження BI-системи відбувається поетапно: аналіз потреб та вимог, визначення та пошук основних джерел даних, визначення ключових показників, створення інтеграційного механізму, побудова аналітичної моделі даних, побудова інформаційних панелей, аналіз та рекомендації.

Розвиток BI-системи можна пояснити так званими п'ятьма стилями BI, запропонованими компанією MicroStrategy, та їх застосуванням для ефективного корпоративного управління та прийняття рішень на всіх рівнях (табл. 4).

Важливою сферою застосування BI-систем вважається управління процесами, де важливим аспектом безперервного вдосконалення є постійний моніторинг визначених показників і вимірювання рівня досягнення цілей. Процесно-орієнтовані системи, відомі як управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management, BPM), можуть не лише виявляти відхилення від запланованих показників, а й визначати причини цих відхилень.

Таблиця 4

П'ять стилів у розвитку ВІ-системи
Джерело: складено на основі [16]

№ з/п	Стиль ВІ	Функціонал	Коротка характеристика
1	Корпоративна звітність	Створення стандартних звітів для потреб аналітиків, фахівців та керівництва	Використання заздалегідь визначених шаблонів для звітності, що дозволяє швидко отримувати інформацію для різних рівнів управління, сприяючи оптимізації бізнес-процесів
2	Простий аналіз (Cube Analysis)	Використання окремих OLAP-кубів для аналізу даних	OLAP-куби забезпечують багатовимірний аналіз, дозволяючи користувачам взаємодіяти з великими обсягами даних за допомогою зручних інтерфейсів для аналізу різних змінних
3	Спеціальні запити та багатовимірний аналіз	Проведення поглибленого аналізу та формулювання спеціальних запитів	Дозволяє здійснювати детальне дослідження даних, використовувати складні запити для виявлення трендів, а також визначати взаємозв'язки між даними
4	Статистичний аналіз та інтелектуальний аналіз даних	Використання статистичних методів та алгоритмів для прогнозного аналізу	Аналіз даних за допомогою статистичних методів і алгоритмів машинного навчання дозволяє робити прогнози та виявляти приховані патерни та кореляції між змінними
5	Звітність та активне сповіщення	Підготовка звітів для інформування про критичні ситуації та зміни	Створення автоматичних сповіщень і звітів, що дозволяють виявляти аномальні ситуації або потенційні проблеми, даючи змогу швидко реагувати на зміни в операціях бізнесу

BPM-системи інтегрують бізнес-стратегію з процесами планування, прогнозування та моделювання виробничих потужностей. Вони включають стандартизовані звіти, індикатори, дашборди, аналітичні інструменти та ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу та оптимізації бізнес-процесів у контексті корпоративних стратегічних цілей. BPM використовує різні методи, включаючи збалансовану систему показників (Balanced Scorecard, BSC) і калькулювання витрат за видами діяльності (Activity-Based Costing, ABC). Хоча більшість BPM-систем зосереджені на операційному рівні, сучасні рішення в цій сфері надають можливість проводити прогнозний аналіз і оцінювати майбутні результати.

Інструменти ВІ-аналітики надзвичайно корисні, коли керівництво стикається з необхідністю враховувати великі обсяги даних (часто з різних джерел), обробляти історичні дані, аналізувати синтетичні показники, прогнозувати майбутні події та складати довгострокові плани. Водночас ВІ можна використовувати для постійного контролю з виконання оперативних і стратегічних заходів та швидкого реагування на зміни на ринку і дії конкурентів. У сучасних умовах використання ВІ-аналітики стрімко зростає через необхідність ефективного аналізу даних для прийняття оптимальних бізнес-рішень, особливо у великих і дуже великих компаніях.

У 2020 р. світовий ринок бізнес-аналітики оцінювався в 23,1 млрд доларів США. Прогнозується, що до 2026 року цей показник зросте до 33,2 млрд доларів, що відповідає середньорічному темпу зростання на рівні 6,3%. Водночас український ринок ВІ демонструє ще вищі темпи зростання, які в середньому становлять 13% на рік. У 2023 р. найбільш активними галузями впровадження ВІ-систем стали роздрібна торгівля (14,2%), електроенергетика (12,7%) і металургійна промисловість (11,3%). Водночас у фармацевтичній, автомобільній та гірничодобувній галузях було впроваджено найменше ВІ-інструментів, на які разом припадає лише близько 12% від загальної кількості проєктів. Розвиток вітчизняного ринку ВІ-систем значно прискорився у 2021 році. Частка

вітчизняного програмного забезпечення на ринку, яка не перевищувала 10%, зараз зросла до 35-45%, а до кінця 2026 року очікується, що вона досягне 63-65% [17].

Зростаючий інтерес до ВІ-аналітики в усьому світі зумовлений низкою факторів, серед яких цифрова трансформація бізнесу, стрімке зростання обсягів інформації та початок ери великих даних. Згідно з даними Fortune Business Insights, ринок великих даних демонструє середньорічний темп зростання (CAGR) на рівні 13,4%; очікується, що до 2029 року він досягне 655,53 млрд доларів США [18].

Найбільш активно великі дані та ВІ-системи впроваджуються в секторах роздрібної торгівлі та фінансових послуг, які залишаються лідерами за рівнем використання цих технологій. Наприклад, компанія мережа H&M використовувала аналітику великих даних для оптимізації асортименту своїх магазинів відповідно до регіональних особливостей попиту. Використовуючи моделі на основі нейронних мереж, компанія змогла проаналізувати регіональні тенденції та співвіднести їх з даними про продажі. Це призвело до значного підвищення ефективності управління запасами. Складські залишки скоротилися на 40%, при цьому вдалося зберегти загальну прибутковість мережі та зменшити операційні витрати. Раніше асортиментна матриця була спільною для всіх магазинів, але після впровадження моделі кожен магазин пропонує власний асортимент, адаптований до місцевих умов.

Вітчизняна мережа магазинів цифрової побутової електроніки «АЛЛО» демонструє ефективне використання інфраструктури великих даних для побудови наскрізної аналітики. Рішення дозволяє компанії відстежувати конверсії на всіх етапах подорожі клієнта: від перегляду товарів на сайті до замовлення, а також від обробки замовлення до доставки у фізичні магазини. Завдяки такій аналітиці менеджери можуть оцінювати вплив кожного відділу на загальний результат продажів, прогнозувати щоденні продажі, автоматизувати процес ціноутворення, аналізувати ефективність маркетингових кампаній та приймати стратегічно важливі рішення для розвитку компанії [19].

Ще одним цікавим прикладом використання сучасних технологій для збору та аналітичного опрацювання великих обсягів даних є діяльність АТ «Укрзалізниця», яка за період 2019-2020 років впровадила програмний комплекс для автоматичного щоденного збору звітних показників для керівництва компанії. Комплекс отримує інформацію з 46 інформаційних систем, щодня збирає та обробляє понад 270 тисяч показників та формує понад 275 звітних форм для різних рівнів управління та бізнес-напрямів компанії. Обсяг інформації, що обробляється щодня, перевищує 1 терабайт. Із запуском проєкту частка інформації, що збирається вручну, скоротилася з 20% до 0,4% від загальної кількості оброблюваних показників. В основі системи лежить первинна обробка та зберігання даних, їх трансформація та очищення, генерація аналітичних звітних форм та контроль якості даних, тобто всі функції, що надаються сучасними ВІ-системами [20].

Іншою важливою причиною зростання інтересу до ВІ-аналітики є розширення функціоналу візуалізації аналітичних звітів, які використовуються для прийняття управлінських рішень. Провідні світові постачальники ВІ-систем надають можливість не лише створення статичних звітів, але й забезпечують розширені можливості для проведення високорівневої візуальної аналітики. Сучасні вимоги до Business Intelligence виходять за межі простого естетичного оформлення дашбордів. Ключовими характеристиками є інтерактивність та багаторівневе відображення даних, що дозволяє користувачам детально вивчати інформацію, перемикаючись між параметрами, аналізувати дані з різних точок зору, обирати необхідні категорії та застосовувати фільтри. Такий підхід робить дашборд потужним інструментом для поглибленого аналізу діяльності компанії та прийняття обґрунтованих рішень.

Третьою важливою причиною зростаючого інтересу до ВІ-аналітики є вдосконалення технологій зберігання та обробки даних і пов'язаної з ними інфраструктури, такої як хмарні сховища та ВІ-платформи. Ці технології забезпечують централізований збір, точність і організацію даних компанії в єдиному сховищі. Вони також створюють інформаційні панелі для візуалізації та аналізу даних, які можна налаштувати відповідно до потреб користувачів, прискорюють обробку даних, підвищують точність вимірювання ефективності та дозволяють здійснювати оперативний, тактичний і стратегічний аналіз і планування.

Використання ВІ-аналітики в сучасних умовах приносить значні переваги бізнесу, а в деяких випадках є необхідним інструментом для його функціонування. Однак варто відзначити кілька проблем, що перешкоджають широкому використанню ВІ-аналітики. Зокрема, іноземні бізнесмени

вказують на такі бар'єри, як обмежений доступ до даних (особливо з метою захисту персональних даних), труднощі в інтерпретації результатів аналітики, відсутність зацікавленості керівників в активному використанні аналітики та відсутність необхідних організаційних технологій. В Україні бізнес повідомляє про проблеми, пов'язані з розвитком хмарних BI-сервісів, високою вартістю проєктів впровадження та нестачею кваліфікованих IT-фахівців.

Тому для вирішення цих питань потрібен комплексний підхід. Для покращення доступу до даних та захисту персональної інформації варто удосконалити законодавчу базу та застосовувати сучасні технології шифрування та анонімізації. Для полегшення інтерпретації результатів аналізу доцільно розвивати інтуїтивно зрозумілі інтерфейси та забезпечити навчання користувачів. Важливо сприяти зміцненню зацікавленості керівників компаній у використанні аналітики через демонстрацію її ефективності в процесі прийняття рішень та підтримку з боку вищого керівництва. Для подолання дефіциту організаційних технологій необхідно створити стандартизовані методи та практики впровадження BI-аналітики на підприємствах. Розвиток хмарних BI-сервісів та зниження витрат на впровадження буде досягнуто за рахунок розширення та оптимізації таких рішень. Розширення пулу IT-фахівців буде забезпечено за рахунок інвестицій в освітні програми та підтримки розвитку технологічних стартапів.

Висновки

Business Intelligence є ключовим напрямом аналітики, що інтегрує сучасні інформаційно-аналітичні системи, методи статистичної обробки даних та технології моделювання й оптимізації. Ця інтеграція створює ефективні інструменти для підтримки прийняття рішень на основі надійної та структурованої інформації. Бізнес-аналітика перетворює величезні обсяги різноманітних даних на зрозумілу та корисну інформацію для перевірки гіпотез, оцінки поточних процесів та забезпечення основи для прийняття управлінських рішень. Це особливо важливо в умовах мінливого і конкурентного ринку, де швидкість і точність прийняття рішень визначає успіх підприємств.

Бізнес-аналітика дозволяє підприємствам отримувати повні, точні та актуальні дані для глибокого розуміння поточного стану бізнесу. Керівники та менеджери можуть проводити аналіз на всіх рівнях підприємства, що дає змогу відстежувати ключові показники, а також виявляти приховані проблеми та можливості для вдосконалення. BI-платформи стають ключовим інструментом стратегічного планування, зокрема, оцінювати ефективність різних бізнес-ініціатив та коригувати плани розвитку та забезпечувати оптимізацію ресурсів.

Одним з ключових аспектів бізнес-аналітики є її здатність виявляти проблеми та резерви, які могли бути неочевидними при традиційному аналізі. Завдяки збору та обробці великих обсягів даних можна більш детально вивчити взаємозв'язки між різними факторами, що впливають на бізнес, і виявити патерни, які інакше могли б залишитися непоміченими без використання відповідних аналітичних інструментів. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та адаптувати свою стратегію до нових обставин. Ще одним важливим аспектом бізнес-аналітики є розробка оптимальних планів розвитку підприємства. Аналітика дозволяє оцінювати різні сценарії розвитку, прогнозувати майбутні результати на основі історичних даних і моделювати потенційні стратегії для досягнення цілей. Використання інструментів бізнес-аналітики дає змогу підвищити точність прогнозів, знизити ризики і зробити прийняття рішень більш обґрунтованим.

Використання бізнес-аналітики на підприємствах також сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів. Аналітичні інструменти не лише дають змогу ефективніше приймати рішення, а й забезпечують прозорість цих процесів для всіх рівнів управління. Це сприяє більш чіткій координації між відділами, покращує комунікацію та взаємодію між різними підрозділами підприємства, що позитивно впливає на загальну продуктивність.

Таким чином, бізнес-аналітика є незамінним інструментом для сучасного бізнесу, що забезпечує ефективність управлінських рішень на всіх етапах розвитку підприємства. Це підґрунтя для перетворення даних в інформацію, перевірки гіпотез, виявлення проблем і резервів та формування оптимальних планів розвитку. Бізнес-аналітика допомагає підприємствам бути більш конкурентоспроможними, знижувати ризики та досягати стійкого зростання на сучасних ринках.

GONCHARUK O.¹, LANDIAK T.², MELNYK L.^{3*}

1 Ph. D Student, Department of Management of Innovation Activity and Service Industries, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, e-mail: oleg19890204@gmail.com, ORCID: 0009-0003-8577-1444

2 Ph. D Student, Department of Management of Innovation Activity and Service Industries, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, e-mail: taras.landiaak@gmail.com, ORCID: 0009-0004-9916-7560

3* Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor Department of Management of Innovation Activity and Services Industry, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, e-mail: liliana.mel0512@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8844-5490

USING BUSINESS INTELLIGENCE SYSTEMS IN STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Objective. The article deepens the theoretical and methodological foundations in the context of business intelligence systems formation in strategic management and develops practical recommendations for their effective use at Ukrainian enterprises in order to ensure sustainable development. **Methodology.** The development of a theoretical and methodological approach to the study of business intelligence systems in the strategic management of an enterprise is based on a systematic analysis of the interrelationships between the economic, social and technological aspects of enterprise functioning, which makes it possible to take into account the multidimensionality of modern challenges. The study uses dialectical methods of cognition, general scientific methods and principles of comprehensive research: morphological analysis, induction and deduction, analysis and synthesis, observation, comparison, description, generalization, scientific abstraction, as well as competence and synergistic approaches. **Results.** The paper presents the author's interpretation of the terms "business analysis" and "business intelligence" and compares these areas with other analytical technologies. It identifies the advantages of business analytics and substantiates its importance in modern conditions for ensuring the flexibility of the enterprise's strategic management system and increasing its innovation activity. In general, the complexity of an enterprise's internal business processes makes it necessary to consider business intelligence as a system of comprehensive and continuous monitoring, evaluation, and diagnosis of business functions, as well as a system of implementing changes using business intelligence to solve problems and use existing opportunities to ensure the survival and development of the business. The authors conclude that business intelligence is relevant in the current realities of the economy, which is focused on the interests of not only the enterprise, but also stakeholders and society as a whole. **Scientific novelty.** The article substantiates the conceptual approach to the use of business intelligence in enterprises. It describes the main elements of business intelligence, indicates the scope of their application and identifies their advantages and disadvantages. The authors propose an approach to delimiting the scope of application of key concepts belonging to related but different areas of analytical technologies. **Practical significance.** The use of business intelligence methods allows making informed decisions based on detailed data analysis. This helps to improve the flexibility of the organizational structure, optimize business processes and adapt to changes in the external environment. This approach is necessary to ensure high competitiveness and innovative activity of enterprises in the current economic environment.

Keywords: strategic management, business intelligence, BI analysis, BI systems, data visualization, data analysis, dashboards, management system, big data

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Silva A., Cortez P., Pereira C., Pilastrri A. Business analytics in Industry 4.0: A systematic review. *Expert Systems. E-journal*. 2021. Vol. 38(3). DOI: 10.1111/exsy.12741 URL: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:236223946>
2. Філіпова Л. Я. Системи бізнес-аналітики: сучасні тенденції розвитку. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 1. С. 43–48. DOI <https://doi.org/10.32461/2409-9805.1.2022.257258>
3. Камбур О. Л., Тюлькіна К. О., Панова Т. Б. Використання інструментів бізнес аналітики для оцінки перспектив розвитку альтернативних джерел енергії в Україні. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-15>
4. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. С. 7–21. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.007>

5. Гострик О. М., Ганевич М. О. Бізнес-аналітика – основа для іноваційних перетворень управлінської складової бізнесу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 10 (311). С. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-72-79>
6. Дмитришин Б. В., Боровий М. В. Бізнес-аналітика та її роль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5 (38). С. 214–220. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).214-220](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).214-220)
7. Вінничук О. Ю. Концептуальні основи практичного застосування бізнес-аналітики. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 45. С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-45-9>
8. Щедрина О. І. Системний аналіз як інструмент прийняття управлінських рішень в бізнесі. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2020. № 99. С. 169–183. DOI: <http://doi.org/10.33111/mise.99.15>
9. What is Business Intelligence (BI). URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/businessintelligence-bi/3044>
10. Microsoft. PowerBI. URL: <https://powerbi.microsoft.com/ru-ru/what-is-business-intelligence/>
11. Frankenfield J. What Is Business Intelligence (BI)? Types, Benefits, and Examples. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-intelligence-bi.asp>
12. Hurbean L., Militaru F., Muntean M., Danaiaata, D. The Impact of business intelligence and analytics adoption on decision making effectiveness and managerial work performance. *Scientific Annals of Economics and Business*. 2023. Vol. 70(SI). pp. 43–54. DOI: <http://doi.org/10.47743/saeb-2023-0012>
13. Іванечко Н. Р., Процишин Ю. Т., Никитишин Т. В. Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та український досвід. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т 12, вип. 1. С. 77–85. DOI: <http://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1671>
14. Bharadiya J. P. A comparative study of business intelligence and artificial intelligence with big data analytics. *American Journal of Artificial Intelligence*. 2023. Vol. 7(1). pp. 24–30. DOI: [10.11648/j.ajai.20230701.14](https://doi.org/10.11648/j.ajai.20230701.14)
15. Evans, J. Global Analytics. Pearson Education. 2020. 708 p. URL: https://ia800801.us.archive.org/22/items/businessanalytic0000evan_k8x7/businessanalytic0000evan_k8x7.pdf
16. The 5 Styles of Business Intelligence. Industrial Strength Business Intelligence. *A White Paper Prepared by Micro Strategy*. 2020. URL: <https://www.innova-tsn.com/wp-content/uploads/2020/04/-WhatsNew-Mstrg-2020.pdf>
17. Josh Howarth. 20+ Business Intelligence (BI) Statistics for 2024. URL: <https://explodingtopics.com/blog/bi-stats>
18. Big Data Analytics Market to Experience a Healthy CAGR of 13.0% during 2024-2032; Increasing Adoption of Databases across Industries to Market Growth. *Information & Technology*. 2023. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/press-release/global-big-data-analytics-market-10700>
19. Ковальчук С. В. Аналіз стану та трансформацій роздрібного ритейлу: світові тренди та український сегмент. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 120–132. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.120.132>
20. АТ «Укрзалізниця». Офіційний сайт. URL: https://uz.gov.ua/about/quality_management/

REFERENCES

1. Silva, A., Cortez, P., Pereira, C., & Pilastri, A. (2021). Business analytics in Industry 4.0: A systematic review. *Expert Systems*, 38(3). doi: 10.1111/exsy.12741 Retrieved from: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:236223946>
2. Filipova, L. Y. (2022). Systemy biznes-analytyky: suchasni tendenciji rozvytku [Business analytics systems: Modern development trends]. *Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informologhija*, 1, 43–48. <https://doi.org/10.32461/2409-9805.1.2022.257258> [in Ukrainian]
3. Kambur, O. L., Tyulkina, K. O., & Panova, T. B. (2022). Vykorystannja instrumentiv biznes analityky dlja ocinky perspektiv rozvytku aljternatyvnykh dzherel energiji v Ukraini [The use of business analytics tools for evaluating the development prospects of alternative energy sources in Ukraine]. *Ekonomika ta suspiljstvo. Elektronnyj zhurnal*, 35. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-15> [in Ukrainian]
4. Brukhanskyi, R., & Spilnyk, I. (2022). Biznes-analytika vs. biznes-analiz: suchasnyj dyskurs, modelj profesijnioji kompetenciji iniciatora pozytyvnykh zmin [Business analytics vs. business analysis: The modern discourse, model of professional competence of the initiator of positive changes]. *Instytut bukhghaltersjogho obliku, kontrolj ta analiz v umovakh ghlobalizaciji*, 7–21. <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.007> [in Ukrainian]
5. Hostryk, O. M., & Hanevych, M. O. (2023). Biznes-analytika – osnova dlja inovacijnykh peretvorenj upravljinsjkoji skladovoji biznesu [Business analytics – the foundation for innovative transformations in the managerial component of business]. *Naukovyj visnyk Odesjkojho nacionaljnogho ekonomichnogho universytetu*, 10(311), 72–79. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-72-79> [in Ukrainian]
6. Dmytryshyn, B. V., & Borovy, M. V. (2020). Biznes-analytika ta jiji rolj v upravlinni konkurentospromozhnistju pidpryjemstva [Business analytics and its role in managing enterprise competitiveness]. *Centraljno-ukrajinsjkyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, 5(38), 214–220. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5\(38\).214-220](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.5(38).214-220) [in Ukrainian]

7. Vynnychuk, O. Y. (2022). Konceptualni osnovy praktychnogho zastosuvannja biznes-analityky [Conceptual foundations of practical application of business analytics]. *Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky*, 45, 69–75. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-45-9> [in Ukrainian]
8. Shchedrina, O. I. (2020). Systemnyj analiz jak instrument pryjnjattja upravlinsjkykh rishenij v biznesi [System analysis as a tool for decision-making in business management]. *Modeljuvannja ta informacijni systemy v ekonomici*, 99, 169–183. <http://doi.org/10.33111/mise.99.15> [in Ukrainian]
9. IGI Global (2022). What is Business Intelligence (BI). Retrieved from: <https://www.igiglobal.com/dictionary/business-intelligence-bi/3044>
10. Microsoft. PowerBI. Retrieved from: <https://powerbi.microsoft.com/ru-ru/what-is-business-intelligence/>
11. Frankenfield J. (2022). What Is Business Intelligence (BI)? Types, Benefits, and Examples. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/b/business-intelligence-bi.asp>
12. Hurbean, L., Militaru, F., Muntean, M., & Danaiața, D. (2023). The Impact of business intelligence and analytics adoption on decision making effectiveness and managerial work performance. *Scientific Annals of Economics and Business*, 70(SI), 43–54. <http://doi.org/10.47743/saeb-2023-0012>
13. Ivanechko, N. R., Protsyshyn, Y. T., & Nyktyshyn, T. V. (2020). Cyfrovi tekhnologhiji v rozdribnij torghivli: zarubizhnyj ta ukrajinsjkyj dosvid [Digital technologies in retail trade: foreign and Ukrainian experience]. *Ekonomika kharchovoji promyslovosti*, 12(1), 77–85. <http://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1671> [in Ukrainian]
14. Bharadiya, J. P. (2023). A comparative study of business intelligence and artificial intelligence with big data analytics. *American Journal of Artificial Intelligence*, 7(1), 24–30. <http://doi.org/10.11648/j.ajai.20230701.14>
15. Evans, J. (2020). *Global Analytics*. Pearson Education. 708 p. Retrieved from: https://ia800801.us.archive.org/22/items/businessanalytic0000evan_k8x7/businessanalytic0000evan_k8x7.pdf
16. The 5 Styles of Business Intelligence. (2020). *Industrial Strength Business Intelligence*. A White Paper Prepared by Micro Strategy. Retrieved from: <https://www.innova-tsn.com/wp-content/uploads/2020/04/-WhatsNew-Mstrg-2020.pdf>
17. Howarth, J. 20+ Business Intelligence (BI) Statistics for 2024. Retrieved from: <https://explodingtopics.com/blog/bi-stats>
18. Big Data Analytics Market to Experience a Healthy CAGR of 13.0% during 2024-2032; Increasing Adoption of Databases across Industries to Market Growth. (2023). *Information & Technology*. Retrieved from: <https://www.fortunebusinessinsights.com/press-release/global-big-data-analytics-market-10700>
19. Kovalchuk, S. V. (2024). Analiz stanu ta transformacij rozdribnogho rytejlu: svitovi trendy ta ukrajinsjkyj seghment [Analysis of the state and transformations of retail: global trends and the Ukrainian segment]. *Innovation and Sustainability*, 1, 120–132. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.120.132> [in Ukrainian]
20. AT «Ukrzaliznycja» ["Ukrzaliznytsia"]. (n.d.). Oficijnyj sajт. Retrieved from: https://uz.gov.ua/about/quality_management/ [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції: 04.02.2025
Received: 2025.02.04

ФІНАНСИ І ОБЛІК, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ / FINANCE AND ACCOUNTING, INSURANCE AND BANKING

УДК 336.71(477)

ЯРОВА Ю.

к.е.н., викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету, e-mail: yarovaya.yuliana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0334-7264

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Мета. Стаття присвячена дослідженню актуальних проблем функціонування фінансової системи України, виявлення основних причин її нестабільності, а також обґрунтування практичних напрямків та механізмів її вдосконалення для забезпечення сталого економічного розвитку держави. **Методика.** Дослідження проводилося з використанням таких методів дослідження, як метод наукових абстракцій, метод порівняння та економічного аналізу і синтезу. **Результати.** Проведене дослідження дозволило встановити, що фінансова система України перебуває під тиском низки негативних факторів. Розглянуто та проаналізовано моделі світових фінансових систем та запропоновано основні напрями вдосконалення фінансової системи. **Наукова новизна** дослідження полягає у комплексному підході до аналізу та оцінювання фінансової системи України. У процесі дослідження було: визначено основні структурні елементи фінансової системи та їх взаємозв'язки; проведено порівняльний аналіз моделей світових фінансових систем з метою виявлення найбільш ефективних підходів до організації фінансових відносин; сформульовано та обґрунтовано основні напрями вдосконалення фінансової системи України з урахуванням сучасних глобалізаційних викликів та досвіду розвинених країн. **Практична значимість.** Результати та висновки дослідження можуть бути впроваджені в освітню практику закладів вищої освіти під час підготовки фахівців фінансово-економічного профілю.

Ключові слова: фінансова система; державні фінанси; міжнародні фінанси; фінанси підприємств; фінансовий ринок

Постановка проблеми

Сьогодні фінансова система України, яка є невід'ємною частиною державного устрою, стикається з численними проблемами, що посилюють економічну нестабільність і соціальні конфлікти. До цього додаються політична нестабільність та перешкоди для проведення економічних, фінансових, кредитних, правових і соціальних реформ. Крім того, важливо враховувати військові дії та тіньову економіку, яка спотворює реальну економічну та фінансову ситуацію підприємств усіх форм власності. Ці питання фінансової системи слід враховувати під час реформування її окремих складових і підсистем, а також при регулюванні фінансово-правових норм держави, що стосуються створення, розподілу, перерозподілу та використання грошових ресурсів як на централізованому, так і на децентралізованому рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми функціонування та розвитку фінансової системи України знаходяться у фокусі наукових досліджень протягом останніх десятиліть. Зокрема, ці питання досліджували такі вчені, як О. Д. Василик, В. М. Геєць, А. Г. Завгородній, Т. І. Єфименко, В. В. Коваленко, Ю. М. Когут, В. П. Кудряшов, О. О. Молдова, І. О. Луніна, В. М. Федосов, О. В. Шлапак та інші. Це підтверджується аналізом наукових публікацій, в яких основний акцент зроблено на вивченні фінансового сектору України та його перспектив. Розгляд зазначених аспектів має здійснюватися з урахуванням змін у чинному фінансовому законодавстві та соціально-економічній ситуації в країні.

Незважаючи на вагомості напрацювання науковців, існує потреба в оновленому, інтегрованому підході до вдосконалення фінансової системи, з урахуванням сучасних викликів та потреб економіки України.

Формування цілей статті

Метою статті є дослідження сучасного стану фінансової системи України, виявлення основних проблем, що стримують її ефективний розвиток, а також обґрунтування пріоритетних напрямків її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу

Фінансова система є основним компонентом економіки, що забезпечує розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів у країні. У рамках євроінтеграції Україні необхідно гармонізувати фінансове законодавство та підвищити ефективність роботи фінансових інститутів відповідно до стандартів Європейського Союзу.

Загалом фінансова система визначається як сукупність фондів різних фінансових ресурсів, які створюються та використовуються в накопиченому вигляді з певною метою: для економічного та соціального розвитку. Отже, як і будь-яка інша система, фінансова система є комплексом взаємопов'язаних елементів з подібними характеристиками [1].

У процесі переходу України до розвиненої ринкової економіки питання збалансування фінансової системи набуває вирішального значення. Вирішення цього питання безпосередньо вплине на темпи розвитку сектору малих і середніх підприємств, а отже, і на загальний економічний прогрес країни. Сьогодні фінансово-економічна ситуація в Україні є складною та невизначеною, тому пошук шляхів її стабілізації залишається надзвичайно актуальним.

Фінансова система держави складається з комплексу інституцій, ринків та механізмів, які забезпечують акумуляцію, розподіл і використання фінансових ресурсів.

Основними структурними елементами фінансової системи є (рис. 1).

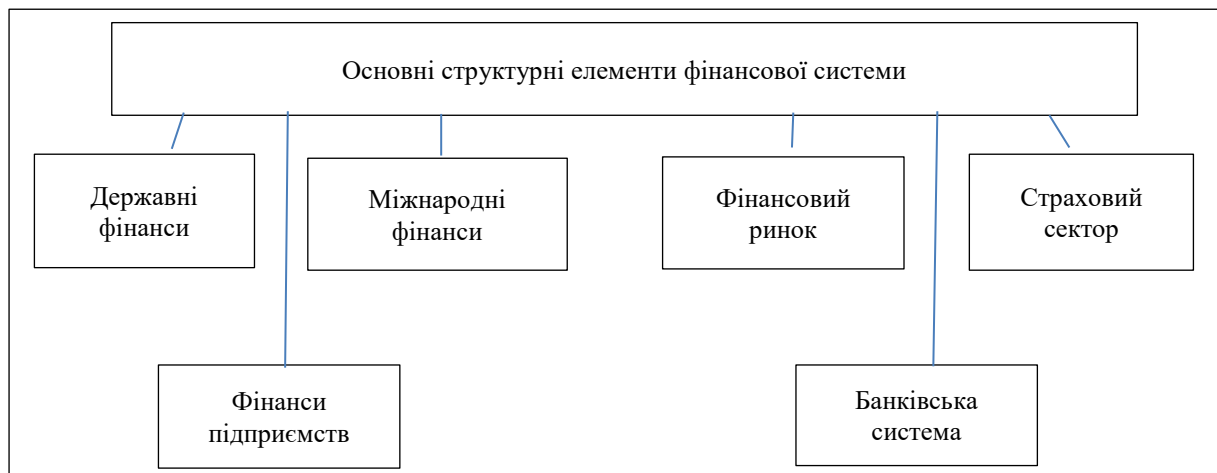


Рис. 1. Основні структурні елементи фінансової системи

Джерело: [створено автором]

1. Державні фінанси. Ця категорія включає державний бюджет, фонди соціального страхування та інші державні фонди, які сприяють виконанню функцій держави.

2. Міжнародні фінанси. Вони охоплюють фінансові операції з іншими країнами, такі як зовнішній борг, міжнародна торгівля та інвестиції

3. Фінанси підприємств. Ця сфера стосується фінансових відносин, що виникають під час створення, розподілу та використання фінансових ресурсів на рівні підприємств і організацій.

4.Фінансовий ринок. Цей елемент фінансової системи забезпечує перерозподіл капіталу між учасниками економіки. Він включає ринки капіталів, ринки цінних паперів, кредитні ринки та валютний ринок.

5.Страховий сектор. Він надає фінансовий захист суб'єктам економічних відносин через різноманітні страхові механізми.

6.Банківська система. Вона складається з центрального банку та комерційних банків, які виконують функції кредитування, забезпечення ліквідності та реалізації грошово-кредитної політики.

Кожен з цих елементів має свої особливості та взаємодіє з іншими частинами системи, формуючи цілісний механізм, який сприяє розвитку економіки країни. Ефективність фінансової системи залежить від узгодженості роботи її структурних компонентів та їх здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

На розвиток фінансової системи впливають численні фактори, які потрібно враховувати, щоб уникнути стагнації та кризових явищ. У цьому контексті для забезпечення належного функціонування вітчизняної фінансово-кредитної системи важливо налагодити та вдосконалити механізми реалізації бюджетно-податкової та грошово-кредитної політики. Стратегія і тактика реформування фінансової системи повинні базуватися на поетапній реструктуризації з подальшою фінансовою трансформацією.

На сьогоднішній день фінансова система України стикається з численними проблемами.

Розглянемо загальні проблеми фінансової системи України, актуальних у 2024-2025 роках (рис. 2):

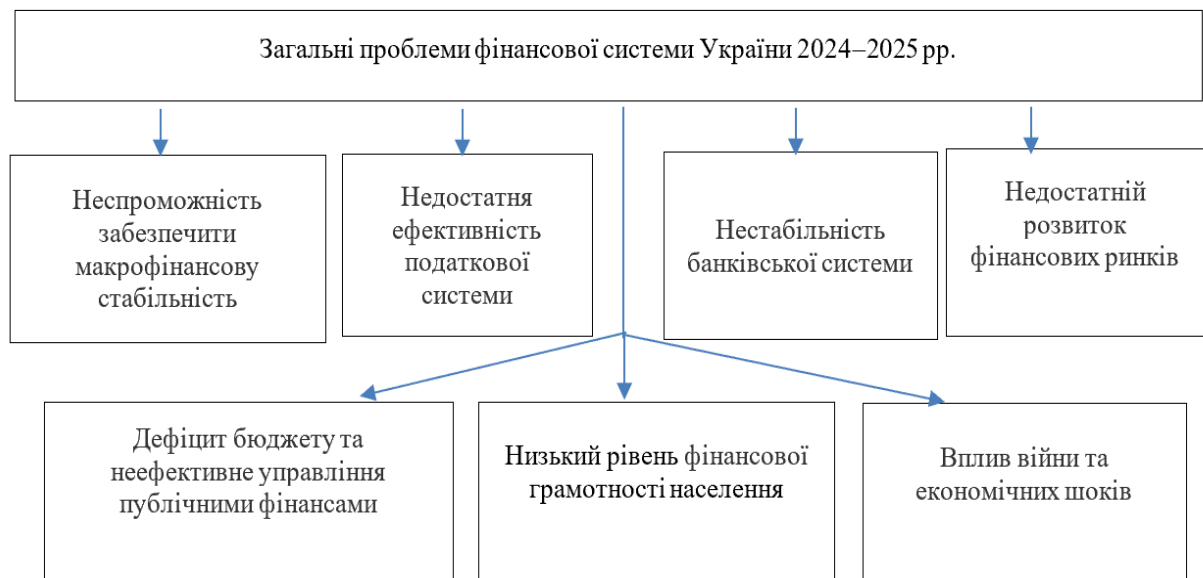


Рис. 2. Загальні проблеми фінансової системи України, актуальних у 2024-2025 роках
Джерело: [створено автором]

1. Неспроможність забезпечити макрофінансову стабільність:
 - Високий рівень державного боргу.
 - Залежність від зовнішнього фінансування.
 - Нестабільність валютного курсу.
2. Недостатня ефективність податкової системи:
 - Високий рівень тіньової економіки.
 - Перевантаження бізнесу податковими зобов'язаннями.
 - Слабка податкова дисципліна та контроль.
3. Нестабільність банківської системи:
 - Втрата довіри населення до банківських установ.

- Проблемні активи та низька ліквідність деяких банків.
- Обмежене фінансування реального сектору економіки.
- 4. Недостатній розвиток фінансових ринків:
 - Слабко розвинений ринок цінних паперів.
 - Обмежена участь приватних інвесторів.
 - Недостатній обсяг інструментів фінансування бізнесу.
- 5. Дефіцит бюджету та неефективне управління публічними фінансами:
 - Хронічні дефіцити державного бюджету.
 - Низька ефективність державних витрат.
 - Недостатня відкритість і прозорість бюджетного процесу.
- 6. Низький рівень фінансової грамотності населення:
 - Обмежені знання про управління особистими фінансами.
 - Висока вразливість громадян до фінансових шахрайств.
 - Недостатнє використання сучасних фінансових інструментів.
- 7. Вплив війни та економічних шоків:
 - Знищення інфраструктури, що впливає на платоспроможність бізнесу.
 - Міграція робочої сили та втрата податкової бази.
 - Пріоритетність витрат на оборону за рахунок скорочення фінансування соціальної сфери.

Отже, ми усвідомлюємо, що фінансова система повинна бути динамічною, гнучкою та здатною до саморегуляції. Держава повинна знайти оптимальний підхід до реструктуризації, управління розвитком і забезпечення стабільності всієї системи [4]. Важливим є вжиття ефективніших заходів для зміцнення платіжної дисципліни та підвищення відповідальності підприємств за своєчасне виконання фінансових розрахунків і договірних зобов'язань.

У сучасних умовах фінансова система працює неефективно, що призводить до недостатнього накопичення фінансових ресурсів і нераціонального перерозподілу між різними секторами. Це, в свою чергу, уповільнює надходження інвестицій в країну, які є необхідними для сталого економічного розвитку та стабільного функціонування держави [2, с. 44].

Щодо перспектив розвитку фінансової системи України, важливо ефективно впроваджувати механізми фінансування бюджетних установ, постійно шукати нові джерела фінансування в умовах бюджетного дефіциту, раціонально використовувати кошти, залучені через облігації державної позики, та підвищувати довіру до цих облігацій. Найголовніше – це економія бюджетних коштів і забезпечення більшого контролю за їх витратами.

Ще однією актуальною проблемою для України є незбалансованість між видатками та доходами бюджету, значне зростання державного боргу та нераціональний розподіл видатків. Для вирішення цих питань вважаємо за необхідне запровадити державний контроль за використанням та цільовим призначенням коштів, а також належним чином відстежувати їх рух. Крім того, слід обов'язково скоротити запозичення для фінансування бюджетного дефіциту.

Стабільність фінансової системи держави визначається її здатністю протистояти загрозам, адаптуватися до їх впливу, безперервно функціонувати під час криз та швидко відновлюватися до бажаного рівня (попереднього або нового) після них.

На нашу думку, для покращення фінансової системи України необхідно переглянути основні напрямки стабілізаційної політики. Зокрема, розвиток механізмів страхування у сферах пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та вищої освіти допоможе зменшити навантаження на систему та сприятиме її ефективнішій роботі. Щоб знизити боргове навантаження, Україні слід залучити додаткові кошти через випуск облігацій, а також покращити свій імідж і відновити довіру суспільства. Водночас у довгостроковій перспективі важливо розробити механізми, які стимулюватимуть фінансовий розвиток домогосподарств. Це обумовлено тим, що, згідно з міжнародним досвідом, домогосподарства відіграють ключову роль у фінансовій системі.

Фінансова система насправді є складним комплексом усіх сфер і ланок, де постійно відбувається рух фінансових ресурсів. Це включає в себе фінанси підприємств, державні фінанси, міжнародні фінансові відносини, страхування, фінансові ринки та інші елементи. Рівень розвитку та збалансованості кожної з цих галузей має прямий вплив на загальний стан фінансової системи України [1].

Одним із шляхів якісної трансформації фінансової системи країни є використання досвіду розвинутих країн, таких як Велика Британія, Німеччина та Японія. Це допоможе уникнути протиріч у фінансовому управлінні та створити надійну основу для інтеграції України в міжнародну фінансову систему, що є критично важливим для післявоєнної відбудови вітчизняної економіки [3; 5]. Світова фінансова система функціонує як сукупність міжнародних валютних, кредитних і розрахункових відносин, які взаємопов'язані через взаємодію світових фінансових ринків та міжнародних фінансових інститутів. Ці елементи є взаємозалежними і організовані в певному порядку завдяки світовим фінансовим потокам [6].

Окремі моделі світових фінансових систем представлено на рисунку 3.

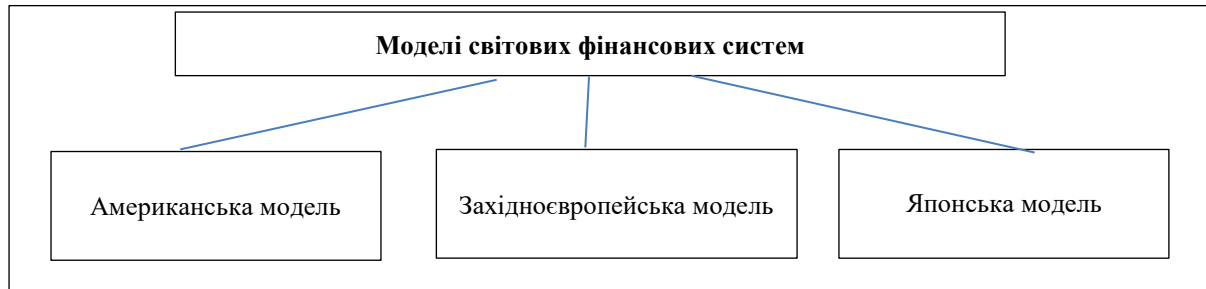


Рис. 3. Моделі світових фінансових систем
Джерело: створено автором на основі [3; 5].

Американська модель вирізняється акцентом на індивідуалізмі учасників та принципах лібералізму. Вона сприяє підприємницькій активності та прагне забезпечити прийнятний рівень життя для малозабезпечених верств населення через різноманітні пільги та допомогу. Фінансова система США складається з кількох компонентів: фінанси федерації, які включають федеральний бюджет, спеціальні фонди на федеральному рівні та фінанси державних підприємств; фінанси штатів, що мають власні бюджети, спеціальні фонди та фінанси підприємств, які належать конкретному штату; а також місцеві фінанси, що охоплюють місцеві бюджети, фінанси комунального господарства та різні фонди.

Західноєвропейська модель є менш однорідною, за винятком британської, яка більше схожа на американську, а також на скандинавську модель держави загального добробуту. Цю модель можна охарактеризувати як корпоративну, оскільки вона базується на господарських, професійних, профспілкових та інших об'єднаннях, які відстоюють свої колективні інтереси через соціальні протести та конфлікти.

Японська модель характеризується тим, що соціальні зобов'язання виконують громади, а не держава. Грошово-кредитна система Японії складається з банківської мережі, до якої входять Центральний банк Японії, комерційні банки та інші кредитні установи. У країні існують великі об'єднання банків і підприємств, очолювані місцевими банками, які об'єднують навколо себе великі промислові компанії. Фінанси державних підприємств Японії включаються до державного бюджету як спеціальні рахунки. Важливо зазначити, що ці підприємства не займаються виробництвом, а лише підтримують інфраструктуру.

Фінансова система країн з розвинутою економікою складається з кількох ключових елементів: державного бюджету, територіальних фінансів, державного кредиту, кредитів місцевих органів влади, спеціальних фондів та фінансів суб'єктів господарювання.

Країни з більш розвиненими фінансовими системами демонструють вищі темпи економічного зростання, оскільки існує тісний зв'язок між рівнем розвитку фінансової системи та економічним прогресом. Фінансові системи відіграють важливу роль у мобілізації заощаджень, розподілі інвестиційних ресурсів, забезпеченні страхування, а також у розподілі та диверсифікації ризиків, що сприяє зміцненню корпоративного контролю в країні. Вони також займаються збором і аналізом інформації про інвесторів та інвестиційні проекти, що дозволяє ефективно розподіляти фінансові ресурси та здійснювати нагляд за їх використанням.

Враховуючи це, основними напрямками вдосконалення фінансової системи України, що базуються на сучасних потребах економіки та викликах воєнного й післявоєнного періодів є:

1. Реформування бюджетної політики:

- Оптимізація державних витрат через застосування програмно-цільового методу бюджетування та проведення аудиту ефективності видатків.
- Пріоритетне фінансування секторів оборони, освіти та охорони здоров'я як базових складових національної безпеки та людського капіталу.
- Посилення контролю за цільовим використанням бюджетних коштів шляхом впровадження електронних систем відстеження платежів і публічної звітності в реальному часі.
- Зменшення дефіциту бюджету через розширення податкової бази, боротьбу з тіньовою економікою та залучення додаткових джерел доходів (зокрема, міжнародних грантів та кредитів).

2. Модернізація податкової системи:

- Спрощення податкового адміністрування завдяки цифровим сервісам для подання звітності, автоматичному розрахунку податків та інтеграції з банківськими системами.
- Зниження податкового навантаження для малого та середнього бізнесу з метою стимулювання підприємницької активності, створення робочих місць і розширення внутрішнього ринку.
- Розвиток електронного оподаткування та онлайн-кабінетів платників податків для забезпечення прозорості та зручності взаємодії з податковими органами.
- Посилення податкової дисципліни через ризик-орієнтований підхід до перевірок, цифровий моніторинг і підвищення штрафних санкцій за ухилення.

3. Зміцнення банківської системи:

- Підвищення капіталізації банків шляхом залучення інвестицій, зокрема іноземних, та використання механізмів державної підтримки.
- Скорочення частки проблемних активів через ефективне управління заборгованістю, реструктуризацію кредитів та розвиток інституту банкрутства.
- Розширення кредитування реального сектору за допомогою державних програм гарантування кредитів та компенсації відсоткових ставок.
- Посилення нагляду НБУ з використанням сучасних інструментів фінансового моніторингу та стрес-тестування банків.
- Розвиток фінансової інклюзії через створення мобільних відділень, використання фінтех-платформ та навчальних програм для населення.
- Сприяння розвитку фінансової інклюзії (доступу населення до банківських послуг, у тому числі в сільській місцевості)

4. Розвиток фінансових ринків:

- Створення привабливого інвестиційного клімату через удосконалення законодавчої бази, захист прав інвесторів та розвиток судової системи для вирішення фінансових спорів.
- Впровадження нових фінансових інструментів (деривативи, біржові фонди, зелені облігації) для диверсифікації можливостей залучення капіталу.
- Інтеграція інноваційних технологій (фінтех, блокчейн, смарт-контракти) для підвищення прозорості операцій і скорочення транзакційних витрат.
- Поглиблення інтеграції з міжнародними фінансовими ринками та організаціями.

5. Підвищення фінансової грамотності населення:

- Інтеграція фінансових знань у шкільні та університетські програми з акцентом на практичні навички (бюджетування, інвестування, уникнення фінансових шахрайств).
- Проведення національних просвітницьких кампаній із залученням медіа, бізнесу та громадських організацій.
- Розвиток мережі фінансових консультантів та онлайн-платформ для індивідуального навчання.
- Організація тематичних тренінгів та вебінарів для різних вікових і соціальних груп, включно з ветеранами та внутрішньо переміщеними особами.

6. Прозорість та цифровізація фінансової системи. Впровадження електронного документообігу та звітності, удосконалення можливостей державних цифрових платформ (таких як Дія, Прозоро) та зміцнення механізмів захисту персональної й фінансової інформації.

- Впровадження електронного документообігу між державними органами, бізнесом і громадянами з метою скорочення часу на обробку інформації, мінімізації паперового обігу та зниження адміністративних витрат.
- Розширення функціоналу державних цифрових платформ:
- «Дія» – інтеграція додаткових фінансових сервісів (електронні платежі, подання податкової звітності, отримання довідок і дозволів у режимі онлайн).
- «Прозорро» – удосконалення механізмів проведення державних закупівель, автоматичне відстеження підозрілих операцій, запровадження розширеної аналітики для контролю за ефективністю витрат.
- Зміцнення кібербезпеки та захисту даних:
- використання сучасних технологій шифрування, багаторівневої аутентифікації та біометричних систем;
- створення національного центру реагування на кіберінциденти у фінансовому секторі;
- проведення регулярних аудитів інформаційних систем.
- Інтеграція технологій блокчейн та смарт-контрактів у фінансові операції для підвищення прозорості, швидкості та безпечності транзакцій.
- Запровадження системи відкритих даних у фінансовій сфері для забезпечення громадського контролю, аналітичних досліджень і стимулювання участі бізнесу та громадськості у процесі прийняття рішень.
- Автоматизація процесів звітності у фінансових установах, що дасть змогу зменшити людський фактор, скоротити терміни подання та обробки документів, а також знизити ризики помилок чи зловживань.

Висновки

У результаті проведеного дослідження встановлено, що фінансова система України перебуває в умовах складних трансформацій, викликаних як внутрішніми проблемами, так і зовнішніми факторами, зокрема воєнними діями, економічною нестабільністю та глобальними викликами. Основними проблемами залишаються бюджетний дефіцит, нестабільність валютного ринку, недосконалість податкової системи, низький рівень розвитку фінансових ринків та обмежена довіра до банківської системи, наслідки воєнних дій та економічних потрясінь.

У цьому контексті особливої актуальності набуває пошук ефективних напрямків удосконалення фінансової системи. Серед ключових шляхів покращення □ зміцнення фінансової дисципліни, цифровізація процесів, підвищення прозорості, стимулювання інвестицій та удосконалення механізмів державного фінансування.

Важливим також є підвищення фінансової грамотності населення, що сприятиме зміцненню довіри до фінансових інститутів і активнішій участі громадян у фінансових процесах. Впровадження комплексних реформ дозволить підвищити стійкість фінансової системи та її здатність ефективно функціонувати в умовах змін і кризових ситуацій.

Попри серйозні проблеми, держава має потенціал для створення стабільного, прозорого та ефективного фінансового середовища за умови системних реформ, посилення інституційної спроможності та розвитку фінансової культури населення.

YAROVA Y.

PhD in Economic Sciences, Lecturer at the Department of Finance, Banking and Insurance of the Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics of the Western Ukrainian National University, e-mail: yarovaya.yuliana@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0334-7264

PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR IMPROVING THE FINANCIAL SYSTEM OF UKRAINE

Objective. The article is devoted to the study of current problems in the functioning of the financial system of Ukraine, identifying the main causes of its instability, as well as substantiating practical directions and mechanisms for its

improvement to ensure sustainable economic development of the state. **Methodology.** The study was conducted using such research methods as the method of scientific abstractions, the method of comparison, and economic analysis and synthesis. Results. The conducted research allowed us to establish that the financial system of Ukraine is under pressure from a number of negative factors. The main structural elements of the financial system and general problems of the financial system of Ukraine are considered. **Scientific novelty.** In the process of research, the main structural elements of the financial system were identified, the problems of the financial system of Ukraine were identified, models of global financial systems were analyzed, and the main directions for improving the financial system were proposed. **The practical significance.** The results and conclusions of the study can be implemented in the educational practice of higher education institutions during the training of specialists in the financial and economic field.

Keywords: financial system; public finance; international finance; corporate finance; financial market

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кудряшов В.П. Державні фінанси в період проведення реформ. *Фінанси України : журнал*. 2012. № 1. С. 41-58.
2. Коваленко В.В. Реформування та стратегічний розвиток фінансової системи України. *ScienceRise*. 2015. № 2(3). С. 43-46.
3. Когут Ю.М. Сучасні проблеми та шляхи вдосконалення фінансової системи України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 28. С. 153-158. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-27>
4. Шлапак О.В. Державні фінанси України в сучасних умовах: проблеми стабілізації та антикризового управління. *Фінанси України*. 2014. № 4. С. 7-31.
5. Чуй І. Р. Банюк Є.С. Характеристика моделей фінансових систем за різними ознаками кластеризації. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/117.pdf.
6. World Economic Outlook Database [Електронний ресурс]. – URL: http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weorept.aspx?sy=2014&ey=2016&scsm=1&ssd=1&sort=subject&ds=&br=1&pr1.x=54&pr1.y=6&c=137,193,122,273,124,138,196,142,156,228,924,964,182,935,922,128,939,936,961,172,132,184,134,174,144,146,944,176,178,436,186,136,158,926,112,111,542,941&s=NGDPD,GGR_NGDP,GGX_NGDP,GGXWDN_NGDP&grp=0&a=#cs39.

REFERENCES

1. Kudriashov, V. P. (2012). Public finances during the reform period. *Finansy Ukrainy*, (1), 41–58. [In Ukrainian]
2. Kovalenko, V. V. (2015). Reform and strategic development of the financial system of Ukraine. *ScienceRise*, 2(3), 43–46. [In Ukrainian]
3. Kohut, Yu. M. (2019). Modern problems and ways to improve the financial system of Ukraine. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, (28), 153–158. [In Ukrainian]
4. Shlapak, O. V. (2014). Public finances of Ukraine in modern conditions: Problems of stabilization and anti-crisis management. *Finansy Ukrainy*, (4), 7–31. [In Ukrainian]
5. Chui, I. R., & Baniuk, E. S. (n.d.). Characteristics of financial system models according to various clustering features. *Ekonomika ta suspilstvo*. https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/117.pdf [In Ukrainian]
6. International Monetary Fund. (2016). *World Economic Outlook Database*. http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weorept.aspx?sy=2014&ey=2016&scsm=1&ssd=1&sort=subject&ds=&br=1&c=137,193,122,273,124,138,196,142,156,228,924,964,182,935,922,128,939,936,961,172,132,184,134,174,144,146,944,176,178,436,186,136,158,926,112,111,542,941&s=NGDPD,GGR_NGDP,GGX_NGDP,GGXWDN_NGDP&grp=0&a=#cs39 [In English]

Стаття надійшла до редакції: 26.04.2025
Received: 2025.04.26

УДК 330.1

ЗАЧОСОВА Н.^{1*}, ШЕВЧЕНКО А.²

1* д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна, e-mail: natazachosova@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8469-3681

2 к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів Черкаського державного технологічного університету, м. Черкаси, Україна, e-mail: ann.shevchenko@chdtu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-4904-9572

ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВОГО КОНСАЛТИНГУ У МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСІ ЙОГО РОЗВИТКУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Метою дослідження стала є конкретизація можливостей використання фінансового консалтингу у механізмі управління економічною безпекою підприємства у процесі його розвитку під впливом цифровізації. **Методика.** У процесі дослідження було використано такі методи, як контент-аналіз наукових джерел і літератури, узагальнення, систематизація та доповнення напрацювань вітчизняних і зарубіжних вчених у площині можливостей використання фінансового консалтингу для забезпечення економічної безпеки процесу управління розвитком підприємства. Використано графічний метод візуалізації окремих положень, припущень і висновків, отриманих у процесі дослідження. **Результати.** Встановлено, що фінансовий консалтинг при використанні у процесі безпеко орієнтованого управління розвитком підприємства здатний автоматизувати процедуру оцінювання фінансових ризиків його діяльності та спрогнозувати вплив тих із них, які можуть виникнути у процесі його розвитку; стабілізувати фінансовий стан підприємства шляхом раціонального використання фінансових ресурсів, як власних, так і залучених від фінансових установ і клієнтів, підвищити рівень інформаційної прозорості бізнесу, зокрема, щодо мотивів прийняття фінансових рішень. До проблем функціонування механізму управління економічною безпекою під час стратегування розвитку підприємства в умовах цифровізації віднесено: низький рівень цифрової грамотності персоналу підприємства, нездатність ідентифікувати та відстежувати цифрові ризики, необхідність захисту цифрового середовища реалізації бізнес-процесів, що відволікає від традиційних загроз, надмірну амбітність топ-менеджменту при визначенні цілей розвитку, без врахування потенційних загроз, відсутність фахівців для забезпечення цифрової безпеки, зростання залежності функціонування від цифрової екосистеми. **Наукова новизна.** Доведено доцільність використання послуг фінансового консалтингу для підвищення ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств з метою захисту їх економічного та кадрового потенціалів, необхідних для сталого розвитку під впливом ризиків цифровізації. Виявлено та узагальнено проблеми функціонування механізму управління економічною безпекою під час стратегування розвитку підприємства в умовах цифровізації. Окреслено можливості використання фінансового консалтингу у процесах формування та функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства. **Практична значимість.** Представлені у дослідженні пропозиції можуть слугувати основою для розробки безпеко орієнтованих стратегій розвитку підприємств в Україні.

Ключові слова: фінансовий консалтинг, механізм управління економічною безпекою, управління розвитком підприємства, цифровізація, цифрові ризики

Постановка проблеми

Реалії функціонування підприємств в Україні, мінливість фінансово-господарських умов їх діяльності, яка зростає та не піддається прогнозуванню з моменту початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, актуалізують проблему забезпечення економічної безпеки господарських структур у площині управління організаціями. Водночас, зарубіжний досвід ведення бізнесу скеровує управлінський персонал до усвідомлення того факту, що без реалістичної стратегії розвитку, яка враховуватиме усі наявні та потенційні економічні ризики, фокусуватиметься на потребах та інтересах клієнтів і будуватиметься на підґрунті наявного у компанії матеріального та кадрового ресурсів, довгострокове економічне виживання на ринку неможливе. Цифровізація як сучасне явище, що є характерним для еволюції економічної діяльності, і має враховуватися під час

планування стратегічних орієнтирів розвитку підприємств, установ і організацій, формує простір для виникнення нових ризиків і загроз, які персонал компаній, що задіяний у управлінні їх економічною безпекою, не здатен професійно визначати та якісно оцінювати без попередньої фахової підготовки. Стратегічні орієнтири розвитку підприємницької діяльності, пов'язані з масштабуванням бізнес-процесів, освоєнням нових ринкових ніш та роботи з новими прошарками споживачів, також стають джерелами загроз, з якими фахівцям підприємства потрібно швидко навчитись працювати. З огляду на це, доцільним може бути залучення сторонніх спеціалістів до процесів управління розвитком організації та забезпечення її економічної безпеки, для яких нові виклики, з якими стикаються підприємства, є знайомими та зрозумілими. Таким фахівцем може бути незалежний фінансовий консультант, здатний надати послуги фінансового консалтингу у якості інструменту посилення функціональної спроможності механізму управління економічною безпекою підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Концептуальні засади та особливості реалізації послуг фінансового консалтингу тривалий час перебувають у полі зору українських і зарубіжних вчених [3, 5, 6]. Наприклад, Т. Д. Косова, О. О. Коваленко, М. С. Кондратенко вивчають можливості використання послуг консалтингу на фінансовому ринку для покращення фінансових результатів діяльності підприємства [5], О. О. Другов, Д. Вавжиняк О. досліджують світовий досвід та перспективи розвитку в Україні послуг особистого фінансового консалтингу [3], тощо. Аспекти фінансової стабільності суб'єкта господарювання, рентабельності його діяльності, досягнення стану фінансової незалежності тісно пов'язані з функціонуванням механізму управління його економічною безпекою. Питання безпеки орієнтованого менеджменту організацій розкриваються у джерелах [2, 4, 7, 9]. Основи побудови механізму управління економічною безпекою підприємства пропонує у своїх дослідженнях проблем безпекоснавчтва М. О. Гутніченко [4]. У своїй публікації [7] О. Попело, О. Самойлович демонструють зв'язок між механізмом адаптивного управління розвитком промислових підприємств та процесом забезпечення їх економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки, що схилиє нас до думки про доцільність дослідження проблем функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства у процесі його розвитку під впливом цифровізації. І. О. Чобіток, О. І. Кононов доводять актуальність процесу цифровізації у розвитку вітчизняних підприємств в умовах соціально-економічної нестабільності [1], що знову повертає нас до пошуку можливостей стабілізації стану економічної безпеки підприємств, у тому числі і з використанням інструменту фінансового консалтингу. Усвідомлюючи особливості стратегічного управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки, які окреслюють П. О. Шиманович, Б. Б. Крілик, М. Р. Якубець, М. В. Волос, О. В. Романинець, М. М. Цісінський [8], доходимо висновку про необхідність врахування безпекового аспекту під час розробки стратегічних орієнтирів розвитку вітчизняного бізнесу.

Отже, не зважаючи на різноспрямованість досліджень сучасних вчених у площинах проблематики фінансового консультування, управління економічною безпекою господарських структур, планування розвитку підприємств із врахуванням тенденцій до цифровізації зовнішнього економічного середовища та цифрових трансформацій внутрішніх бізнес-процесів діяльності організацій, на разі відсутні публікації, у яких доводилася б доцільність використання послуг фінансового консалтингу для підвищення ефективності функціонування механізму управління економічною безпекою підприємств з метою захисту їх економічного та кадрового потенціалів, необхідних для сталого розвитку під впливом ризиків цифровізації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою дослідження є конкретизація можливостей використання фінансового консалтингу у механізмі управління економічною безпекою підприємства у процесі його розвитку під впливом цифровізації.

Виклад основного матеріалу

Вивчаючи питання фінансового консалтингу часто доводиться стикатися з думкою, що ця послуга призначена для фізичних осіб – індивідуальних інвесторів, людей, які прагнуть підвищити рівень власного доходу, грамотно керувати особистими фінансами та перебувати у стані фінансової безпеки. Однак, на противагу такому баченню, Т. Д. Косова, О. О. Коваленко, М. С. Кондратенко стверджують, що «роль фінансового консультанта полягає в наданні об'єктивної експертної оцінки фінансових умов та ризиків, а також у розробленні рекомендацій з оптимізації фінансових процесів та підвищення ефективності управління ресурсами. Він допомагає підприємствам розробити стратегії фінансового планування, реалізації інвестиційних проєктів, оптимізації фінансових потоків, збільшення прибутку тощо» [5, с.17]. Таким чином, фінансовий консалтинг суттєво доповнює та розширює можливості ефективного управління фінансовою діяльністю і підприємницьких структур, які прагнуть до сталого розвитку попри суттєві фінансові загрози економіки воєнного часу.

Фінансовий консалтинг охоплює широкий перелік сервісів, які можуть позитивно вплинути на стан економічної безпеки суб'єкта господарювання, починаючи від загального аналізу фінансового стану до вузькоспеціалізованих послуг, спрямованих на вирішення специфічних проблем або впровадження конкретних заходів щодо оптимізації фінансового управління підприємством [5, с.18]. Фінансові консультації можуть покращити стан фінансового менеджменту, дозволити управлінському персоналу компаній краще контролювати їх витрати та збільшити фінансові резерви; допомогти створити «фінансову подушку» і знизити рівень залежності від мінливих тенденцій на ринку фінансових послуг; інвестувати тимчасово вільні активи з мінімальним ризиком їх втрати задля отримання прибутку; ідентифікувати фінансові загрози та знайти управлінські інструменти для уникнення їх негативного впливу на цілісність корпоративних ресурсів.

Фінансове середовище функціонування українських компаній нині сповнене традиційних і інноваційних небезпек і ризиків. Частина з них має цифрову природу, та проявляється при спробах підприємств інтегрувати свої фінансово-господарські процеси у цифровий економічний простір. Управління ризиками, окрім системи ризик-менеджменту організацій, є завданням і механізмом управління економічною безпекою, метою існування якого є підвищення рівня економічної безпеки [4, с.11] до такого рівня, який гарантуватиме можливості стратегічного розвитку підприємства. Суб'єкт господарювання, який перебуває у стані економічної нестабільності, не здатен економічно розвиватись і еволюціонувати, здобувати конкурентні переваги та залишатись на ринку. Щоб забезпечити економічну безпеку бізнесу та посилити ринкові позиції, менеджмент сучасного підприємства повинен використовувати механізм управління економічною безпекою, який спрямовано на розвиток його економічного та інтелектуального потенціалу, гармонізацію інтересів усіх категорій стейкхолдерів, а також ефективну протидію ризикам і загрозам зовнішнього та внутрішнього середовищ [4, с.11].

Досліджуючи вплив цифровізації економіки на управління розвитком підприємств, О. Попело та О. Самойлович зазначають, «що за активного використання цифрових технологій підприємства мають змогу швидко здійснювати збір необхідних даних з метою проведення аналізу та оцінки поточної ситуації на ринку, аналізувати тенденції та закономірності розвитку бізнесу в сучасних мінливих умовах» [7, с.76]. Водночас, постає питання у якісному аналізі отриманих даних, зокрема, у здатності фахівців з економічної безпеки працювати з великими масивами різноспрямованих відомостей, які потрібні для коректної реалізації стратегічних і тактичних завдань усіх функціональних складових комплексної системи економічної безпеки. Фінансовий консалтинг тут може стати у нагоді, адже дозволить скористатися фазовими знаннями та компетенціями вузькоспеціалізованого фахівця у цих питаннях.

Рис. 1 демонструє проблеми функціонування механізму управління економічною безпекою під час стратегування розвитку підприємства в умовах цифровізації. Послуги фінансового консалтингу здатні сприяти пошуку необхідних фінансових ресурсів для його матеріального забезпечення, допомогти фахівцям з безпеки своєчасно виявити цифрові ризики, пов'язані з платіжною дисципліною, мінімізувати фіскальні ризики, визначити критичні точки («червоні прапори») у процесах здійснення онлайн-розрахунків, ідентифікувати недобросовісних контрагентів на основі аналізу їх цифрової фінансової звітності.

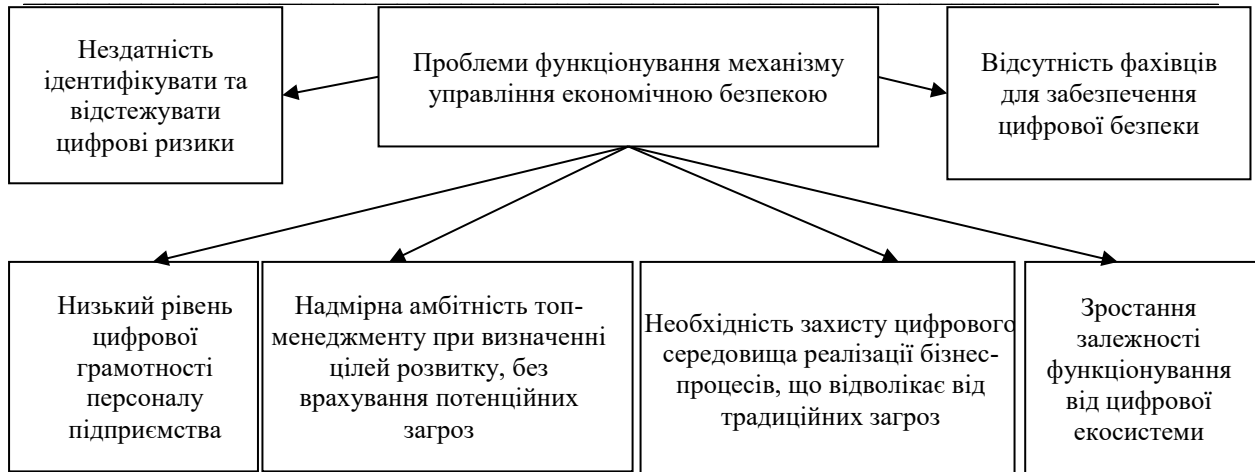


Рис. 1. Проблеми функціонування механізму управління економічною безпекою під час стратегування розвитку підприємства в умовах цифровізації

Джерело: узагальнено авторами

Структура механізму управління економічною безпекою підприємства потребує перебудови та оновлення у відповідності до викликів і ризиків цифровізації. Використання фінансового консалтингу здатне мінімізувати управлінські зусилля та ресурсні витрати на цей процес, оскільки частину ризиків і їх наслідків передбачають зовнішні фахівці. Наприклад, фінансовий консалтинг здатний автоматизувати процедуру оцінювання фінансових ризиків діяльності підприємства та спрогнозувати вплив тих із них, які можуть виникнути процесі його розвитку; стабілізувати фінансовий стан підприємства шляхом раціонального використання фінансових ресурсів, як власних, так і залучених від фінансових установ і клієнтів, підвищити рівень інформаційної прозорості бізнесу, зокрема, щодо мотивів прийняття фінансових рішень, що матиме позитивний вплив на імідж компанії на ринках товарів і послуг.

Вітчизняні вчені вважають, що «управління розвитком підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в умовах впровадження цифрових інновацій полягає в якісних змінах застарілих технологій, форм, способів і методів організації виробничих процесів і напрямків взаємодії з навколишнім середовищем, що потребує економічно обґрунтованих та ефективних організаційно-технічних підходів і рішень щодо поставлених цілей і задач, активізації інноваційно-інвестиційних процесів» [7, с.80]. Фінансовий консалтинг може стати інструментом інформаційного забезпечення управлінських рішень під час еволюції механізму безпеки орієнтованого менеджменту, оскільки пропоновані консультантом фінансові послуги мають здатність використовуватись як стимул до глибоких стратегічних трансформацій у різних площинах фінансово-господарської діяльності.

Рис. 2 демонструє можливості використання фінансового консалтингу у процесах формування та функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства.

Конкретними прикладами використання фінансового консалтингу у процесі безпеки орієнтованого розвитку підприємства можуть бути:

- розробка цифрової екосистеми під індивідуальні потреби суб'єкта господарювання та інтеграція у неї усіх його бізнес-процесів;
- запровадження онлайн-моніторингу фінансових результатів діяльності підприємства та автоматичного оцінювання рівня досягнення запланованих фінансових показників;
- оцінювання інвестиційних можливостей і конкретних інвестиційних інструментів з позицій кібербезпеки;
- прогнозування ймовірних наслідків, переваг і недоліків від переходу до фінансового обслуговування в режимі онлайн;
- розроблення додаткових заходів ідентифікації та безпеки при дистанційному проведенні фінансових операцій, тощо.

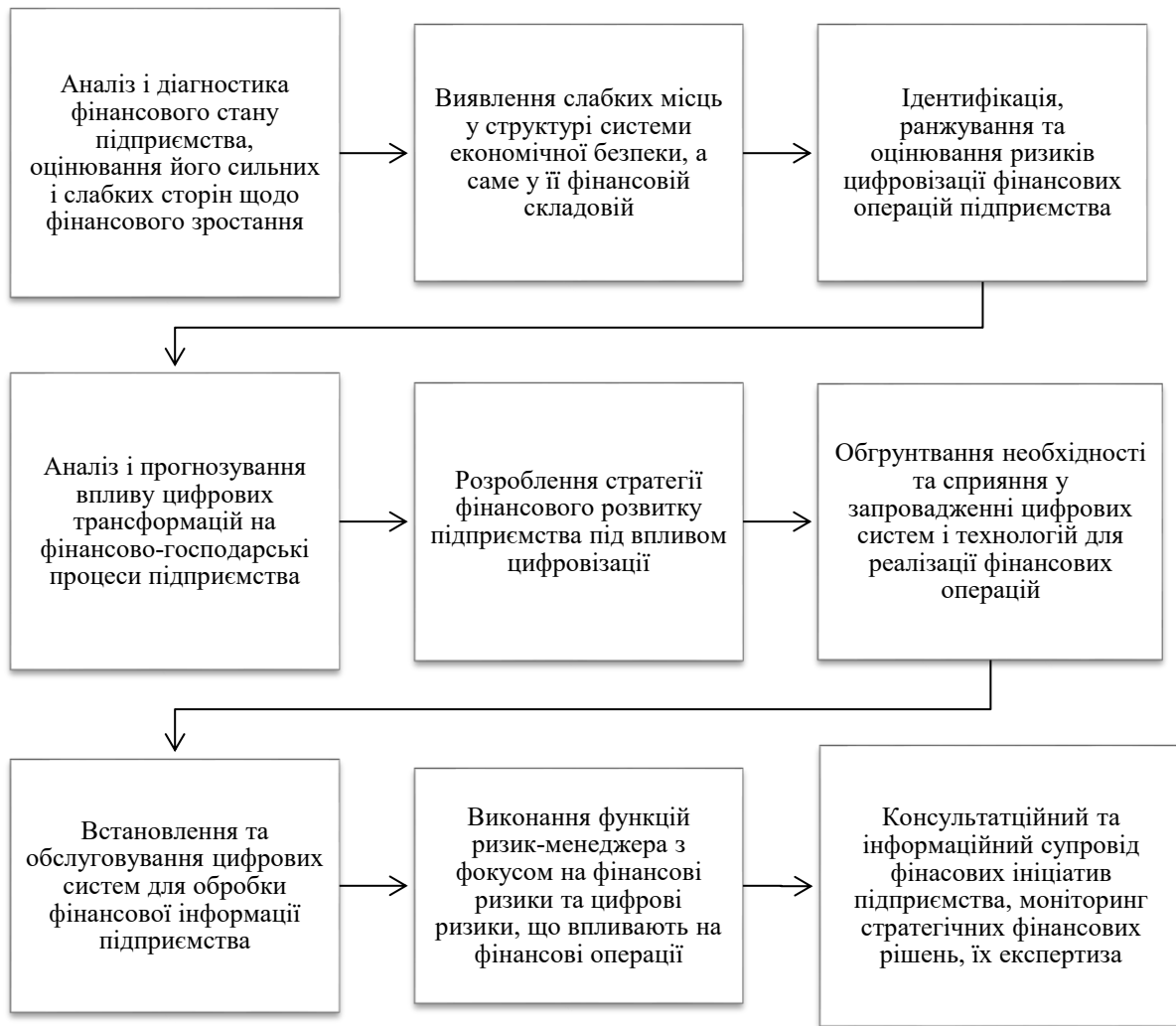


Рис. 2. Можливості використання фінансового консалтингу у процесах формування та функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства

Джерело: узагальнено авторами

Проте, використання послуг фінансового консалтингу може створити додаткові загрози, пов'язані з низьким рівнем професіоналізму його виконавців. О. О. Другов, Д. Вавжиняк стверджують: «В Україні уже чимало людей надають послуги у цій сфері, називаючи себе експертами у сфері фінансів та інвестицій. Частина з них пропонує свої послуги у соціальних мережах. Деякі з них навіть не мають фінансової освіти та можуть вводити в оману громадян і брати за свої послуги чималі гонорари, або ж під видом підвищення фінансової грамотності продавати фінансові продукти» [3, с.131]. Звісно, у фінансовому консалтингу для юридичних осіб ймовірність такого ризику суттєво нижча, ніж при індивідуальному консультуванні приватних користувачів фінансових послуг. Однак, додатковим завданням фахівців з управління економічною безпекою за умови використання підприємством фінансового консалтингу стає підбір компанії та фахівців із бездоганною діловою репутацією та високим рівнем професійної кваліфікації.

На рис. 3 запропоновано трирівневу модель інтеграції фінансового консалтингу у систему забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Отже, науковим внеском авторів у теорію безпеки орієнтованого менеджменту, ефективність якого нині у значній мірі визначається здатністю до протидії цифровим ризикам і масштабування меж власної фінансової стійкості, стали аргументовані за допомогою системного підходу та використання методу моделювання пропозиції щодо інтеграції послуг фінансового консалтингу у систему забезпечення економічної безпеки та до механізму управління нею.

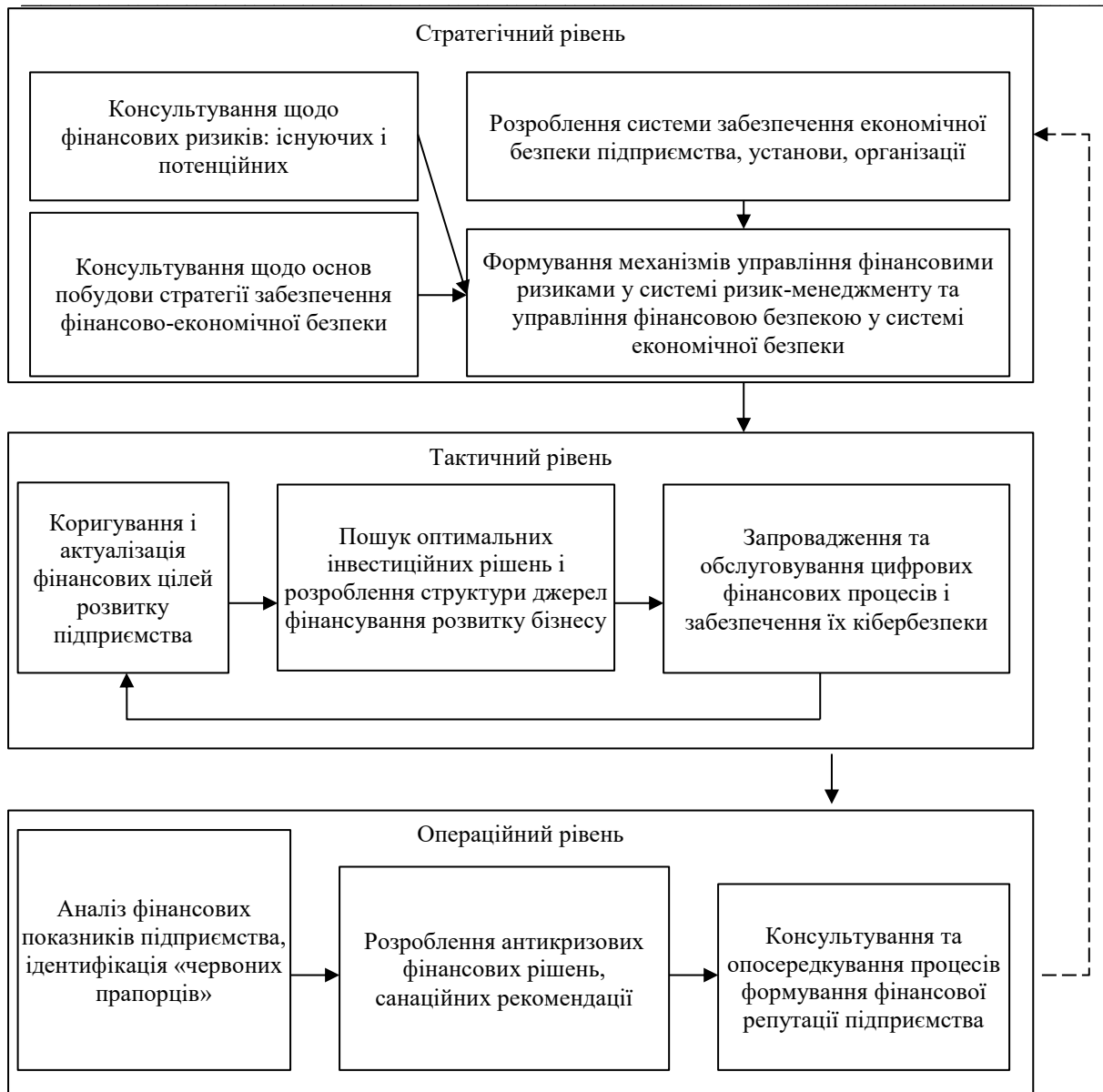


Рис. 3. Авторська трирівнева модель інтеграції фінансового консалтингу у систему забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання

Джерело: узагальнено авторами

Поєднання бачення персоналу підприємств, який володіє інсайдерськими релевантними даними про різні аспекти їх функціонування, з досвідом і фаховими компетенціями зовнішніх спеціалістів, здатних інтегрувати, відкалібрувати та оптимізувати цифрові системи прийняття управлінських рішень під конкретні потреби розвитку бізнесу з фокусом на його специфіку, але керуючись при цьому найкращими практиками, які доводили свою результативність, дозволить стабілізувати фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання на тривалу перспективу при мінімальних витратах корпоративних ресурсів на цей процес. Встановлення раціональних стратегічних орієнтирів для повоєнного відновлення економіки України в цілому та її фінансового сектора зокрема, також вимагатимуть залучення експертів, у тому числі міжнародних, консультантів, радників, тощо. Авторські ідеї та пропозиції придатні для використання на різних рівнях соціально-економічних систем і здатні забезпечити оптимізацію їх функціонування, демонструючи синергетичний ефект від поєднання науково обґрунтованого менеджменту та особливостей практико орієнтованої управлінської діяльності.

Висновки

Проведене дослідження можливостей використання фінансового консалтингу у механізмі управління економічною безпекою підприємства у процесі його розвитку під впливом цифровізації дало змогу зробити такі висновки.

1. Встановлено, що фінансовий консалтинг при використанні у процесі безпеки орієнтованого управління розвитком підприємства здатний автоматизувати процедуру оцінювання фінансових ризиків його діяльності та спрогнозувати вплив тих із них, які можуть виникнути у процесі його розвитку; стабілізувати фінансовий стан підприємства шляхом раціонального використання фінансових ресурсів, як власних, так і залучених від фінансових установ і клієнтів, підвищити рівень інформаційної транспарентності бізнесу, зокрема, щодо мотивів прийняття фінансових рішень.

2. До проблем функціонування механізму управління економічною безпекою під час стратегування розвитку підприємства в умовах цифровізації віднесено: низький рівень цифрової грамотності персоналу підприємства, нездатність ідентифікувати та відстежувати цифрові ризики, необхідність захисту цифрового середовища реалізації бізнес-процесів, що відволікає від традиційних загроз, надмірну амбітність топ-менеджменту при визначенні цілей розвитку, без врахування потенційних загроз, відсутність фахівців для забезпечення цифрової безпеки, зростання залежності функціонування від цифрової екосистеми.

3. Встановлено можливості використання фінансового консалтингу у процесах формування та функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства. До їх переліку віднесено такі актуальні для безпеки орієнтованого розвитку суб'єкта господарювання управлінські аспекти, як: аналіз і діагностика фінансового стану підприємства, оцінювання його сильних і слабких сторін щодо фінансового зростання; виявлення слабких місць у структурі системи економічної безпеки, а саме у її фінансовій складовій; ідентифікація, ранжування та оцінювання ризиків цифровізації фінансових операцій підприємства; аналіз і прогнозування впливу цифрових трансформацій на фінансово-господарські процеси підприємства; розроблення стратегії фінансового розвитку підприємства під впливом цифровізації; обґрунтування необхідності та сприяння у запровадженні цифрових систем і технологій для реалізації фінансових операцій; встановлення та обслуговування цифрових систем для обробки фінансової інформації підприємства; виконання функцій ризик-менеджера з фокусом на фінансові ризики та цифрові ризики, що впливають на фінансові операції; консультатційний та інформаційний супровід фінансових ініціатив підприємства, моніторинг стратегічних фінансових рішень, їх експертиза.

4. Запропоновано авторську модель інтеграції фінансового консалтингу у систему забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання, що поєднує три рівні – стратегічний, на якому консультування щодо існуючих і потенційних фінансових ризиків та основ побудови стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки інтегрується до процесів розроблення та функціонування системи забезпечення економічної безпеки та механізму управління нею; тактичний, на якому із використанням фінансового консалтингу відбуваються коригування і актуалізація фінансових цілей розвитку підприємства, пошук оптимальних інвестиційних рішень і розроблення структури джерел фінансування розвитку бізнесу та запровадження й обслуговування цифрових фінансових процесів і забезпечення їх кібербезпеки; та операційний, на якому фінансовий консалтинг застосовується для аналізу та оцінювання фінансових показників підприємства, ідентифікації «червоних прапорців» його фінансового стану, використовується для опосередкування процесів формування фінансової репутації компанії та стає у нагоді при розробленні антикризових фінансових рішень, санаційних рекомендацій за умови виявлення такої потреби.

ZACHOSOVA NATALIYA^{1*}, SHEVCHENKO ANNA²

1* Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of Management and Public Service Department, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine, e-mail: natazachosova@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8469-3681

2 Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine, e-mail: ann.shevchenko@chdtu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-4904-9572

THE USE OF FINANCIAL CONSULTING IN THE MECHANISM OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT DURING ITS DEVELOPMENT UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION

The purpose of the study is to specify the possibilities of utilizing financial consulting within the mechanism of managing the economic security of an enterprise during its development under the influence of digitalization. **Methodology.** The research employed methods such as content analysis of scientific sources and literature, generalization, systematization, and supplementation of the findings of domestic and foreign scholars regarding the possibilities of using financial consulting to ensure the economic security of enterprise development management. The graphical method was used to visualize specific propositions, assumptions, and conclusions obtained during the research process. **Results.** It has been established that financial consulting, when applied within the framework of security-oriented enterprise development management, can automate the procedure for assessing financial risks associated with enterprise activities and forecast the impact of risks that may arise during the development process. It also contributes to stabilizing the financial condition of enterprises through the rational use of financial resources, both internal and external (sourced from financial institutions and clients), and enhances the level of business information transparency, particularly concerning the motives behind financial decision-making. The challenges in operating the mechanism of economic security management during enterprise development strategy formation under digitalization include: a low level of digital literacy among enterprise personnel, inability to identify and monitor digital risks, the necessity of protecting the digital environment supporting business processes (which distracts from traditional threats), excessive ambition of top management in setting development goals without due consideration of potential threats, the lack of specialists to ensure digital security, and the increasing dependence of enterprise functioning on the digital ecosystem. **Scientific novelty.** The study substantiates the appropriateness of employing financial consulting services to enhance the efficiency of the economic security management mechanism at enterprises with the aim of protecting their economic and human resource potential, which is crucial for sustainable development under the risks posed by digitalization. The research identifies and generalizes the problems associated with the functioning of the economic security management mechanism during enterprise development strategizing under digitalization. It outlines the possibilities of applying financial consulting in the processes of forming and operating the enterprise's economic security management mechanism. **Practical significance.** The proposals presented in the study may serve as a foundation for developing security-oriented enterprise development strategies in Ukraine.

Keywords: financial consulting, economic security management mechanism, enterprise development management, digitalization, digital risks

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чобіток І.О., Кононов О.І. Актуальність процесу цифровізації у розвитку вітчизняних підприємств в умовах соціально-економічної нестабільності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2. С. 176–183.
2. Данкевич А., Стоянова-Коваль С., Польова О., Лось З., Бурдейна Н., Казак О. Стан економічної безпеки та напрями відновлення соціально-економічного розвитку й продовольчої безпеки в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 2(55). С. 441–460.
3. Другов О.О., Вавжияк Д. Особистий фінансовий консалтинг: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління*. 2023. Т. 7, № 1. С. 130–139.
4. Гутніченко М.О. Механізм управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2024. Т. 1, № 2. С. 7–12.
5. Косова Т.Д., Коваленко О.О., Кондратенко М.С. Консалтинг на фінансовому ринку в системі покращення фінансових результатів діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 5. С. 17–21.
6. Mufidah, I.F., Makaryanawati. The practice of financial consultant service dilemma: the link between life sustainability and pricing. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship*. 2021. Vol. 1, № 3. Pp. 217–231.
7. Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1. С. 75–84.
8. Шиманович П.О., Крилик Б.Б., Якубець М.Р., Волос М.В., Романінець О.В., Цісінський М.М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2023. № 12(1). С. 174–182.

9. Зачосова Н.В., Гончаренко А.С., Коваль О.В. Стратегічні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки страхових компаній у контексті розвитку конкурентоспроможного ринку страхових послуг. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 2. С. 160–168.

REFERENCES

1. Chobitok, I.O., Kononov, O.I. (2024). Aktualnist protsesu tsyfrovizatsiyi u rozvytku vitchyznyanykh pidpryyemstv v umovakh sotsialno-ekonomichnoyi nestabilnosti [Relevance of the digitalization process in the development of domestic enterprises under conditions of socio-economic instability]. *Ekonomichnyy visnyk Dniprovskoyi politekhniki*. № 2. Pp. 176-183 [in Ukrainian].
2. Dankevych, A., Stoyanova-Koval, S., Polova, O., Los, Z., Burdeina, N., Kazak, O. (2024). Stan ekonomichnoyi bezpeky ta napryamy vidnovlennya sotsialno-ekonomichnoho rozvytku y prodovolchoyi bezpeky v umovakh viyny [State of economic security and directions of restoring socio-economic development and food security in wartime conditions]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2(55). Pp. 441–460 [in Ukrainian].
3. Druhov, O.O., Vavzhyniak, D. (2023). Osobystyy finansovyy konsaltnykh: svitovyy dosvid ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Personal financial consulting: world experience and development prospects in Ukraine] [Electronic resource]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnya*. Vol. 7, № 1. Pp. 130-139 [in Ukrainian].
4. Hutnichenko, M.O. (2024). Mekhanizm upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoju pidpryyemstva [Mechanism of managing the economic security of an enterprise]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*. Vol. 1, № 2. Pp. 7-12 [in Ukrainian].
5. Kosova, T.D., Kovalenko, O.O., Kondratenko, M.S. (2024). Konsaltnykh na finansovomu rynku v systemi pokrashchennya finansovykh rezultativ diyalnosti pidpryyemstva [Financial market consulting in the system of improving the financial results of enterprises]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 5. Pp. 17-21 [in Ukrainian].
6. Mufidah, I.F., Makaryanawati. (2021). The practice of financial consultant service dilemma: the link between life sustainability and pricing. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship*. Vol. 1, № 3. Pp.217-231.
7. Popelo, O., Samoylovych, O. (2023). Mekhanizm adaptivnoho upravlinnya rozvytkom promyslovykh pidpryyemstv u konteksti zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky v epokhu tsyfrovizatsiyi natsionalnoyi ekonomiky [Mechanism of adaptive management of industrial enterprises' development in the context of ensuring economic security in the era of digitalization of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*. № 1. Pp. 75-84 [in Ukrainian].
8. Shymanovych, P.O., Krylyk, B.B., Yakubets, M.R., Volos, M.V., Romaninets, O.V., Tsisinskyi, M.M. (2023). Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky [Strategic management of enterprise development in the conditions of economic digitalization]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*. № 12(1). Pp. 174-182 [in Ukrainian].
9. Zachosova, N.V., Honcharenko, A.S., Koval, O.V. (2020). Stratehichni aspekty zabezpechennya finansovo-ekonomichnoyi bezpeky strakhovykh kompaniy u konteksti rozvytku konkurentospromozhnogo rynku strakhovykh poslug [Strategic aspects of ensuring the financial and economic security of insurance companies in the context of developing a competitive insurance services market]. *Visnyk ChNU im. B. Khmelnytskoho. Seriya «Ekonomichni nauky»*. № 2. Pp. 160-168 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції: 28.04.2025.

Received: 2025.04.28

ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА / BEHAVIORAL ECONOMY

УДК 005.52

КОТОВСЬКА І.

1* к.е.н., доцент кафедри «Менеджменту та адміністрування» Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, e-mail: ira.tsozats@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3733-7569

ВПЛИВ ЕВРИСТИКИ НА СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА: ДОСЛІДЖЕННЯ КОГНІТИВНИХ ПАСТОК КЕРІВНИКІВ

Мета. У статті досліджено вплив когнітивних евристик на стиль лідерства в умовах кризи, із фокусом на поведінкові механізми прийняття управлінських рішень. Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування впливу когнітивних евристик на стиль лідерства в умовах кризових викликів. Особливу увагу приділено розробці практичних стратегій мінімізації впливу евристик через розвиток рефлексивного та критично-орієнтованого стилю лідерства. Зосереджено увагу на вивченні поведінкових механізмів ухвалення управлінських рішень та виявленні способів підвищення їх ефективності шляхом розвитку усвідомленого стилю лідерства. **Методика.** У дослідженні застосовано аналіз сучасних наукових джерел, систематизації когнітивних упереджень, теоретичного моделювання та структурно-логічного аналізу. Побудовано концептуальну модель бізнес-процесу усвідомленого прийняття рішень керівником, що враховує основні етапи подолання когнітивних викривлень. **Результати.** Систематизовано ключові евристики (якорування, наочності та репрезентативності) та визначено їхній вплив на стиль управлінської поведінки. Запропоновано низку практичних інструментів мінімізації негативного впливу когнітивних пасток: тренінги з когнітивної грамотності, розвиток рефлексивного мислення, формалізація процесу аналізу рішень, залучення експертного середовища тощо. **Наукова новизна.** Вперше розглянуто поєднання когнітивного та поведінкового підходів у контексті формування рефлексивно-критичного стилю лідерства. Визначено роль емоційного стану лідера як чинника посилення евристичних викривлень у кризових умовах. **Практична значимість.** Результати дослідження можуть бути використані у процесі підготовки керівників, розробки програм розвитку лідерства, побудови організаційної культури, що підтримує критичне мислення. Запропоновані рекомендації мають прикладне значення для удосконалення управлінських рішень у складних і невизначених умовах.

Ключові слова: когнітивні упередження, евристики, лідерство, криза, рефлексія, прийняття рішень, стійкість, управління

Постановка проблеми

У сучасному складному глобальному середовищі управління компаніями усе частіше піддається випробуванням через численні кризи, включаючи економічні спади, пандемії та, особливо, військові конфлікти. Ситуація в Україні стала прикладом екстремального тиску та невизначеності, що впливає як на працівників так і на керівників. У таких умовах менеджерам доводиться приймати стратегічні рішення під впливом стресу, нестачі інформації та постійних змін, що загострює дію когнітивних упереджень. Традиційні підходи до управління, які базуються на раціональності, часто виявляються недостатніми для ефективного керівництва у кризових ситуаціях. У цьому контексті особливо важливим стає розуміння того, як когнітивні евристики впливають на стиль лідерства, модифікуючи поведінку керівників і якість прийнятих ними рішень. Незважаючи на зростаючу увагу до ролі психологічних чинників у лідерстві, залишається недостатньо дослідженим питання про те, як ці чинники проявляються в реальних умовах криз. Вивчення впливу когнітивних пасток на стиль лідерства може сприяти формуванню більш адаптивних, рефлексивних управлінських стратегій, необхідних для виживання та розвитку організацій в теперішній час в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання впливу когнітивних упереджень на управлінську поведінку та стиль лідерства стає дедалі актуальнішим у сучасних умовах високої невизначеності. Низка дослідників звертає увагу на те, як психологічні чинники, такі як стрес, емоції та евристики, змінюють процес прийняття рішень

керівниками. У літературі підкреслюється, що традиційні моделі лідерства, засновані на ідеї повної раціональності, не враховують реальні психологічні обмеження управлінців.

А.Р. Елангован [4] у своєму дослідженні розглядає, як когнітивні упередження та евристики впливають на втручання менеджерів у конфлікти, підкреслюючи, що традиційні моделі, які передбачають раціональність, можуть бути недостатніми для пояснення реальної поведінки керівників. В. Берсет [2] у своїй праці проаналізував вплив когнітивних упереджень на прийняття рішень професіоналами в чотирьох сферах діяльності (менеджмент, фінанси, медицина та право) та дослідив, що у менеджменті вплив ризикованого вибору (втрати/вигоди) і надмірна самовпевненість (серед керівників) впливають на прийняття рішень.

Н. Бабяк та О. Туманов [1] досліджували поведінковий контролінг як інструмент покращення прийняття фінансових та управлінських рішень під час криз, зокрема в умовах війни. Дослідження фокусується на таких поведінкових факторах, як стрес, когнітивні упередження та емоційні впливи, що змінюють процеси прийняття рішень.

Сучасні наукові дослідження засвідчують, що класичні моделі лідерства, які базуються на уявленні про повну раціональність управлінців, не відповідають реаліям прийняття рішень в умовах невизначеності та кризи. Психологічні чинники – такі як стрес, емоційні стани, когнітивні упередження й евристики – суттєво модифікують управлінську поведінку, впливаючи не лише на зміст рішень, а й на стиль взаємодії керівників із підлеглими.

Попри наявність значного обсягу досліджень щодо загального впливу когнітивних викривлень у сфері менеджменту, питання специфіки впливу саме евристик на стиль лідерства залишається недостатньо опрацьованим. Особливої уваги потребує аналіз того, як окремі когнітивні механізми – зокрема евристика якоря, доступності й репрезентативності – впливають на формування стилю лідерства, якості стратегічних рішень та моделей комунікації в командах.

Таким чином, подальше дослідження впливу евристик на стиль лідерства є важливим і своєчасним завданням, вирішення якого сприятиме глибшому розумінню поведінки керівників і вдосконаленню управлінських практик у турбулентному середовищі сучасних організацій.

Формування цілей статті

Метою даного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування впливу когнітивних евристик на стиль лідерства в умовах кризових трансформацій. У статті здійснено систематизацію ключових когнітивних упереджень, виявлено механізми їхнього впливу на управлінську поведінку керівників, а також запропоновано практичні підходи до мінімізації їх негативного впливу. Особливу увагу приділено формуванню лідерського стилю, що інтегрує рефлексивні й критично-орієнтовані підходи. Такий принцип сприяє зростанню адаптивності та організаційної стійкості, забезпечуючи лідерам здатність усвідомленого прийняття рішень і критичного аналізу зовнішніх умов.

Виклад основного матеріалу дослідження

Евристики – це прості моделі, які дозволяють людям швидко знаходити прийнятні рішення, ігноруючи при цьому деяку інформацію [5]. Як правило, евристики легко зрозуміти, використовувати і пояснити [6]. Важливою характеристикою евристичного підходу є те, що він шукає прийнятне (достатньо хороше) рішення, а не оптимальне, що пов'язано з більш складними моделями прийняття рішень [5]. У порівнянні з раціональними моделями, евристичні моделі мають переваги з точки зору економії часу, інформації та енергії; а в окремих випадках вони навіть можуть бути настільки ж точними, як і звичайні раціональні моделі [8]. З іншого боку, евристики – за своїм визначенням – призводять до систематичних помилок, упереджень або відхилень від об'єктивного значення [9]. Вплив евристик на лідерство наведено у таблиці 1.

Суттєве значення у функціонуванні евристик відіграє емоційний стан керівника, особливо посилюючи їх вплив в умовах стресу або у ситуаціях високої невизначеності. У таких ситуаціях лідери частіше покладаються на евристики, що переважають над раціональним аналізом і знижують якість ухвалених рішень. Управлінські рішення, сформовані в умовах обмеженого часу чи дефіциту інформації, часто стають вразливими до когнітивних викривлень, породжених евристичним мисленням.

Таблиця 1

Теоретичний огляд евристик та їхнього впливу на лідерство

Евристика	Суть	Потенційний ризик для лідера
Евристика якорування	Орієнтація на першу інформацію	Закріпленість на неактуальних, випадкових або перших доступних даних
Евристика наочності	Судження на основі легкості пригадування	Схильність приймати рішення на основі емоційних, яскравих або нещодавніх прикладів, а не об'єктивного аналізу.
Евристика репрезентативності	Судження на основі схожості зі стереотипом	Узагальнення та неправильні висновки

Це, у свою чергу, зумовлює виникнення когнітивних пасток – систематичних помилок, що впливають як на ефективність рішень, так і на загальний стиль управління. Відтак, глибоке розуміння механізмів когнітивних пасток і їх своєчасне розпізнавання є ключовими для формування усвідомленого, рефлексивного стилю лідерства. Зважаючи на це, окрім базових евристик, значний вплив на лідерську поведінку чинять і певні когнітивні упередження, які доцільно розглянути окремо. Найпоширені серед них наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Вплив когнітивних упереджень на якість управлінських рішень

Когнітивне упередження	Суть	Потенційний ризик для лідера
Упередження підтвердження	Схильність шукати і сприймати лише ту інформацію, що підтверджує власні переконання	Ігнорування важливої альтернативної інформації, однобічність рішень
Ілюзія контролю	Віра у здатність контролювати та впливати на випадкові або незалежні події	Недооцінка ризиків, надмірна впевненість у власних діях
Упередження оптимізму	Переоцінка ймовірності позитивних результатів та недооцінка ризиків	Надмірно ризиковані рішення, недостатнє планування на випадок невдач

Отже, усвідомлення існування когнітивних упереджень та розуміння їхнього впливу на управлінські рішення є першим кроком до підвищення якості лідерства. Водночас просто знання про наявність евристичних механізмів не є достатнім та саме по собі не гарантує їх подолання. Ефективне зменшення негативних наслідків когнітивних пасток вимагає впровадження цілеспрямованих управлінських практик, розвитку навичок критичного мислення та формування організаційного середовища, що підтримує рефлексію, відкритість до зворотного зв'язку і сприйняттю альтернативних точок зору.

Забезпечення такого підходу вимагає не лише змін на рівні організаційної культури, а й трансформації лідерської парадигми. Найбільш дієвими у цьому контексті виявляються критично-орієнтований та рефлексивний стилі лідерства, які здатні підтримати розвиток усвідомленого мислення, аналізу та прийняття рішень в умовах складності та невизначеності. Рефлексивний стиль лідерства передбачає здатність керівника до усвідомленого аналізу власних рішень, емоцій та поведінкових моделей. Критично-орієнтований стиль акцентує на вмінні ставити під сумнів звичні підходи, перевіряти гіпотези і приймати рішення на основі розмаїття точок зору. Поєднання цих підходів дозволяє лідерам підвищувати адаптивність і стійкість організацій в умовах невизначеності [7, 11].

Рефлексивне лідерство ґрунтується на глибокому самоаналізі управлінських рішень та усвідомленні власних когнітивних обмежень [7]. Критично-орієнтоване лідерство передбачає активне оскарження звичних практик і стимулювання відкритого мислення [11]. Поєднання цих підходів дозволяє підвищити адаптивність і стійкість організацій, зокрема в умовах високої невизначеності.

Окрім особистісних якостей лідера, важливу роль відіграє організаційна культура, яка заохочує рефлексію, вільний обмін думками та безпечне середовище для обговорення помилок. Формування так званої «навчальної організації» [10] сприяє закріпленню практик критичного аналізу і безперервного вдосконалення. Серед практичних інструментів розвитку рефлексивного лідерства можна відзначити регулярні рефлексивні сесії, командний зворотний зв'язок та використання спеціальних чек-листів для аналізу управлінських рішень.

З метою інтеграції цих інструментів у системну управлінську практику доцільно застосовувати структуровану модель, що охоплює ключові етапи усвідомленого прийняття рішень. Прикладом такої моделі є бізнес-процес усвідомленого прийняття рішень лідером у контексті мінімізації когнітивних упереджень (рис.1), що структуровано відображає основні етапи роботи над власними когнітивними викривленнями, дозволяє комплексно підходити до виявлення та нейтралізації когнітивних викривлень і водночас підвищувати ефективність управлінських рішень.

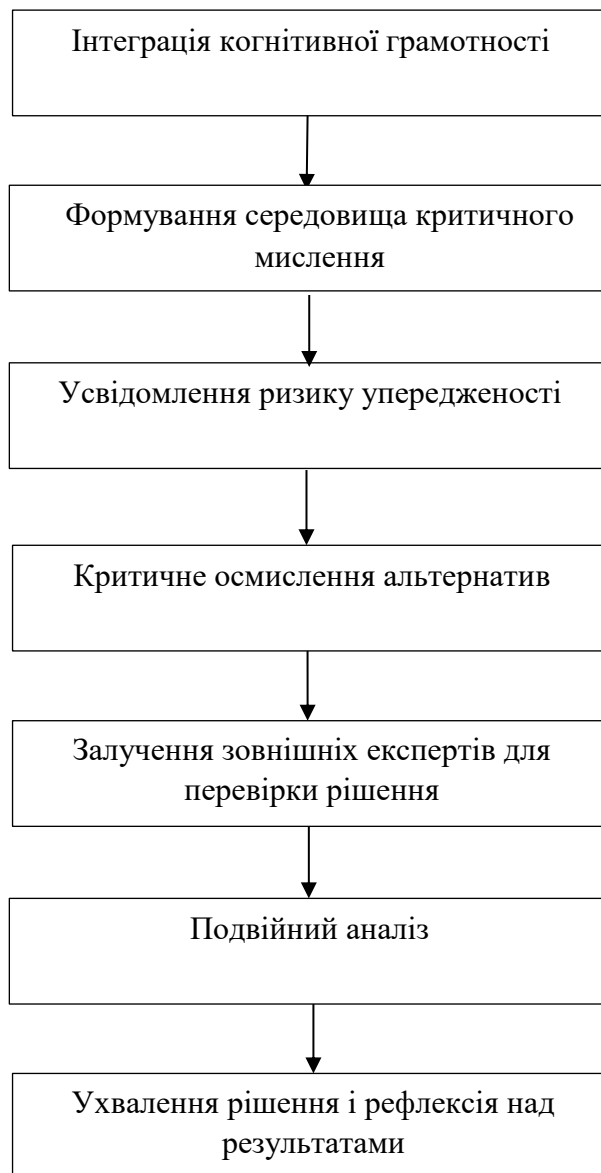


Рис. 1. Бізнес-процес усвідомленого прийняття рішень лідером у контексті мінімізації когнітивних упереджень

Джерело: розроблено автором

Представлена модель ілюструє ключові етапи процесу усвідомленого прийняття управлінських рішень, орієнтованого на мінімізацію когнітивних упереджень. Для поглибленого розуміння логіки функціонування моделі доцільно детально розглянути зміст кожного з її етапів:

1. Інтеграція тренінгів із когнітивної грамотності. Регулярне навчання управлінців основам поведінкової економіки сприяє усвідомленню власних когнітивних викривлень. Це дозволяє підвищити чутливість до впливу евристик у складних умовах. Для цього доцільним є проведення тренінгів на тему когнітивних упереджень у менеджменті, використання практичних кейсів для тренування навичок розпізнавання типових помилок мислення в управлінських ситуаціях тощо.

2. Формування середовища критичного мислення. Організаційна культура повинна заохочувати та підтримувати розмаїття думок, толерантність до заперечень і відкритість до альтернатив. Важливими механізмами виступають політика «права на незгоду», винагородження за виявлені ризики та сприяння вільному обміну ідеями та культивування принципу поваги у командах, адже подолання когнітивних упереджень у лідерстві потребує індивідуальної роботи над мисленням, а також цілеспрямованої трансформації процесів прийняття рішень і організаційного середовища.

3. Розпізнавання упередженості та розвиток рефлексії. Важливо, щоб лідер розвивав навички рефлексивного аналізу власного мислення – здатність помічати власні автоматичні реакції та емоції у процесі прийняття рішень. До цього варто застосовувати самоспостереження, усвідомлення емоційного впливу на рішення та формування звички ставити уточнювальні питання до своїх суджень. Корисною є практика відкритого обговорення помилок у команді.

4. Оцінка альтернатив і формалізація процесу вибору. Прийняттю рішень має передувати структуроване опрацювання альтернативних сценаріїв, а також формалізація процесу прийняття стратегічних рішень. Інструментами є чек-листи, письмова фіксація аргументів «за» і «проти», а також обов'язковий етап аналізу ризиків.

5. Залучення зовнішньої експертизи. Для підвищення об'єктивності рішень варто залучати незалежних експертів або команди з різним професійним досвідом. Ефективними є «челендж-сесії» та метод «червоного командування», які стимулюють переоцінку обраного варіанту з метою виявлення його слабких місць.

6. Перевірка вихідних даних (подвійний аналіз). Важливо повторно оцінити достовірність і повноту інформації, що слугувала підґрунтям для прийняття рішень, із метою виявлення можливих логічних чи фактичних помилок.

7. Ухвалення рішення і рефлексія над результатами. Завершальним етапом є аналіз ухваленого рішення, його наслідків, точності прогнозів і допущених помилок, підвищення об'єктивності у майбутньому. Це дозволяє лідеру розвивати прозорість, адаптивність та формувати культуру безперервного навчання в організації.

Лідер, який свідомо та активно працює над виявленням і нейтралізацією власних когнітивних пасток, не тільки підвищує якість управлінських рішень, а й формує приклад усвідомленого та відповідального лідерства для своєї команди. Такий підхід сприяє розвитку культури довіри, відкритості й постійного навчання всередині організації.

Евристики є невід'ємною частиною когнітивної діяльності людини, однак у контексті лідерства вони можуть призводити до систематичних помилок. Дослідження впливу когнітивних евристик на стиль лідерства засвідчило значущість психологічних чинників у моделюванні лідерської поведінки, особливо в умовах кризи та невизначеності. Здатність керівника до рефлексії, розпізнавання власних когнітивних обмежень і застосування критично орієнтованого мислення виступає важливим чинником підвищення адаптивності, гнучкості та стратегічної стійкості організацій. Подальший розвиток цієї теми варто зосередити на емпіричному аналізі результативності програм когнітивної грамотності для управлінців, а також на вивченні ролі організаційної культури у формуванні лідерського стилю, заснованого на рефлексії, критичному осмисленні та етичній відповідальності. Також, варто зазначити, що це дослідження, зосереджуючись на психологічних аспектах управлінських рішень та пропонуючи практичні інструменти мінімізації когнітивних упереджень, робить вагомий внесок як у теоретичне осмислення лідерства в кризових умовах, так і в прикладні аспекти антикризового менеджменту. В умовах, коли організації продовжують функціонувати в умовах турбулентності, запропоновані висновки можуть стати важливою основою для підвищення ефективності лідерських стратегій, адаптаційної спроможності та стійкості управлінських систем.

KOTOVSKA IRYNA

PhD, Assoc. Prof., Department of Management and Administration, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine.

THE INFLUENCE OF HEURISTICS ON LEADERSHIP STYLE: EXPLORING COGNITIVE TRAPS IN MANAGERIAL DECISION- MAKING

Goal. The aim of the study is to theoretically and methodologically substantiate the influence of cognitive heuristics on leadership style in the context of crisis challenges. The focus is on studying the behavioral mechanisms of managerial decision-making and identifying ways to improve their effectiveness by developing a conscious leadership style. **Method.** The study uses the methods of content analysis of modern scientific sources, systematization of cognitive biases, theoretical modeling and structural and logical analysis. The conceptual model of the business process of conscious decision-making by a leader, which takes into account the main stages of overcoming cognitive distortions, is built. **Results.** The key heuristics (anchor, accessibility, representativeness) are systematized and their influence on the style of managerial behavior is determined. Practical tools for minimizing the negative impact of cognitive traps are proposed: cognitive literacy training, development of reflective thinking, formalization of the decision analysis process, involvement of the expert community. **Scientific novelty.** For the first time, the combination of cognitive and behavioral approaches in the context of the formation of a reflective and critical leadership style is considered. The role of the emotional state of the leader as a factor in increasing heuristic distortions in crisis conditions is determined. **Practical significance.** The results of the study can be used in the process of training managers, developing leadership development programs, building an organizational culture that supports critical thinking. Proposed recommendations The proposed recommendations are of practical importance for improving management decisions in complex and uncertain conditions.

Keywords: cognitive biases, heuristics, leadership, crisis, reflection, decision-making, resilience, management

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабяк Н., Туманов О. Поведінковий контролінг у кризових ситуаціях: покращення прийняття фінансових та управлінських рішень в часи війни // Актуальні проблеми економіки. – 2024. – № 5 (275). – С. 223–233. – DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-275-223-233.
2. Berthet V. The impact of cognitive biases on professionals' decision-making: a review of four occupational areas // Frontiers in Psychology. – 2022. – Vol. 12. – DOI: 10.3389/fpsyg.2021.802439.
3. Bilek J., Nedoma J., Jirasek M. Representativeness heuristics: a literature review of its impacts on the quality of decision-making. – University of Pardubice, 2018. – URL: <https://dk.upce.cz/handle/10195/71486>.
4. Elangovan A. R. Managerial intervention in disputes: the role of cognitive biases and heuristics // Leadership & Organization Development Journal. – 2002. – Vol. 23, No. 7. – P. 390–399. – DOI: 10.1108/01437730210445829.
5. Gigerenzer G. Why heuristics work // Perspectives on Psychological Science. – 2008. – Vol. 3, No. 1. – P. 20–29. – ISSN 1745-6916.
6. Katsikopoulos K. Psychological heuristics for making inferences: definition, performance, and the emerging theory and practice // Decision Analysis. – 2011. – Vol. 8, No. 1. – P. 10–29. – ISSN 1545-8490.
7. Raelin J. A. "I don't have time to think!" versus the art of reflective practice // Reflections. – 2002. – Vol. 4, No. 1. – P. 66–79.
8. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational behavior. – 17th ed. – Boston : Pearson, 2017.
9. Tversky A., Kahneman D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases // Science. – 1974. – Vol. 185, No. 4157. – P. 1124–1131. – DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.
10. Senge P. M. The fifth discipline: the art & practice of the learning organization. – New York : Doubleday, 1990.
11. Sinclair A. Leadership for the disillusioned: moving beyond myths and heroes to leading that liberates. – Crows Nest, NSW : Allen & Unwin, 2007.

REFERENCES

1. Babyak, N., & Tumanov, O. (2024). Behavioral controlling in crisis situations: Improving financial and managerial decision-making in times of war. *Actual Problems of Economics*, (5[275]), 223–233. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-275-223-233> [In English]

2. Berthet, V. (2022). The impact of cognitive biases on professionals' decision-making: A review of four occupational areas. *Frontiers in Psychology*, 12, 802439. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.802439> [In English]
3. Bilek, J., Nedoma, J., & Jirasek, M. (2018). *Representativeness heuristics: A literature review of its impacts on the quality of decision-making*. University of Pardubice. <https://dk.upce.cz/handle/10195/71486> [In English]
4. Elangovan, A. R. (2002). Managerial intervention in disputes: The role of cognitive biases and heuristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(7), 390–399. <https://doi.org/10.1108/01437730210445829> [In English]
5. Gigerenzer, G. (2008). Why heuristics work. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), 20–29. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00058> [In English]
6. Katsikopoulos, K. V. (2011). Psychological heuristics for making inferences: Definition, performance, and the emerging theory and practice. *Decision Analysis*, 8(1), 10–29. <https://doi.org/10.1287/deca.1100.0180> [In English]
7. Raelin, J. A. (2002). “I don’t have time to think!” Versus the art of reflective practice. *Reflections*, 4(1), 66–79. [In English]
8. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson. [In English]
9. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124> [In English]
10. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday. [In English]
11. Sinclair, A. (2007). *Leadership for the disillusioned: Moving beyond myths and heroes to leading that liberates*. Allen & Unwin. [In English]

Стаття надійшла до редакції: 24.05.2025
Received: 2025.05.24

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, МАТЕМАТИЧНІ І ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ МЕТОДИ ЕКОНОМІКИ / DIGITAL ECONOMICS, MATHEMATICAL AND INSTRUMENTAL METHODS OF ECONOMICS

УДК 337.6; 004.8

ДОБРИК Л.О.^{1*}, РУДЕНКО М.В.², КУЧЕРЕНКО В.С.³, ШЕЛЕСТ Я.І.⁴

1* доц., к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку та психології Українського державного університету науки і технологій, e-mail: liliadobrik@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3853-9285

2 доктор філософії, доцент кафедри фінансів, обліку та психології Українського державного університету науки і технологій, e-mail: rudenkomarina555@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1135-0295

3 аспірант кафедри фінансів, обліку та психології Українського державного університету науки і технологій, e-mail: kucherenko.v.10.11@gmail.com, ORCID ID: 0009-0006-9262-011X

4 аспірант кафедри фінансів, обліку та психології Українського державного університету науки і технологій, e-mail: yarikfl1995@gmail.com, ORCID ID: 0009-0006-0696-059X

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: НОВІ ГОРИЗОНТИ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ

Мета. Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз можливостей використання інструментів штучного інтелекту для модернізації методів оцінки кредитоспроможності підприємств. Також досліджується вплив цих технологій на формування ефективних фінансових стратегій у діяльності фінансово-кредитних установ. **Методика.** Методологічна основа дослідження включає комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечують всебічний аналіз застосування штучного інтелекту для оцінки кредитоспроможності підприємств. Використання цих методів дозволяє науково обґрунтувати отримані результати та розробити для фінансово-кредитних установ практичні рекомендації щодо оптимізації кредитного аналізу. **Результати.** Дослідження показало, що застосування штучного інтелекту значно збільшує вірогідність точної оцінки кредитоспроможності підприємств та нівелює вплив людської помилки. Традиційні методи кредитного аналізу мають суттєві обмеження, тоді як штучний інтелект забезпечує швидку обробку великих обсягів даних та автоматизоване ухвалення рішень. Найперспективнішими технологіями у цій сфері є машинне навчання, нейронні мережі та Big Data, які сприяють покращенню оцінки фінансових ризиків. Водночас наголошено на викликах, серед яких висока вартість впровадження, потреба у підготовці спеціалістів та ризики кібербезпеки. Аналіз нормативної бази показав, що законодавство потребує адаптації до цифрових технологій, особливо у сфері відповідальності за автоматизовані рішення. Штучний інтелект вже активно застосовується у банківському секторі, страхуванні та фінансових технологіях, допомагаючи знижувати витрати та покращувати управління ризиками. Використання штучного інтелекту забезпечує значне скорочення числа дефолтів і дозволяє створювати більш персоналізовані фінансові продукти. Таким чином, застосування штучного інтелекту відкриває нові горизонти для фінансових стратегій, що відповідають сучасним економічним викликам. **Наукова новизна.** Дане дослідження є комплексним аналізом можливостей та наслідків застосування штучного інтелекту в оцінці кредитоспроможності підприємств з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації фінансового сектору. Систематизовано основні виклики та переваги впровадження штучного інтелекту у фінансово-кредитних установах, а також проведено порівняльний аналіз традиційних і новітніх методів кредитного аналізу. Дослідження розширює наукові уявлення про застосування алгоритмів машинного навчання та нейронних мереж у кредитному скорингу, що дозволяє вдосконалити фінансові стратегії та управління ризиками. **Практична значимість.** Дослідження може стати у пригоді фінансово-кредитним установам у вдосконаленні методів оцінки кредитоспроможності та управління ризиками. Отримані висновки сприятимуть розробці ефективних алгоритмів машинного навчання, що підвищать точність кредитного аналізу та автоматизують ухвалення рішень. Використання штучного інтелекту дозволяє оптимізувати фінансові процеси, зменшити кредитні ризики та покращити якість банківських і страхових послуг.

Ключові слова: оцінка кредитоспроможності, штучний інтелект, фінансові стратегії, кредитний ризик, управління ризиками, алгоритми оцінки кредитів, корпоративні фінанси, фінансово-економічна безпека

Постановка проблеми

Штучний інтелект (ШІ) є необхідністю як для фінансово-кредитних установ так і для підприємств в майбутньому. Він тісно пов'язаний зі змінами в технологіях і моделях споживання. Для банківського сектору це потужний інструмент для аналізу кредитоспроможності підприємств-позичальників і прогнозування потреб корпоративних клієнтів. Цей тип системи також може зробити банк більш справедливим і відповідальним. Оскільки, переваги, пропоновані (ШІ), не обмежуються економічною та фінансовою сферою. Дійсно, ця технологія може допомогти банкам активно сприяти встановленню економічної та соціальної інтеграції в основі свого бізнесу.

Історичний ретроспективний аналіз показує, що (ШІ) — не перший технологічний «прорив», який торкнувся банківської галузі: тут достатньо розглянути зростання банкоматів та онлайн-банкінгу. У 1990-х роках Білл Гейтс сказав, що «банківська справа потрібна, а банки — ні» [1]. Ця думка ілюструє поширену тенденцію поставити під сумнів операційну модель традиційних банків щоразу, коли з'являються нові технології. Хоча основні форми роботи та прийняття рішень у банках не зазнали кардинальних змін, все ж таки питання про банківські операції стає законним у світлі появи (ШІ). Тим більше, що макрофінансові умови, що виникли внаслідок війни 2022 року, поставили прибутковість фінансово-кредитних установ під загрозу.

У цій статті ми більш детально розглянемо питання про вплив (ШІ) на операції фінансово-кредитних установ, приділяючи особливу увагу основним завданням аналізу та оцінки кредитних ризиків. Традиційно вони засновані на якісних змінних (бізнес-експертиза, відносини з клієнтами), доповнених статистичними моделями ризику, які враховують різні аспекти кредитного ризику. Хоча кредитний скоринг може здатися технічним предметом, він обумовлює розподіл кредиту серед економічних агентів. Наприклад: які підприємства зможуть фінансувати свої інвестиційні програми, яким підприємствам доведеться оголосити про банкрутство і, серед іншого, скільки підприємств буде ліквідовано. З огляду на ці наслідки легше побачити, як моделі кредитного скорингу впливають на фінансову стабільність, на нормативний капітал, який має бути в банків, на фінансову інклюзивність, зайнятість та економічне зростання.

Оцінка кредитоспроможності позичальників є ключовим елементом управління кредитними ризиками для фінансово-кредитних установ. Традиційні методи, що ґрунтуються на аналізі фінансових коефіцієнтів, бухгалтерської звітності, історії кредитних відносин та експертних оцінках, мають низку суттєвих обмежень. Зокрема, вони часто виявляються недостатньо гнучкими для врахування динамічних змін у фінансово-економічному середовищі, не забезпечують комплексної обробки великого обсягу даних та схильні до суб'єктивності через людський фактор. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та фінансових технологій зростає потреба в удосконаленні методів оцінки кредитоспроможності з метою підвищення їхньої точності, швидкості та надійності. Це особливо важливо в контексті збільшення обсягів кредитування, ускладнення бізнес-моделей сучасних підприємств та зростання ризиків, пов'язаних із нестабільністю фінансових ринків. Крім того, сучасні виклики, такі як глобальні економічні кризи, геополітичні ризики та вплив технологічних змін, вимагають від фінансово-кредитних установ більш адаптивних та інноваційних підходів до управління кредитними портфелями.

Отже, існує об'єктивна потреба у теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці удосконалених методів оцінки кредитоспроможності підприємств із використанням інструментів (ШІ). Це дозволить не лише підвищити ефективність фінансових стратегій кредитних установ та забезпечити стабільність фінансових систем в умовах динамічних змін сучасного економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження у даній сфері є актуальним як у науковому, так і в практичному контекстах, оскільки відповідає сучасним потребам банківського сектору та сприяє забезпеченню його стійкого розвитку. Оцінка кредитоспроможності позичальників є актуальним дослідженням для забезпечення фінансової стабільності банків. У працях українських учених Азаренкова Г., Васильчак С., Гриценко Л., Спіфанова А., Тавасієв А., Фурик В. та ін. розглядаються концептуальні основи оцінки кредитоспроможності, аналізуються переваги та недоліки існуючих підходів. Проблематику вдосконалення методів оцінки кредитоспроможності боржників досліджували

Андрушків Б., Аптекарь С., Виговська Н., Манжос С., Фоміних В. та ін. У їхніх роботах акцент зроблено на застосуванні математичних моделей і цифрових технологій для підвищення точності прогнозування платоспроможності клієнтів. Водночас значний науковий інтерес викликають питання фінансово-економічної безпеки банків та управління банківськими ризиками, що висвітлені в працях Бондарук Т., Вітлінського В., Козьменка С. тощо. У дослідженнях розглядаються питання мінімізації ризиків та стратегічного планування.

Поняття (ШІ) вперше ввів Дж. МакКарті (1956), а фундаментальні дослідження проводили А. Тюрінг, Й. Бенджі, Д. Хілтон та ін. Сучасні дослідження (ШІ) здійснюють Агравал А., Шваб К., Блануца В. та інші. Вітчизняні вчені Баранов О., Стефанчук М., Таран О., Барбашин С [12], Паскар А. [13], Гелецька І. О., Шовдра М. М. [14] та ін. аналізують можливості використання (ШІ). Однак в Україні відсутнє правове регулювання цієї сфери, що вимагає розробки відповідної нормативно-правової бази, а питання визначення цієї діфеніції є гостро актуальним.

Формування цілей статті

У статті поставлено завдання дослідити теоретичні та практичні аспекти використання штучного інтелекту в оцінці кредитоспроможності підприємств. Зокрема, необхідно здійснити критичний аналіз традиційних методів кредитного аналізу, виявити їхні обмеження в контексті сучасних економічних викликів, а також вивчити потенціал (ШІ) для подолання цих обмежень. Особлива увага приділяється ідентифікації ключових технологій, що використовуються у фінансовій сфері, аналізу успішних практичних кейсів, і є невід'ємною частиною оцінки ризиків, пов'язаних із впровадженням інноваційних рішень. Результатом дослідження мають стати науково обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації процесів оцінки кредитоспроможності за допомогою (ШІ), що сприятиме посиленню економічної безпеки та захищеності фінансово-кредитних установ.

Актуальність теми дослідження

У цій статті розглядаються наслідки використання штучного інтелекту (ШІ) у процесі кредитного аналізу банками та іншими фінансово-кредитними установами. Унікальні особливості моделей (ШІ) в поєднанні з розширенням обчислювальної потужності роблять нові джерела інформації (великі дані) доступними для оцінки кредитоспроможності, оскільки можуть зчитувати навіть слабкі сигнали, чи то у формі взаємодій, чи то у формі нелінійностей між пояснювальними змінними, які, вочевидь, дають поліпшення прогнозів порівняно з традиційними заходами оцінки кредитоспроможності підприємств. На макроекономічному рівні це призводить до позитивних оцінок економічного зростання. На мікрорівні, натомість, використання (ШІ) в кредитному аналізі покращує фінансову інклюзивність, а прогнози на основі (ШІ) з використанням великих даних можуть зробити кредит доступним для підприємств, які раніше вважалися невідповідними, дотримуючись класичного статистичного моделювання, заснованого на традиційних методах оцінки кредитоспроможності.

У сучасних умовах глобалізації фінансових ринків, посилення конкуренції та зростання обсягів кредитування питання оцінки кредитоспроможності підприємств набуває особливої важливості. Традиційні методи оцінки кредитоспроможності, засновані на фінансових коефіцієнтах, кредитних скорингових моделях і експертних оцінках, часто виявляються недостатньо ефективними для швидкої та точної ідентифікації кредитних ризиків в умовах високої динамічності ринкового середовища. Це обумовлює потребу у впровадженні інноваційних підходів, здатних забезпечити більш гнучкий і комплексний аналіз кредитоспроможності підприємств-позичальників.

(ШІ) виступає одним із найбільш перспективних інструментів у сфері фінансових технологій завдяки своїй здатності обробляти значні обсяги інформації, виявлення складних закономірностей та прогнозування ризиків з високою точністю. Використання алгоритмів машинного навчання, нейронних мереж і аналітики великих даних дозволяє не лише автоматизувати процес оцінки кредитоспроможності, але й підвищити його об'єктивність, знизити рівень суб'єктивного впливу людського фактору та мінімізувати кредитні ризики.

Фінансово-кредитні установи використовують (ШІ) для вдосконалення процесу прийняття рішень щодо видачі кредитів, встановлення кредитних лімітів та визначення інвестиційних можливостей. Банки вже тривалий час досліджують можливості штучного інтелекту (ШІ) та

успішно використовують чат-ботів для інформування клієнтів про послуги та пропозиції, а також для здійснення операцій, які не потребують участі людини. Віртуальні асистенти на основі (ШІ) застосовуються для підвищення ефективності та зменшення витрат на виконання регуляторних вимог. Значною сферою, в якій (ШІ) дає змогу поліпшити банківські операції, є управління ризиками за рахунок посилення кредитного скорингу, управління кредитним портфелем, виявлення шахрайства, оптимізації стратегій стягнення боргів, швидкого виявлення та інтерпретації сигналів від слабких позичальників і побудови економічних моделей, серед іншого. Деякі додатки (ШІ) також можуть допомогти безпечно зберігати й аналізувати великі потоки даних для управління взаємовідносинами з клієнтами. Історично кредитний скоринг був одним із перших застосувань (ШІ) в банківському секторі, зокрема, з використанням машинного навчання.

Однак, попри значний потенціал (ШІ) у сфері кредитного аналізу, його застосування пов'язане з низкою викликів, зокрема етичними, правовими та технологічними аспектами. Ці обмеження вимагають створення нового покоління фінансового регулювання, що запроваджує сертифікацію алгоритмів (ШІ) та даних, які використовуються фінансово-кредитними установами. Потреба у розробці ефективних підходів до інтеграції (ШІ) у фінансові стратегії банківських і фінансово-кредитних установ з урахуванням сучасних викликів робить це дослідження надзвичайно актуальним.

Таким чином, вивчення можливостей і обмежень використання штучного інтелекту як інструменту оцінки кредитоспроможності підприємств відкриває нові горизонти для формування ефективних фінансових стратегій, що відповідають вимогам цифрової економіки та динамічних ринкових змін.

Виклад основного матеріалу

Оцінка кредитоспроможності підприємств є ключовим елементом фінансового аналізу, що дозволяє банкам та фінансовим установам приймати обґрунтовані рішення щодо видачі кредитів. У сучасних умовах ключову роль у цьому процесі відіграє штучний інтелект (ШІ), який здатний аналізувати значні обсяги даних та здійснювати прогнозування на основі алгоритмів машинного навчання.

В українському законодавстві відсутнє єдине визначення поняття «кредитоспроможність підприємств». Однак різні нормативно-правові акти регулюють окремі аспекти оцінки фінансової спроможності позичальників. Банки розробляють власні методики аналізу кредитоспроможності корпоративних клієнтів, спираючись на чинне законодавство, рекомендації НБУ та міжнародну практику. Ці методики враховують фінансові показники підприємства, специфіку його діяльності, галузеві особливості, макроекономічні умови та рівень ризику.

З огляду на швидкий розвиток цифрових технологій та зростаючу складність фінансового аналізу, сучасні банки та фінансові установи дедалі частіше звертаються до інноваційних методів оцінки кредитоспроможності. Одним із інноваційних напрямів є застосування штучного інтелекту (ШІ).

В Україні ще не закріплено офіційного визначення штучного інтелекту на законодавчому рівні, проте ведеться активна робота над створенням нормативно-правової бази. У 2020 році Кабінет Міністрів схвалив Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні [9], а в 2024 році Міністерство цифрової трансформації презентувало «Білу книгу» щодо регулювання (ШІ) [10].

Україна також орієнтується на європейські стандарти регулювання. У 2024 році Європейський парламент ухвалив Artificial Intelligence Act – перший у світі закон, що комплексно регулює використання (ШІ). Цей документ може стати зразком для розробки українського законодавства у сфері штучного інтелекту, включаючи його застосування у фінансовій сфері [11].

Таким чином, поєднання традиційних методів оцінки кредитоспроможності з інструментами (ШІ) може суттєво підвищити ефективність фінансового аналізу, водночас вимагаючи відповідного нормативного регулювання.

Таблиця 1

Законодавче регулювання оцінки кредитоспроможності підприємств та використання штучного інтелекту у фінансовій сфері

Нормативно-правовий акт	Опис
Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III [2]	визначає загальні принципи оцінки фінансового стану позичальників
Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI [3]	регулює використання персональних даних у фінансовому аналізі
International Accounting Standards Board (IASB). (2012). Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 (МСФЗ 9) [4]	визначає стандарти оцінки кредитного ризику відповідно до міжнародних практик
Постанова Правління Національного банку України № 351 від 03.12.2020 р. «Про затвердження Положення про визначення банками України кредитного ризику» [5]	встановлює вимоги до оцінки кредитоспроможності позичальника для зниження кредитних ризиків; передбачає аналіз фінансових показників (прибутковість, ліквідність, платоспроможність), якості менеджменту, впливу зовнішніх факторів та ринкових умов
Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 р. № 64 «Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» [6]	визначає вимоги до оцінки кредитного ризику через аналіз фінансової звітності, господарської діяльності та ринкових перспектив позичальника; регламентує ідентифікацію, оцінку, контроль і мінімізацію фінансових ризиків для забезпечення фінансової безпеки банків
Постанова Правління Національного банку України «Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України»: постанова від 02.08.2004 р. № 361 [7]	містить орієнтири для банків у визначенні ключових параметрів аналізу фінансового стану юридичних осіб, включаючи показники співвідношення власного та залученого капіталу, рентабельності та ліквідності
Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021 - 2024 роки» [8]	визначає основні напрями розвитку ШІ у фінансовій та економічній сферах.

Розглядаючи кредитоспроможність підприємства взагалі, можемо визначити, що вона складається із сукупності елементів (рис. 1), розуміння яких дає чітке уявлення про сутність цієї економічної категорії.

В умовах жорсткої конкуренції між банками, фінансово-кредитні установи змушені швидко приймати рішення щодо видачі позик, одночасно враховуючи високі кредитні ризики. Кредитоспроможність позичальника - це його здатність вчасно і в повному обсязі погашати свої фінансові зобов'язання. Вона залежить від багатьох факторів, таких як ефективність діяльності підприємства, якість фінансового менеджменту, наявність достатнього грошового потоку та репутація як самого підприємства, так і його партнерів. Отже, оцінка кредитоспроможності частково гарантує суб'єктам кредитного ринку наступне: фінансово-кредитній установі – отримання максимального прибутку при мінімальних ризиках, а підприємству-позичальнику – досягнення поставлених бізнес-цілей.

Оцінка кредитоспроможності підприємства є критично важливим елементом управління кредитними ризиками для фінансово-кредитних установ. Існує кілька традиційних підходів до цієї оцінки, кожен з яких має свої переваги та недоліки. В таблиці 2 вони згруповані за основними ознаками, що надає структуроване порівняння традиційних підходів, а це дозволяє оцінити їх ефективність залежно від конкретних потреб фінансового аналізу.

У сучасних умовах, що характеризуються високою волатильністю фінансових ринків, глобалізацією економіки та швидким технологічним прогресом, традиційні підходи оцінки кредитоспроможності підприємств виявляють низку обмежень, які впливають на точність, об'єктивність та ефективність прийняття кредитних рішень. Структура, яка представлена в таблиці 3 дозволяє чіткіше зрозуміти природу кожного обмеження та його вплив на процес оцінки кредитоспроможності підприємств.

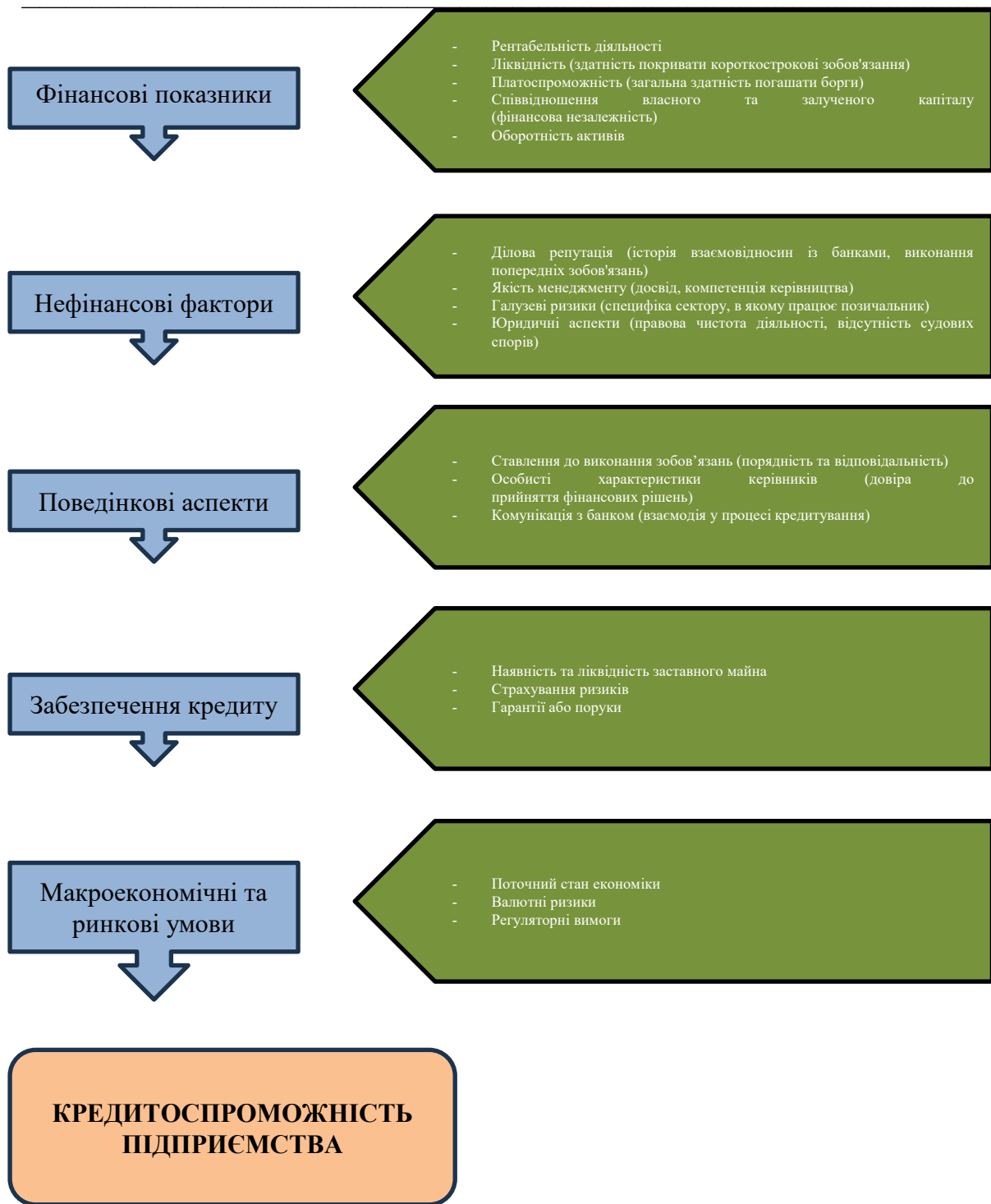


Рисунок 1 - Основні елементи кредитоспроможності підприємства

Усе це свідчить про необхідність удосконалення традиційних методів оцінки кредитоспроможності та інтеграції новітніх розробок, а саме штучного інтелекту (ШІ), який є революційною технологією для підвищення точності, гнучкості, швидкості, об'єктивності й ефективності оцінювання різноманітних фінансових і кредитних ризиків. (ШІ) швидко замінює людей у важливих фінансових завданнях, таких як оцінка ризиків та аналіз кредитоспроможності позичальників. Якщо говорити більш конкретно, штучний інтелект (ШІ) - це потужний інструмент з безліччю можливостей використання у фінансовому секторі.

Бізнес фінансових послуг може отримати велику вигоду від застосування (ШІ) через перетворення самої галузі фінансових послуг і способів їх надання клієнтам. (ШІ) може підвищити ефективність внутрішніх процедур, кібербезпеку та знизити ризики, а також призвести до створення більш інформаційних та персоналізованих продуктів та послуг. (ШІ) змінює спосіб, яким фінансові установи збирають та використовують аналітичні дані, що призводить до нових типів інновацій у бізнес-моделях, змін у конкурентних екосистемах та робочій силі, нової динаміки ризиків і нових проблем для компаній та урядів.

Таблиця 2

Традиційні підходи до оцінки кредитоспроможності підприємств

Підхід	Ознаки	Переваги	Недоліки
Коефіцієнтний аналіз	Аналіз фінансових коефіцієнтів (ліквідність, прибутковість, фінансова стійкість) для узагальненої оцінки кредитоспроможності	Наочність, простота розрахунків, можливість ідентифікації «слабких місць», комплексність, відповідність міжнародним стандартам	Залежність від якості фінансової звітності, обмежена гнучкість в динамічних ринкових умовах
Експертний підхід	Включає судження експертів, багатокритеріальний аналіз (CAMELS, Delphi), врахування нефінансових факторів	Врахування специфічних факторів, що не відображені у фінансовій звітності	Суб'єктивність оцінки, залежність від компетенції експертів, тривалість аналізу
Скоринговий підхід	Використання статистичних моделей (Z-score, Logit, Probit, Behavioral Scoring) для оцінки кредитного ризику на основі бальної системи	Стандартизація процесу, швидкість аналізу	Неможливість врахування нестандартних факторів, обмежена адаптивність до змін ринку
Метод кредитного рейтингу	Присвоєння рейтингових оцінок рейтинговими агентствами (Moody's, S&P, Fitch), врахування фінансових і нефінансових факторів	Комплексність оцінки, авторитетність у міжнародній практиці	Висока вартість, недостатня деталізація для малих підприємств
Аналіз грошових потоків	Оцінка здатності підприємства генерувати грошовий потік для обслуговування боргу	Фокус на реальних фінансових потоках, а не лише бухгалтерських показниках	Залежність від точності прогнозів грошових потоків
Аналіз чутливості та сценарний аналіз	Оцінка впливу змін ключових економічних показників на здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання	Глибоке розуміння ризиків	Трудомісткість, залежність від якості вихідних даних

Відповідно до опитування Gartner® CIO and Technology Executive Survey за 2024 рік 58% опитаних ІТ-директорів банків повідомили, що вже впровадили або планують впровадити ініціативи зі штучного інтелекту (ШІ) і в цьому році, а у 2025 році цей показник зросте до 77% [15].

Таблиця 3

Обмеження традиційних підходів до оцінки кредитоспроможності підприємств

Обмеження	Характеристика обмеження	Недолік	Наслідок
Обмеженість аналізу історичних даних	Оцінка кредитоспроможності базується переважно на минулих фінансових показниках, без урахування поточних змін	Відсутність динамічного підходу до оцінки ризиків, що обмежує прогнозну здатність моделей	Зниження ефективності в умовах кризових явищ, коли минулі результати не гарантують стабільності в майбутньому
Низька чутливість до зовнішніх факторів	Недостатнє врахування макроекономічних та політичних ризиків, що можуть впливати на фінансовий стан підприємства	Обмежене урахування комплексних ризиків, що можуть суттєво впливати на кредитоспроможність	Неадекватна оцінка ризиків у глобалізованій економіці
Висока залежність від якості фінансової звітності	Надмірна орієнтація на фінансові документи, які можуть містити викривлені або фіктивні дані	Можливість маніпуляцій з фінансовими даними (креативний облік) або їхня неповнота	Хибна оцінка кредитоспроможності, особливо для компаній із непрозорою структурою власності
Суб'єктивність експертних оцінок	Значна роль людського фактору, що може впливати на об'єктивність оцінки кредитного ризику	Ризик упередженості, конфлікту інтересів або помилок внаслідок обмеженого досвіду аналітиків	Зниження об'єктивності оцінки, що може призводити до неправомірних кредитних рішень
Обмежена здатність до обробки великих обсягів даних	Традиційні підходи не враховують потенціал сучасних технологій аналізу Big Data та неструктурованої інформації	Неможливість комплексного аналізу великої кількості факторів	Втрата важливої інформації, яка могла б вплинути на оцінку ризику
Відсутність адаптивності до нових технологій і швидких змін	Нездатність традиційних методів швидко адаптуватися до нових тенденцій у фінансах, фінтехі та цифровізації	Затримка в оновленні методологій відповідно до нових умов ринку	Зниження конкурентоспроможності кредитних установ, які використовують лише традиційні підходи

Фінансовий сектор опинився в авангарді інтеграції штучного інтелекту, демонструючи один із найвищих показників впровадження в усіх галузях (рис. 2). Компанії-виробники лідирують у розвитку використання (ШІ), на них припадає майже п'ята частина (18,88%) загальної частки ринку галузі. Це на понад 3% більше, ніж у будь-якому іншому секторі, що робить виробництво одним із двох секторів із часткою ринку понад 15%. Фінансовий сектор є другою за величиною часткою ринку, на яку припадає трохи більше 15% (15,42%) загальної галузі – приблизно на 3% більше, ніж охорона здоров'я, що посідає третє місце (12,23%). Транспорт (10,63%) і безпека (10,1%) є єдиними іншими секторами, які займають більше десятої частини галузі. Це означає, що разом п'ять провідних секторів складають більше двох третин загального ринку використання (ШІ) [16].

Індустрія фінансових послуг у 2023 році інвестувала приблизно 35 мільярдів доларів США в штучний інтелект, причому банківська сфера інвестувала лідируючу суму, на яку припадає приблизно 21 млрд. дол. США. Серед найбільших банків в Америці та Європі Capital One лідирує за впровадженням (ШІ), за ним йдуть JPMorgan Chase і Royal Bank of Canada, CitiBank, Wells Fargo, Barclays Bank Plc. Високий рівень впровадження (ШІ) разом із значними витратами на технології машинного навчання свідчать про готовність галузі адаптуватися до світу, орієнтованого на максимальне використання (ШІ) в різноманітних сферах людського буття.

Згідно зі звітом Міжнародного союзу електрозв'язку (МСЕ), у 2024 році до інтернету під'єднано 5,5 мільярда осіб, що на 227 мільйонів осіб більше, ніж у 2023 році, тобто 68 відсотків населення світу наразі мають доступ до інтернету, і цей показник продовжує зростати [17].

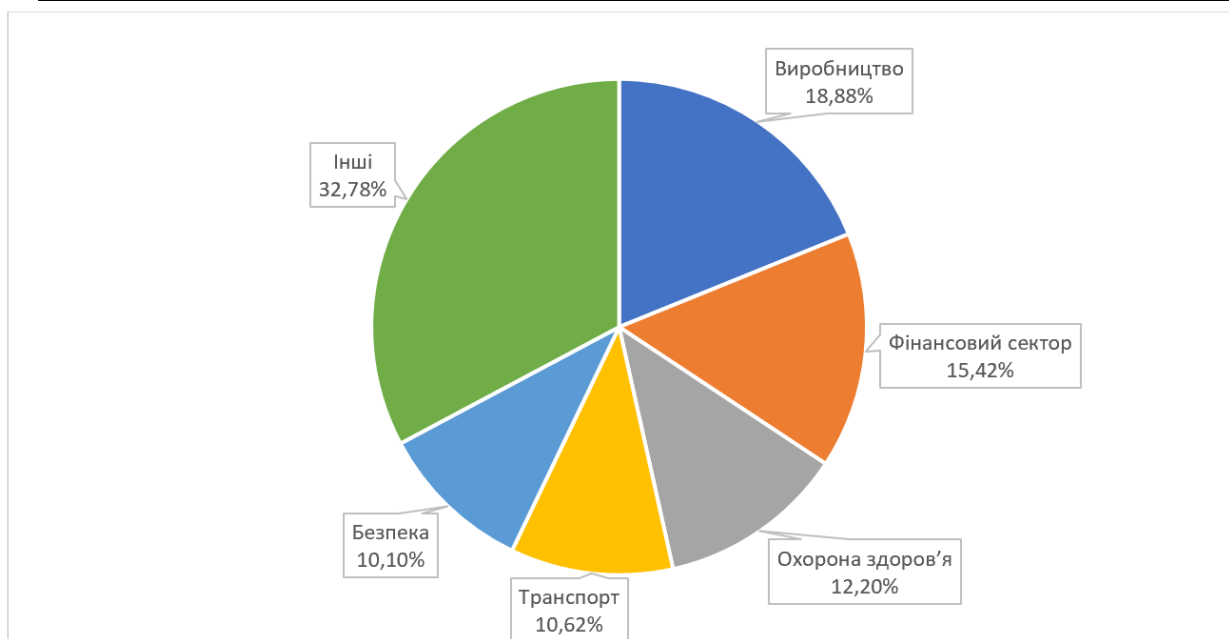


Рисунок 2. Розподіл галузей із найбільшою часткою світового ринку штучного інтелекту (ШІ), %

Джерело: побудовано на основі [16]

У 2023 році серед фінансових установ у всьому світі, які використовували (ШІ), понад дві третини використовували (ШІ) в аналітиці даних, що робить його найпоширенішим додатком штучного інтелекту в галузі. Обробка природної мови також була одним з найбільш поширених варіантів використання (ШІ). Тим не менш, понад 40% фінансово-кредитних установ використовували генеративний (ШІ), а лідери галузі продовжують свої дослідження в цьому напрямку. Прогнозується, що між 2023 і 2032 роками глобальний генеративний ринок (ШІ) у фінансах зросте на 28,1% в рік, зростаючи з 1,09 мільярда доларів США в 2023 році до 9,48 мільярда доларів США в 2032 році. Це зростання, а також зростання впровадження, вказує на розширення уваги до генеративного (ШІ). Успішно реалізований генеративний (ШІ) може значно вплинути на банківський сектор із загальною потенційною доданою вартістю від 200 до 340 мільярдів доларів США, що еквівалентно 3-5 % загального доходу галузі [18].

(ШІ) став невід'ємною частиною різних бізнес-сегментів у фінансово-кредитних установах, причому кожна сфера використовує свої можливості по-різному Таблиця 4.

«Робо-консультування - надання автоматизованих порад з мінімальним втручанням людини - може стати економічно ефективним і масштабованим рішенням для надання консультацій клієнтам з невеликими портфелями», - йдеться у звіті фірми, відзначаючи здатність робо-консультантів на основі (ШІ) надавати індивідуальні рекомендації в режимі реального часу, включаючи вибір портфеля, автоматичне відновлення балансу і збір податкових збитків. Рекомендації надаються в «інтерактивному діалоговому форматі з меншими додатковими витратами на обслуговування клієнтів, ніж у випадку з консультантами-людьми» [19].

Для багатьох банків чат-боти зараз є основним компонентом обслуговування клієнтів завдяки їхній здатності надавати відповіді на запити клієнтів у режимі реального часу 24/7. Наприклад, віртуальний асистент Bank of America Erica перевищив два мільярди взаємодій і допоміг 42 мільйонам клієнтів банку з моменту свого запуску в червні 2018 року [20].

Варто також відзначити, що деякі фінансово-кредитні установи впроваджують (ШІ) «для створення кейсів використання, що змінюють правила гри» за допомогою інвестицій, які дозволяють установам вийти на нові клієнтські сегменти, створити нові джерела доходу або навіть розглянути нові типи бізнес-моделей, які можна активувати за допомогою цієї технології.

Таблиця 4

Основні способи використання штучного інтелекту у фінансовій сфері

Спосіб використання	Характеристика	Переваги	Недоліки	Перспективи розвитку
Моделювання та прогнозування ризиків	Аналізує великі обсяги фінансових та нефінансових даних для виявлення прихованих закономірностей, що дозволяє здійснювати точні прогнози можливих ризиків на основі фінансової поведінки клієнтів на ранніх стадіях	Підвищена точність прогнозування, мінімізація ризиків	Висока вартість впровадження	Подальший розвиток алгоритмів глибокого навчання для покращення фінансового менеджменту
Обробка великих обсягів даних	Аналізує великі масиви структурованих та неструктурованих даних	Висока швидкість обробки, покращене прийняття рішень	Високі витрати на інфраструктуру	Розвиток обчислювальних потужностей для оптимізації роботи фінансових установ
Автоматизація процесів та самонавчання	Зменшує потребу в людському втручанні у рутинні операції, автоматично вдосконалює моделі аналізу на основі нових даних	Зниження витрат, мінімізація людських помилок, підвищення продуктивності	Обмеженість у складних аналітичних процесах, висока потреба в якісних даних	Розширення можливостей автоматизації, використання нейромереж для оцінки кредитоспроможності
Аналіз неструктурованих даних	Обробляє текстову, візуальну та аудіо-інформацію, навіть емоційний тон новин для оцінки ринкових настроїв, розглядає активність у соціальних мережах, історію оплати рахунків, дані з оренди і навіть медичну та страхову інформацію	Розширені можливості аналітики для точнішої оцінки ринкових ризиків	Необхідність високих обчислювальних ресурсів	Інтеграція з когнітивними технологіями
Підтримка прийняття рішень	Генерує аналітичні рекомендації для фінансових менеджерів, розширює можливості цифрових кредитів та фінансової інклюзії	Зниження суб'єктивності рішень завдяки використанню робо-консультантів	Залежність від точності алгоритмів	Вдосконалення моделей (ШІ) для оптимізації фінансових стратегій
Досвід клієнтів	Персоналізація взаємодії клієнтів з фінансовими установами, чат-боти, технології обробки природної мови та мовного контенту із записаних розмов, демократизація доступу до фінансових послуг	Покращена взаємодія клієнта з фінансово-кредитними установами, підвищення лояльності	Обмеженість у розумінні складних запитів	Впровадження (ШІ) для аналізу емоцій клієнтів, вивчення поведінкових особливостей клієнтів, щоб виявляти незвичайні дії та надсилати попереджувальні знаки про незвичайні транзакції та вид інциденту
Виявлення шахрайства	Визначення підозрілих фінансових операцій у реальному часі, аналіз геолокаційної інформації	Покращена безпека фінансових операцій	Можливість помилок позитивних результатів	Інтеграція з біометричними системами для зниження рівня шахрайства
Дотримання законодавчих вимог	Автоматизація дотримання регуляторних норм	Мінімізація ризиків штрафів	Складність налаштувань	Використання (ШІ) у комплаєнс-аналізі

Наприклад, австрійський Erste Bank запустив прототип Financial Health Prototype - інструмент, орієнтований на клієнта, який дозволяє йому ставити запитання про своє фінансове життя, наприклад, як управляти фінансовим боргом або планувати відпустку. Окрім відповідей на запитання, прототип також порівнює різні продукти, які пропонує банк, з тими, що будуть актуальними для конкретного клієнта [21]. Це демократизує фінансовий коучинг або фінансове консультування для клієнтів. Зазвичай ці банківські послуги призначені для преміум-клієнтів або людей, які можуть платити за них але тепер, завдяки (ШІ) створено доступ для всіх. Банк генерує рентабельність інвестицій за рахунок залучення нових клієнтів та покращуючи продажі.

Також розробляються клієнтоорієнтовані додатки, особливо у сфері кредитування. Наприклад, американський Bankwell Bank розгорнув систему розмовного асистента Cascading AI для отримання кредитів для власників малого бізнесу. Асистент відповідає на запитання позичальників щодо часто складних кредитних продуктів і надає додаткову інформацію або документи, необхідні власникам малого бізнесу для подання заявки на кредит. Вони можуть завантажити заявку, і асистент також регулярно зв'язується з ними, якщо власник малого бізнесу кидає заявку на півдорозі. Це покращує процес створення більшої прозорості для власників малого бізнесу, щоб швидко отримати доступ до фінансової допомоги через банк за допомогою асистента. Після впровадження асистента якість потенційних клієнтів була в чотири-п'ять разів вищою, ніж у випадку з використанням традиційних способів оцінки кредитоспроможності. [22].

Станом на 2023 рік завдяки активному впровадженню ШІ-технологій фінансовим установам вдалося заощадити близько 447 мільярдів доларів [23]. Близько 80% банків у США визнають значний потенціал (ШІ) для підвищення ефективності різноманітних бізнес-процесів. При цьому ШІ не тільки створює нові можливості, але й ставить перед банками виклики, пов'язані з управлінням ризиками, етичними аспектами та адаптацією корпоративної культури до нових умов.

Системи на основі (ШІ) здатні проявляти еластичність до змін у зовнішньому середовищі завдяки своїм адаптивним алгоритмам, що коригуються відповідно до нових умов ринку чи змін у поведінці клієнтів, що є особливо важливим в умовах фінансових криз, глобальних змін економічного середовища.

Штучний інтелект (ШІ) у фінансовій сфері відкриває нові горизонти для підвищення ефективності управління фінансовими потоками, оцінки кредитоспроможності, управління ризиками та стратегічного планування. Його ключові характеристики — здатність до обробки великих обсягів даних, самонавчання, автоматизація процесів та підтримка прийняття рішень — роблять його незамінним інструментом для фінансових установ, що прагнуть досягти високої точності та конкурентної переваги в умовах сучасної економіки [24].

Однак, незважаючи на численні переваги, фінансово-кредитні установи стикаються з різними проблемами під час впровадження (ШІ). Проблеми з даними стають серйозними, оскільки занепокоєння щодо конфіденційності, суверенітету та розрізненості особистих даних становлять значні перешкоди для повної інтеграції. Занепокоєння щодо штучного інтелекту не зменшилося за останні кілька років, що свідчить про те, що необхідно впроваджувати більше засобів захисту, щоб користувачі були впевнені у системах (ШІ), які використовуються. (ШІ) опинився під пильною увагою громадськості як частина нової міфології про цифрові технології, викликаючи водночас надію та страх. Наприклад, (ШІ) приписують на перспективи відродження споживання, зростання продуктивності та покращення управління ризиками, і це лише деякі з багатьох надій людства. У той самий час (ШІ) пов'язаний зі страхами технологічної заміни людських робочих місць, перспективою перепідготовки кадрів, розширенням цифрового розриву й у більш широкому значенні, з дрейфом у бік трансгуманізму, тобто трансформації людського життя у вигляді технологічно розширених можливостей. Можемо стверджувати, що це хибне уявлення. І хоча штучний інтелект здатний автоматизувати певні завдання, він не може замінити людські здібності, такі як ухвалення складних рішень та творчість. (ШІ), скоріше, розширює можливості людини, а не замінює її.

Таке розповсюджене побоювання, що (ШІ) може бути упередженим, можна заперечити якщо розробники обов'язково будуть використовувати різноманітні набори даних та алгоритми, що дозволять мінімізувати упередженість, а системи (ШІ) дійсно зможуть долати упередження, що містяться в даних, на яких вони навчаються.

Також ідея про те, що (ШІ) стає некерованим, є поширеною темою у науковій фантастиці. Насправді (ШІ) діє в рамках обмежень, встановлених його творцями. Дослідники та фахівці з етики наразі постійно працюють над тим, щоб (ШІ) розроблявся відповідально та безпечно.

Оскільки технології штучного інтелекту все ще розвиваються, неминуче, що разом з перевагами, які вони надають, з'являються і ризики. Основною проблемою є конфіденційність. (ШІ) має здатність отримувати доступ до особистої інформації з різноманітних джерел, включаючи електронні листи, записи в соціальних мережах та візуальний контент, не інформуючи людину про збір та обробку її даних. Це потенційно може призвести до неправомірного використання конфіденційної інформації, що ідентифікує особу, без її згоди. Питання про конфіденційність даних також з'являються, коли постає питання про те, чи вважають загальнодоступні системи конфіденційність вхідних даних користувачів і чи існує ризик витоку даних.

І все ж таки (ШІ) виступає потужним інструментом для підвищення ефективності оцінки кредитоспроможності, забезпечуючи глибший аналіз даних, точніші прогнози та здатність швидко адаптуватися до динамічних змін економічного середовища. Його інтеграція у фінансові процеси сприяє не лише оптимізації управління ризиками, а й створенню конкурентних переваг для фінансово-кредитних установ [25].

Інтеграція (ШІ) в кредитний аналіз надає кредиторам доступ до нових джерел даних, що дозволяє проводити більш точну оцінку кредитних ризиків. Сукупні дані зіставляються з інформацією про тисячі інших клієнтів за допомогою алгоритмів машинного навчання, що забезпечує високу вірогідність прогнозів. За умови, що розрахований рівень ризику не перевищує встановленого кредитором порогового значення, рішення про надання кредиту може бути прийнято автоматично, що підвищує оперативність та ефективність кредитних операцій.

Висновки

У статті було проведено ґрунтовне дослідження можливостей використання штучного інтелекту (ШІ) як інструменту оцінки кредитоспроможності підприємств, що є ключовим аспектом формування ефективних фінансових стратегій. Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що інтеграція ШІ у процес кредитного аналізу є перспективним напрямом, здатним значно підвищити точність та об'єктивність оцінки ризиків.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів використання ШІ дозволило виявити його основні переваги, зокрема можливість обробки великих масивів даних, швидкість аналізу, зниження людського фактору та підвищення рівня прогнозування фінансових ризиків. Однак водночас були висвітлені і виклики, пов'язані з інтеграцією ШІ у фінансово-кредитну діяльність, зокрема питання нормативного регулювання, етичні аспекти, складнощі у верифікації алгоритмів та необхідність забезпечення кібербезпеки.

Розгляд традиційних підходів до оцінки кредитоспроможності підприємств та їхніх обмежень засвідчив, що методи, які ґрунтуються на фінансових коефіцієнтах, експертних оцінках та статистичних моделях, мають значні недоліки у швидкості обробки інформації та адаптивності до змін ринкового середовища. Водночас аналіз сучасного розподілу застосування ШІ у фінансовій сфері в різних країнах довів його значний потенціал у трансформації кредитного аналізу, що підтверджується практикою провідних світових фінансових установ [26].

Позитивні риси впровадження ШІ у фінансово-кредитні установи включають автоматизацію процесів ухвалення рішень, зниження витрат на аналіз кредитних ризиків, покращення персоналізації кредитних пропозицій та підвищення загальної ефективності фінансових стратегій [27]. Враховуючи глобальну тенденцію до цифровізації фінансового сектора, подальше впровадження та вдосконалення методів штучного інтелекту стане вагомим фактором підвищення стійкості та конкурентоспроможності фінансово-кредитних установ.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що використання штучного інтелекту у процесі оцінки кредитоспроможності підприємств відкриває нові горизонти фінансових стратегій, сприяючи підвищенню точності та обґрунтованості фінансових рішень. Водночас необхідним є подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення, оптимізація алгоритмічних моделей та розробка стратегій мінімізації можливих ризиків, пов'язаних із впровадженням ШІ.

DOBRYK Liliia^{1*}, RUDENKO Maryna², KUCHERENKO Vlad³, SHELEST Yaroslav⁴

1* PhD of Economic Sciences, Associate Professor, Department of finance, accounting and psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: liliadobrik@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3853-9285

2 PhD of Economic Sciences, Associate Professor, Department of finance, accounting and psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: rudenkomarina555@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1135-0295

3 Postgraduate student at the Department of finance, accounting and psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies, kucherenko.v.10.11@gmail.com, ORCID ID: 0009-0006-9262-011X

4 Postgraduate student at the Department of finance, accounting and psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: yarikfl1995@gmail.com, ORCID ID: 0009-0006-0696-059X

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR ASSESSING THE CREDITWORTHINESS OF ENTERPRISES: NEW HORIZONS FOR FINANCIAL STRATEGIES

Objective. The purpose of this article is to provide a theoretical justification and practical analysis of the possibilities of using artificial intelligence tools to modernise the methods of assessing the creditworthiness of enterprises. The article also examines the impact of these technologies on the formation of effective financial strategies in the activities of financial and credit institutions. **Methodology.** The methodological basis of the study includes a set of general scientific and special methods that provide a comprehensive analysis of the use of artificial intelligence to assess the creditworthiness of enterprises. The use of these methods allows us to scientifically substantiate the results obtained and develop practical recommendations for financial institutions to optimise credit analysis. Results. The study has shown that the use of artificial intelligence significantly increases the likelihood of an accurate assessment of the creditworthiness of enterprises and eliminates the impact of human error. Traditional methods of credit analysis have significant limitations, while artificial intelligence enables fast processing of large amounts of data and automated decision-making. The most promising technologies in this area are machine learning, neural networks, and Big Data, which help improve financial risk assessment. At the same time, the report highlights challenges, including the high cost of implementation, the need for specialist training, and cybersecurity risks. An analysis of the regulatory framework has shown that legislation needs to be adapted to digital technologies, especially in the area of liability for automated solutions. Artificial intelligence is already being actively used in the banking, insurance and financial technology sectors, helping to reduce costs and improve risk management. The use of artificial intelligence can significantly reduce the number of defaults and allow for the creation of more personalised financial products. Thus, the use of artificial intelligence opens up new horizons for financial strategies that meet modern economic challenges. **Scientific novelty.** This study is a comprehensive analysis of the possibilities and implications of using artificial intelligence in assessing the creditworthiness of enterprises, taking into account current trends in the digitalisation of the financial sector. The main challenges and benefits of introducing artificial intelligence in financial institutions are systematised, and a comparative analysis of traditional and modern methods of credit analysis is carried out. The study expands the scientific understanding of the application of machine learning algorithms and neural networks in credit scoring, which allows for the improvement of financial strategies and risk management. **Practical significance.** The study can be useful for financial institutions in improving credit assessment and risk management methods. The findings will contribute to the development of effective machine learning algorithms that will improve the accuracy of credit analysis and automate decision-making. The use of artificial intelligence helps to optimise financial processes, reduce credit risks and improve the quality of banking and insurance services.

Keywords: artificial intelligence, creditworthiness assessment, financial strategies, credit risk, risk management, credit scoring algorithms, corporate finance, financial and economic security.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Salimon, M. G. Open banking and digital disruptions: Would retail bankers be losing their jobs? // Annals of Social Sciences & Management Studies. – 2019. – Vol. 4, No. 3. – P. 90–91. – DOI: <https://doi.org/10.19080/ASM.2019.04.555639>.
2. Верховна Рада України. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.

3. Верховна Рада України. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-15>.
4. International Accounting Standards Board (IASB). Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 (МСФЗ 9) «Фінансові інструменти». – 2012. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text.
5. Національний банк України. Постанова Правління НБУ «Про затвердження Положення про визначення розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями банків України» від 30.06.2016 р. № 351. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>.
6. Національний банк України. Постанова Правління НБУ «Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» від 11.06.2018 р. № 64. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#n16>.
7. Національний банк України. Постанова Правління НБУ «Про затвердження Методичних рекомендацій з організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України» від 02.08.2004 р. № 361. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04#Text>.
8. Кабінет Міністрів України. Розпорядження «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2021–2024 роки» від 12.05.2021 р. № 438-р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/438-2021-%D1%80>.
9. Кабінет Міністрів України. Розпорядження «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні» від 02.12.2020 р. № 1556-р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>.
10. Міністерство цифрової трансформації України. Регулювання штучного інтелекту в Україні: презентація Білої книги. – 2024. – URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-bilu-knigu>.
11. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain legislative acts // Official Journal of the European Union. – 2024. – L 168. – P. 1–118. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>.
12. Барбашин С. Штучний інтелект: правове регулювання в Україні та ЄС. – Barbashyn Law Firm, 2023. – URL: <https://barbashyn.law/stati/shtuchnyj-intelekt-pravove-regulyuvannya-v-ukrayini-ta-yes>.
13. Паскар А. Інновації та безпека: ключові аспекти першого закону про штучний інтелект // Чернівецький національний університет, Юридичний факультет. – 2024. – 2 травня. – URL: <https://law.chnu.edu.ua/innovatsii-ta-bezpeka-kliuchovi-aspekty-zakonu-pro-shtuchnyi-intelekt>.
14. Гелецька І. О., Шовдра М. М. Визначення поняття «штучного інтелекту» та його місце у системі цивільного законодавства України // Галицькі студії: Правові науки. – 2024. – № 6. – С. 13–19. – DOI: https://doi.org/10.32782/galician_studies/law-2024-6-2.
15. Gelders, R. Gartner survey reveals that only 48% of digital initiatives meet or exceed their business outcome targets. – Gartner, 2024. – URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-22-gartner-survey-reveals-that-only-48-percent-of-digital-initiatives-meet-or-exceed-their-business-outcome-targets>.
16. AIPRM. Machine learning statistics 2024. – 2024. – URL: <https://www.aiprm.com/machine-learning-statistics/>.
17. International Telecommunication Union (ITU). Measuring digital development: Facts and figures 2024. – 2024. – URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx>.
18. Statista Research Department. Artificial intelligence (AI) in finance – statistics & facts. – 2024. – URL: <https://www.statista.com/topics/7083/artificial-intelligence-ai-in-finance/#topicOverview>.
19. Simmonds, D., Waz, R., Dannemiller, D. Retail investors may soon rely on generative AI tools for financial investment advice. – Deloitte Network, 2024. – URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-predictions/2024/ai-financial-advisor-for-retail-investment.html>.
20. Bank of America Corporation. BofA's Erica surpasses 2 billion interactions, helping 42 million clients since launch. – 2024. – URL: <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2024/04/bofa-serica-surpasses-2-billion-interactions--helping-42-millio.html>.
21. Erste Group Bank AG. Erste Bank launches Austria's first financial AI. – 2023. – URL: <https://www.erstegroup.com/en/news-media/press-releases/2023/10/05/erste-bank-launches-austrias-first-financial-ai>.
22. Crosman, P. Bankwell Bank pilots generative AI in small-business lending // American Banker. – 2024. – URL: <https://www.americanbanker.com/news/bankwell-bank-pilots-generative-ai-in-small-business-lending>.
23. Сотніков В., Крилова О. Вплив FinTech-інновацій на процеси оптимізації витрат у банківській сфері // Conference Proceedings of the MNL. – 2024. – С. 13–15. – URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1194>.
24. Shein, E. AI in banking: Benefits, risks, what's next // Informa TechTarget Editorial Network. – 2024. – URL: <https://www.techtarget.com/searchenterpriseai/feature/AI-in-banking-industry-brings-operational-improvements>.

25. Андрощук Г. О. Політики та стратегії розвитку штучного інтелекту в країнах світу: Quo Vadis? (частина 1) // Science, Technology, Innovation. – 2023. – № 1(25). – С. 15–29. – DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2023-1-03>.
26. Національний банк України. Результати опитування про умови банківського кредитування (I квартал 2025 р.). – 2025. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/opituvannya-pro-umovi-bankivskogo-kredituvannya-i-kvartal-2025-roku>.
27. Ситник О. О. Методи оцінки кредитоспроможності підприємства // Economic Synergy. – 2024. – № 4. – С. 269–285. – DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-20>.

REFERENCES

1. Salimon, M. G. (2019). *Open banking and digital disruptions: Would retail bankers be losing their jobs?* *Annals of Social Sciences & Management Studies*, 4(3), 90–91. DOI: <https://doi.org/10.19080/ASM.2019.04.555639>
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2000). *Law of Ukraine “On Banks and Banking Activity” No. 2121-III of 07.12.2000*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). *Law of Ukraine “On Personal Data Protection” No. 2297-VI of 01.06.2010*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-15>
4. International Accounting Standards Board (IASB). (2012). *International Financial Reporting Standard 9 (IFRS 9). “Financial Instruments”* [in Ukrainian]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016#Text
5. National Bank of Ukraine. (2016). *Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine “On Approval of the Regulation on Determining the Credit Risk Size by Banks of Ukraine for Active Banking Operations” No. 351 of 30.06.2016*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>
6. National Bank of Ukraine. (2018). *Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine “On the Organization of the Risk Management System in Banks of Ukraine and Banking Groups” No. 64 of 11.06.2018*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#n16>
7. National Bank of Ukraine. (2004). *Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine “On Approval of the Methodological Recommendations on the Organization and Functioning of Risk Management Systems in Banks of Ukraine” No. 361 of 02.08.2004*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0361500-04#Text>
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *On approval of the action plan for the implementation of the concept of artificial intelligence development in Ukraine for 2021–2024 (Order No. 438-r of May 12, 2021)*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/438-2021-%D1%80>
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). *On approval of the concept of artificial intelligence development in Ukraine (Order No. 1556-r of December 2, 2020)*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). *Regulating artificial intelligence in Ukraine: Presenting the White Paper*. URL: https://thedigital.gov.ua/news/regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-bilu-knigu?utm_source=chatgpt.com
11. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) and amending certain legislative acts. (2024, June 13). *Official Journal of the European Union*, L 168, 1–118. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>
12. Barbashyn, S. (2023). *Shtuchnyy intelekt: pravove rehulyuvannya v Ukrayini ta YES* [Artificial intelligence: Legal regulation in Ukraine and the EU]. Barbashyn Law Firm. URL: https://barbashyn.law/statti/shtuchnyj-intelekt-pravove-regulyuvannya-v-ukrayini-ta-yes/?utm_source=chatgpt.com
13. Paskar, A. (2024, May 2). *Innovatsiyi ta bezpeka: klyuchovi aspekty pershoho zakonu pro shtuchnyy intelekt* [Innovation and security: Key aspects of the first law on artificial intelligence]. Chernivtsi National University, Faculty of Law. URL: <https://law.chnu.edu.ua/innovatsii-ta-bezpeka-kliuchovi-aspekty-zakonu-pro-shtuchnyi-intelekt/>
14. Heletska, I. O., & Shovdra, M. M. (2024). *Vyznachennya ponyattya “shtuchnoho intelektu” ta yoho mistse u systemi tsyvil'noho zakonodavstva Ukrayiny* [Definition of the concept of “artificial intelligence” and its place in the system of civil legislation of Ukraine]. *Halytski Studii: Legal Sciences*, 6, 13–19. DOI: https://doi.org/10.32782/galician_studies/law-2024-6-2
15. Gelders, R. (2024). *Gartner survey reveals that only 48% of digital initiatives meet or exceed their business outcome targets*. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-22-gartner-survey-reveals-that-only-48-percent-of-digital-initiatives-meet-or-exceed-their-business-outcome-targets>
16. AIPRM. (2024). *Machine learning statistics 2024*. <https://www.aiprm.com/machine-learning-statistics/>
17. International Telecommunication Union (ITU). (2024). *Measuring digital development: Facts and figures 2024*. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx>
18. Statista Research Department. (2024). *Artificial intelligence (AI) in finance – statistics & facts*. URL:

- <https://www.statista.com/topics/7083/artificial-intelligence-ai-in-finance/#topicOverview>
19. Simmonds, D., Waz, R., & Dannemiller, D. (2024). *Retail investors may soon rely on generative AI tools for financial investment advice*. Deloitte Network. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-predictions/2024/ai-financial-advisor-for-retail-investment.html>
 20. Bank of America Corporation. (2024). *BofA's Erica surpasses 2 billion interactions, helping 42 million clients since launch*. URL: <https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2024/04/bofa-s-erica-surpasses-2-billion-interactions--helping-42-millio.html>
 21. Erste Group Bank AG. (2023). *Erste Bank launches Austria's first financial AI*. URL: <https://www.erstegroup.com/en/news-media/press-releases/2023/10/05/erste-bank-launches-austrias-first-financial-ai>
 22. Crosman, P. (2024). *Bankwell Bank pilots generative AI in small-business lending*. *American Banker*. URL: <https://www.americanbanker.com/news/bankwell-bank-pilots-generative-ai-in-small-business-lending>
 23. Sotnikov, V., & Krylova, O. (2024). Vplyv Fin-Tech innovatsii na protsesy optymizatsii vytrat u bankivskii sferi [The impact of FinTech innovations on cost optimization processes in the banking sector]. *Conference Proceedings of the MNL*, 13–15. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1194>
 24. Shein, E. (2024). *AI in banking: Benefits, risks, what's next*. Informa TechTarget Editorial Network. URL: <https://www.techtarget.com/searchenterpriseai/feature/AI-in-banking-industry-brings-operational-improvements>
 25. Androshchuk, H. O. (2023). Polityky ta stratehii rozvytku shtuchnoho intelektu v krainakh svitu: Quo Vadis? (chastyna 1) [Policies and strategies for the development of artificial intelligence in countries around the world: Quo Vadis? (Part 1)]. *Science, Technology, Innovation*, 1(25), 15–29. DOI:<https://doi.org/10.35668/2520-6524-2023-1-03>
 26. National Bank of Ukraine. (2025). *Survey results on bank lending conditions (Q1 2025)*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/opituvannya-pro-umovi-bankivskogo-kredituvannya-i-kvartal-2025-roku>
 27. Sytnyk, O. O. (2024). Metody otsinky kredytopromozhnosti pidpriemstva [Methods for assessing the creditworthiness of an enterprise]. *Economic Synergy*, (4), 269–285. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-20>

Стаття надійшла до редакції: 28.05.2025

Received: 2025.05.28

УДК 330.88; 338.24

РЯБЕЦЬ Н.

к.е.н., доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, e-mail: Riabets.nataliia@kneu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2974-2975

ХОЛАКРАТІЯ ЯК РЕВОЛЮЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТАНОВЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ

У статті проведено ідентифікацію та аналіз особливостей холакратичної структури як однієї з пріоритетних моделей управління компанією в умовах посилення процесів цифровізації та формування глобальної цифрової екосистеми. Наведено характеристику даного гнучкого методу менеджменту, що пропонує унікальні можливості для ефективного управління підприємницькими структурами в сучасних складних та нестабільних умовах. **Мета.** Статтю присвячено ідентифікації та дослідженню можливостей впровадження холакратії в управлінську практику суб'єктів міжнародного бізнесу, аналіз потенційних наслідків такого впровадження. **Методика.** В роботі застосовано методи компаративного аналізу, метод контент-аналізу, а також загальносистемні методи та теоретичні підходи до розуміння сутності та економічної природи таких явищ, як ієрархія систем, самоорганізація, самоуправління, проєктний менеджмент. **Результати.** Розглянуто еволюцію становлення холакратії. Автором статті були виокремлені основні риси холакратії в контексті гнучкої філософії управління, проведено компаративний аналіз холакратичної та традиційної ієрархічної структур з погляду системного підходу до управління організаціями. Продemonстровано, що найбільш ефективною сферою практичної імплементації принципів холакратичного менеджменту як системи організації управління є сфера інноваційної діяльності, включаючи креативний сектор. **Наукова новизна.** Показано, що тенденції популяризації та розвитку менеджменту на засадах холакратії пов'язані з кастомізацією глобального ринку, коли пірамідальні ієрархічні управлінські структури втрачають свою ефективність, поступаючись місцем круговій холакратичній структурі, в рамках якої ролі співробітників організації заміщають посадові обов'язки, а сукупності цих ролей визначають в компанії систему самоутворювальних кіл (групи співробітників, які об'єднуються для вирішення будь-якого завдання), заміщаючи самокеровану систему організації діяльності, для якої властиві: вертикальна ієрархія, функціональні менеджери, структурні одиниці компанії та закріплення посад. Ідентифіковано ознаки готовності, якими повинна володіти бізнес-структура, для реалізації успішного переходу до організаційного дизайну на принципах холакратії, розглянуті ризики та проблеми практичної реалізації такого методу управління з урахуванням його переваг та недоліків. **Практична значимість.** Наведені результати дослідження придатні для впровадження на практиці компаніями, зокрема вітчизняними, в контексті організаційних перетворень, необхідність проведення яких обумовлює формування глобальної цифрової екосистеми.

Ключові слова: холакратія, цифровізація, менеджмент, бізнес-модель, стратегія, ієрархія, екосистема, інновації

Постановка проблеми

В умовах прогресуючого розвитку процесу цифровізації глобальної економіки інформаційні технології та цифрові рішення трансформують існуючі моделі взаємодії між ринковими сегментами, генеруючи при цьому принципово нові бізнес-моделі, що обумовлює необхідність модифікації системи організаційних структур управління. Цифровізація множинності векторів життєдіяльності суспільства потребує трансформації підходів до здійснення управлінської діяльності в сучасних компаніях, перш за все, з метою забезпечення їх гнучкості, адаптивності до змін та мотивації персоналу до професійного розвитку. В сучасних умовах розвитку імплементація концепту «Індустрія 4.0» обумовлює необхідність впровадження широкого спектру інновацій у технології та моделі управління бізнесовими процесами, в систему комунікацій, а також формування нового категоріального апарату в сфері менеджменту та потребу формування єдиного інтегрованого інформаційного простору, що охоплює управлінські процеси як у ендогенному, так і екзогенному середовищах функціонування бізнес-структури. Свого часу Ч.Дарвін писав: «Виживають не найсильніші та не найшвидші, а ті, хто краще адаптується до швидких змін».

навколишнього середовища». Актуалізації набувають дослідження, що безпосередньо пов'язані із зростанням інтересу до розробки та практичної імплементації інноваційних управлінських технологій з боку топ-менеджменту сучасних компаній в контексті безпрецедентного розширення можливостей, що відкриваються перед розробниками та управлінцями завдяки динамічній цифровізації глобальної економічної системи. На початку XXI століття у міжнародному бізнесі імпульсу до розвитку отримав новий напрямок формування систем менеджменту організацій, що отримав назву холакратія, базис якого становить соціотехнічна технологія, яка забезпечує справедливий розподіл повноважень та відповідальності за прийняття управлінських рішень по всій холярхії команд, які утворюються самостійно. Даний напрям приходить на зміну традиційній технології побудови самокерованих ієрархічних бізнес-структур. Адже широко поширені централізовано-ієрархічні організаційні структури і командні методи взаємодії із персоналом, що ще до недавнього превалювали, перестають відповідати сучасним реаліям та втрачають актуальність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Свої наукові праці, об'єктом дослідження яких виступав холакратичний менеджмент, присвячували такі автори як Е. Бернштейн, Дж. Банч, Н. Каннер, М. Лі [12], Г. Севідж, А. Франц, та Дж.С. Васек [28], Б. Робертсон [3], А. Кестлер [26], та ін., а також положення, що містить Конституція холакратії [21]—основоположний систематизований набір правил, процедур та процесів для здійснення менеджменту та забезпечення функціонування бізнесової організації відповідно до принципів технології холакратії.

Водночас поява холакратії як принципово нового напрямку у сфері менеджменту цілком закономірно спричиняє формування ряду питань, які потребують дослідження з теоретико-методологічних позицій.

Формулювання мети статті

Ідентифікація теоретико-методологічних позицій та закономірностей формування та розвитку холакратичного менеджменту як пріоритетного напрямку управління бізнесом в умовах цифровізації та визначення на цій основі очікуваних тенденцій, векторів та перспектив його розвитку та практичного впровадження суб'єктами міжнародного бізнесу.

Виклад основного матеріалу

Постійно зростаюча конкуренція та цифрове перетворення глобального бізнесу вимагають залучення до участі в управлінських процесах та генерування і прийняття рішень все більш широкого кола зацікавлених осіб, викликаючи при цьому необхідність формування більш тісних та неформальних взаємовідносин між учасниками процесів, що сприяє інтенсивному проникненню у бізнесову та науково-практичну діяльність нових організаційно-управлінських форм. Феномен «бірюзові організації» з'явився та набув популярності у 2014 році після виходу друком книги авторства Ф. Лалу «Організації майбутнього». Під цією дефініцією автор та його наслідувачі пропонують розуміти такі підприємницькі структури, що впроваджують у практику менеджменту на всіх організаційних рівнях ряд принципових засад самоуправління, найбільш вагомими з яких є наступні [1]: наявність у компанії чітко визначеної еволюційної мети, на реалізацію якої спрямована діяльність кожного без виключення співробітника, незалежно від його посади та досвіду; повага та вміння чути кожного співробітника, сприйняття його як індивідуума, бажання та прагнення якого мають важливе значення; безпосередньо система управління, що визнає за кожним право прийняття рішень, за які прийдеться нести відповідальність. На думку автора, втілення на практиці зазначених принципів, повинно забезпечити всім членам організації підвищення залученості, зацікавленості до роботи, що виконується, розширення не лише переліку обов'язків, але й можливостей для професійного зростання, що в свою чергу, за аналогією до цілісних організмів, дозволить компаніям виживати та якісно розвиватися в умовах, що зазнають безпрецедентно швидких змін

Поняття "холакратія" є похідним від категорії "холярхія", яка у 1967 р. вперше була запропонована Артуром Кестлером у праці «Примара в машині». При цьому під холярхією пропонується розуміти цілісну систему, що складається із так званих «клонів» (від грецького слова

б'юро – «цілій»), тобто з автономних та самодостатніх елементів з одного боку, але залежних від більшого цілого, частиною якого вони є, з іншого боку [2]. Холярхію як систему менеджменту було вперше випробувано на практиці у 2007 р. фундатором компанії Ternary Software (Екстон, США) Браяном Робертсоном в рамках управлінського експерименту, метою якого був пошук принципово нових дієвих способів організації взаємодії та мотивації співробітників для забезпечення належного рівня самостійності у прийнятті рішень та можливості приймати участь та чинити вплив на перебіг інших процесів в компанії. Задля досягнення задекларованої мети було здійснено спробу впровадити принципи, що пропонує гнучка (agile) методологія в управлінні всіма процесами компанії, а не лише виключно в область проєктного управління, пов'язаного з розробкою програмного забезпечення та ррізного софту. В результаті Б. Робертсон прийшов до висновку про необхідність більш чіткого визначення посадових обов'язків співробітників, з цією метою ним були введені в організаційний дизайн так звані ролі, межі яких повинні бути зрозумілими, чіткими та відомими [3]. Підсумком експерименту стала розробка Б. Робертсоном у 2010 р. першої версії «Конституції холакратії», що містила наступні основні принципові положення: [4]: замість посадових обов'язків – вводяться ролі; розподіл обов'язків на протизагу делегуванню; надання автономності повноваженням співробітників; гнучка та кругова організаційна структура, що передбачає можливість внесення змін; комплексна та інтегрована модель розгляду пропозицій та прийняття рішень; координація команд навколо потреб та запитів як компанії, так і її клієнтів; правила, що містить Конституція є обов'язковими для дотримання всіма співробітниками, жодних виключень не передбачається. Як зазначає Б.Робертсон, холакратія прагне перетворити традиційну фірму-монархію на розподілену структуру на кшталт сучасного міста, в якому кожна людина переслідує власні інтереси, але при цьому служить спільній меті [3].

Варто зазначити, що свого роду попередником холакратичного підходу в управлінні була едхократія, під якою Генрі Мінцберг пропонує розуміти високоорганічну організаційну систему, що передбачає незначну формалізацію поведінки [5]. Організаційні структури едхократичного типу є швидкозмінними. Для них властивим є мінімальні вимоги до бюрократичних процедур, практично повна свобода дій, елементи внутрішньої змагальності та проєктно-командний принцип роботи, що пропонує цей тип структур своїм співробітникам, забезпечуючи розвиток креативної компоненти та інноваційного потенціалу компаній. Водночас, високий рівень ротації співробітників, що спричинена такими чинниками як внутрішня конкуренція, проєктні принципи роботи, призводить до недостатнього рівня накопичення експертних компетенцій в компаніях, що мають організаційний дизайн такого типу. Саме однією із крайніх форм едхократичних структур, на думку експертів, являється холакратія. Варто зазначити, що в деякому сенсі уявлення про холакратичну форму як про управлінську систему, що базується на абсолютній відсутності керівних ланок та менеджменту не зовсім відповідає дійсності. Роль ключових співробітників, які визначають пріоритети діяльності та здійснюють контроль над різними видами ресурсів в компанії зберігається, тільки за такої організації їх називають «лідуючими ланками». Посади як такі холакратія не забороняє, просто робиться акцент на тому факті, що роль кожного співробітника у процесі діяльності компанії – навіть в рамках одного робочого дня—може змінюватись відповідно до задач проєкту. Пропонуємо розглянути зсередини як виглядає компанія, яка функціонує відповідно до принципів холакратії:

-по-перше, організаційні структури такого типу постійно еволюціонують та не мають постійних бізнес-підрозділів (відділів, департаментів, управлінь і т.д.). Базовою компонентою структури є так зване коло, яке інтегрує співробітників для виконання конкретної задачі: проєкт, продажі, операційні процеси, фінанси, облік, маркетинг та ін. Ролі визначаються індивідуально для кожного кола, постійно допрацьовуються з урахуванням динаміки потреб компанії. Один співробітник може приймати участь одночасно у декількох колах, до того ж виконувати ним функції можуть не перетинатися. Кожне з кіл учасників відповідає певному процесу, а його учасники є самостійними у прийнятті рішень та мають можливість вносити корективи у принципи своєї діяльності. Для налагодження та підтримки належного взаємозв'язку між колами існують дві ролі, зокрема Lead Link та Rep Link [6], носії яких приймають на себе відповідальність за трансляцію інформації з зовнішнього кола у середину кола, що підпорядковується йому, і навпаки, забезпечуючи у такий спосіб взаємодію між колами. Найбільше – «загальне коло компанії», складається із співробітників всіх основних ролей;

-по-друге, дана структура передбачає наявність спеціальної процедури (алгоритму) взаємодії та формування кіл, що регламентується «конституцією». Основу взаємодії складають регулярні зустрічі, в рамках яких учасники кіл дискутують щодо правил гри та ролі кожного співробітника, адаптуючи організаційну структуру до поточних змін та цілей компанії. Таким чином, реалізовано механізм спільного прийняття рішень, в рамках якого можливим є внесення корегувань, пропозицій, заперечень проти процесів, що реалізуються та їх вдосконалення;

-по-третє, в рамках даного методу управління передбачені операційні зустрічі, на яких учасники різних кіл діляться інформацією і у разі виникнення проблем (в холакратії їх називають «точками напруги» (tensions)) в процесі реалізації тих або інших професійних або управлінських задач вирішують їх. Кожен учасник кола може заявити про певні «точки напруги» у будь-який момент часу та запропонувати власні варіанти їхнього нівелювання. При цьому холакратія стимулює оперативне розв'язання кожної конкретної проблеми, яка відноситься до певної ролі, без залучення інших кіл та ролей, на мікрорівні. Відповідно, обов'язком носія кожної ролі є усунення напруги власними силами або із залученням інших співробітників через механізм управлінських зустрічей.

Якщо, як пропонує А. Кестлер [2], розглядати холярхію в якості ієрархії холонів, які саморегулюються та одночасно можуть функціонувати як автономні цілісні одиниці і як залежні елементи більш крупної одиниці, то варто зазначити, що холакратія як форма організації діяльності компанії відповідає системі принципів системного підходу: цілісність; ієрархічність будову (передбачає наявність множинності елементів, що розміщені на основі підпорядкування елементів нижнього рівня елементам вищого рівня); структуризація; множинність та емерджентність (системі притаманні ознаки, які є відмінними від ознак її елементів).

Холакратичний підхід щодо стратегії управління дозволяє досягнути ряд ефектів, зокрема реалізовувати дієві, а не «ідеальні» (досить часто недосяжні) управлінські рішення; врахування інтересів всіх співробітників, а не лише топ-менеджменту; гнучкий та адаптивний розподіл повноважень; швидкий зворотній зв'язок та оперативне розв'язання проблем у точках їх виникнення; підвищення відповідальності за роботу, що виконується та рівня замученості співробітників у досягненні визначених стратегічних цілей діяльності компанії. Водночас, якщо говорити про змістовність принципів відмінностей між традиційною (ієрархічною) та холакратичною структурою управління, то на наш погляд, найбільш повний опис надав Д. Спенглер: «Якщо в ієрархічній структурі її учасники порівнюються та оцінюються зважаючи на своє положення в ній, свого рангу, відносного ступеня влади та набору владних повноважень, старшинства і так далі, то в холакратичній структурі цінність кожного співробітника визначається його індивідуальністю та унікальністю, а також здатністю взаємодіяти з іншими людьми, щоб перетворити плоди своєї унікальності на загальнодоступні [7]. В таблиці 1 нами введено компаративний аналіз холакратичної та традиційної ієрархічної управлінської структури з позиції системного підходу.

Слід зазначити, що холакратична структура на противагу ієрархічній диференціюється множинністю та різноманіттям взаємозв'язків. Ця надмірність, насамперед зворотних зв'язків, що забезпечується через носіїв ролі Rep Link від кожного кола, дозволяє побудувати більш якісний, насичений та інтенсивний обмін інформацією в середині компанії, а самі інформаційні потоки зробити прозорими та актуальними, що чинить позитивний вплив на здійснення основної діяльності, розуміння цілей та забезпечує більш справедливий розподіл винагороди.

В той же час холакратія як система менеджменту бізнесової структури не позбавлена певних недоліків, а деякі експерти сприймають її доволі скептично. Так, зважаючи на твердження про усунення ієрархії, насправді рішення передаються від зовнішнього кола до внутрішніх за ієрархією, що чітко прослідковується, при цьому кожне наступне коло має все більш вузьке уявлення про загальну картину, ніж попередній.

На думку відомого американського консультанта з менеджменту С. Деннінга, багато хто сприймає холакратію як хаос, проте система не є хаотичною – оскільки є не менш жорстко прописаною, ніж традиційна ієрархія. В той же час головну проблему холакратії експерт вбачає у відсутності уваги до клієнта та у невмінні «чути» його голос: всі механізми зворотного зв'язку концентруються лише на внутрішніх процесах.

Таблиця 1

Співставлення холакратії та ієрархічної бізнес-структури
Джерело: складено автором

Ознака 1	Холакратія 2	Традиційна ієрархічна структура 3
Ціль	Спільна для всіх членів структури еволюційна мета, що включає траєкторію розвитку від традиційних методів менеджменту до самоуправління	Мета, що формується власниками, акціонерами, топ-менеджментом, визначається місією та стратегією діяльності компанії.
Компоненти	Ролі, зокрема обов'язкові Lead Link та Rep Link; секретарі, відповідальні за організацію серій зустрічей в рамках кіл та фасилітаторів (керівників кіл)	Посади співробітників визначаються згідно штатного розкладу, дотримуючись строгого ієрархічного підпорядкування та обов'язки, що визначаються посадовими інструкціями.
Підсистеми	Кола-холони в середині головного «якірного» кола (наприклад, «Маркетингова діяльність», «ІТ-підтримка», «Робота з кадрами» та ін.)	Структурні підрозділи: департаменти, відділи, цехи, виробничі ділянки тощо.
Система взаємозв'язків	Прямі та зворотні зв'язки, що реалізуються за рахунок належного виконання ролями своїх функцій, а також завдяки наявності у кожного носія ролі права приймати участь у рішенні задач свого кола та доступу до всієї бази управлінської інформації.	Прямі та обернені, відповідно до ієрархічної підлеглих, доступ до інформації є жорстко регламентованим і обмеженим.
Особливості структури	Самоорганізація, висока адаптивність і гнучкість за рахунок відсутності чіткої ієрархії, інтенсивного інформаційного обміну, поєднання ролей.	Централізована ієрархія, що містить певні елементи децентралізації.
Генерування рішень та відповідальність	Прийняття рішень на місцях, кожен носій ролі приймає на себе відповідальність в рамках визначених ролю обов'язків	Вагомі рішення або приймаються протягом тривалого періоду часу, після ряду узгоджень, або оминаючи регламенти та правила. Відповідальність несе керівник.

Якщо виникає «точка напруги», що пов'язана із незадоволеністю клієнта, холакратія не передбачає жодних прописаних методів. «Коли стільки часу, – наголошує М. Деннінг, – відводиться на мікроменеджмент процесів, а зовнішній зворотній комунікації не приділяється жодної уваги, у багатьох може скластися думка, що внутрішні процеси є надзвичайно важливими, а думка клієнта залишається другорядною або зовсім ігнорується. До поки це відбувається, холакратія жодним чином не вирішує основну проблему – як шляхом постійних інновацій та організаційну трансформацію створити цінність для клієнтів» [8]. Також незважаючи на те, що холакратія пропонує досить детальний опис того як компанія повинна розвиватися на етапі свого росту, вона практично зовсім не приділяє увагу кризам. В контексті холакратії найбільш гармонічно себе почувають незалежні співробітники, люди, які не звикли підпорядковуватися. Водночас всі люди різні і повний паритет у взаємовідносинах може виявитися не найкращим варіантом для всіх співробітників, в результаті чого подібна організаційна структура, на думку експертів, може стати успішною не більш ніж для одного відсотка компаній. Деякі дослідники зазначають, що людська природа може бути значно сильнішою за будь-яку організаційну структуру та методи менеджменту. За словами професора школи бізнесу MIT Sloan Дж. Клейн, міжнародний бізнес раніше вже переживав подібні організаційні трансформації: ще у 80-ті рр. минулого століття декілька потужних компаній докладали зусиль щодо ліквідації ієрархії на своїх нижчих організаційних рівнях. Так, наприклад, усунення супервайзерів на нижній ланці управління в компанії Shell Oil призвело до непередбачуваних наслідків: одні співробітники просто звільнилися через те, що не бачили кар'єрних перспектив, інші просто не змогли самоорганізуватися. Як зазначають науковці

С. Срівастава (Орегонський університет) та К. Андерсон (Каліфорнійський університет), соціальний статус – одна із найбільш вагомих ознак еволюції. Проте зважаючи на панування думки про те, що «холакратія – це організація з лідерів» [3], в її умовах відсутні стимули як для кар'єрного зростання (а значить і для ефективної роботи), так і для отримання заохочення з боку менеджменту. Зважаючи на те, що в умовах холакратії не існує посад, але водночас спостерігається динаміка людських відносин, на нашу думку, в просторі, де кожен індивід є лідером, потрібен якийсь інший механізм, який зможе забезпечити справедливість, довіру та прозорість.

Як свідчить аналіз міжнародної бізнес-практики, існує достатньо багато прикладів невдалої практичної імплементації принципів холакратії. Для того, щоб дана трансформація була вдалою критично необхідним є фундаментальний зсув в парадигмі керівника, існує потреба у переході від «влади над», до «влади разом», а це, як свідчить практика, для більшості керівників та співробітників рівнозначно виходу із власної зони комфорту. В результаті чого співробітники відчують себе безправними та тими, кого експлуатують, а керівники приймають на себе весь тягар відповідальності, зокрема із а всі «точки напруги», які виявляють працівники. Перехід від парадигми керівника до горизонтальної парадигми полягає в тому, що замість планування результату та контролю за його досягненням, топ-менеджмент повинен помічати важливі сигнали та можливості, які сприятимуть досягненню стратегічної цілі компанії. Проблеми в компаніях виникають через системи, в яких кінцеве рішення будь-якої задачі залежить від однієї або декількох осіб. Натомість, на думку Е. Кетмелла, співробітникам слід нагадувати про зворотне: «Ви наділені повноваженнями приймати рішення та нести за нього відповідальність, воно є виключно вашим, і топ-менеджмент не повинен благословляти його».

Варто зазначити, що впровадження холакратії вимагає певної зрілості як власників компанії, так і команди загалом. Певну готовність до імплементації «бірюзової» моделі, на наш погляд, можливо охарактеризувати наявністю наступних ознак:

- схильність переважної більшості співробітників до роботи у складі самокерованих команд та до підвищення власної відповідальності;
- інформаційна відкритість компанії, насамперед по відношенню до своїх співробітників;
- достатньо високий рівень задоволеності більшості працюючих рівнем своєї заробітної плати та іншими мотиваційними інструментами;
- помірна завантаженість керівництва оперативною діяльністю та готовність до зниження бюрократичної складової;
- сприйняття та погодження більшістю співробітників цінностей та інтересів компанії.

Холакратія підійде лише тим компаніям, в яких цілком можливим є формування культури, яка готова функціонувати згідно її принципів. Водночас, якщо впровадження «бірюзи» буде відбуватися в організації, яка не досягла необхідного рівня зрілості, то суттєво зростає ймовірність виникнення наступних проблем: складність радикально трансформувати організаційну структуру; ризик погіршення дисципліни, якщо співробітники є недостатньо самомотивованими або самоорганізованими; ризик неприйняття та нерозуміння працівниками процесів та принципів.

Проведене дослідження холакратичного менеджменту як нового напрямку в сфері управління, що набув розвитку у ХХІ ст., вказує на те, що його виникнення та становлення не є спонтанним. Холакратія як система управління компанією, що базується на використанні соціотехнічної технології, забезпечує справедливий розподіл повноважень та відповідальності за прийняття рішень по всій холахрії самоутворювальних команд, розвивалась під впливом сукупності таких прикладних напрямків як:

- *соціократія (1940-ві рр.)* - динамічне управління, що спроектовано для прийняття такого роду управлінських рішень, які сприяють формуванню гармонічного суспільства, а також ефективній організації, для неї притаманним є узгодженість інтересів, рішення приймаються після обговорення [9, 10];
- *ощадливе виробництво (1950-ті рр.)* – передбачає залучення у процес оптимізації діяльності компанії кожного співробітника та максимально орієнтоване на споживача;
- *теорія стейкхолдерів (1960-ті рр.)* – стверджує те, що при досягненні цілей діяльності компанії слід брати до уваги різноманітні інтереси різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які будуть являти собою певний тип неформальної компанії [11];

– *гнучкі (agile) методи розробки (1990-ті рр.)* – узагальнююча категорія для цілого ряду підходів та практик, які ґрунтуються на цінностях, що декларує Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення та 12 принципів, що становлять його базис. Переважна більшість гнучких методик спрямовані на досягнення мінімізації ризиків через зведення розробки продукту (програми) до серії коротких циклів (ітерацій), тривалість яких, як правило, два-три тижні [12]. При цьому варто зауважити, що холакратії як системі управління бізнесом, аналогічно як і традиційні ієрархічні системи менеджменту притаманні всі ознаки системного підходу. В той же час головне питання, яке до теперішнього моменту часу залишалося без відповіді, полягало в причинах поширення та, незважаючи на складність впровадження на практиці, популяризації холакратій, що витісняють з глобального ринку традиційні ієрархічні організаційні системи. В запропонованому дослідженні автором в результаті проведення комплексного аналізу, було отримано відповідь на дане питання та продемонстровано, що основні причини доволі динамічного розвитку холакратії як системи менеджменту пов'язані із постіндустріальним етапом розвитку суспільства та становленням глобальної цифрової екосистеми, а саме:

– при переході від ненасиченого ринку (визначає сутність індустріалізації) до насиченого (постіндустріалізація), що тягне за собою зміну домінант на ринку виробника та продавця (індустріальний етап) домінуванням на ринку споживача (постіндустріальний етап) зростає цінність та попит на спеціалістів, спроможних не лише просто оперативно відшукувати вільну нішу ринку, або складати та у подальшому реалізовувати алгоритм стратегії щодо витіснення з ринку конкурентів, але й формувати принципово нові ринкові сегменти;

– при переході, що спричинений насиченням ринку, від масового та крупно серійного виробництва в умовах індустріальної моделі економіки до середньо серійного та одиничного (унікального) виробництва в умовах постіндустріальної економіки суттєво зростає роль та питома частка креативної компоненти праці, яку в умовах холакратії зможуть забезпечити ключові члени кола, які володіють індивідуальністю, унікальністю та відповідною здатністю комунікувати з іншими індивідуумами, зокрема споживачами, щоб перетворити плоди своєї унікальності на такі, що є доступними загалом;

– за інверсії на ринку часток матеріального продукту та послуг з пропорції, згідно загальновідомого принципу В. Парето 80%:20%, на користь матеріального продукту в рамках індустріальної епохи, до нової пропорції 20%:80% на користь послуг в сучасну постіндустріальну епоху, зростає роль індивідуумів кругових структур, які здатні реалізовувати на практиці нові технології, насамперед, при пропонуванні та наданні нових послуг, а також при створенні нової продукції, базис якої становлять нові технології, цифрові рішення та інноваційні розробки;

– подальше все більше проникнення інформаційних та цифрових технологій у переважну більшість наявної на ринку продукції (товарів, робіт, сервісів) та процесів її виробництва вимагає зростання здійснення в кругових структурах не лише унікальних розробок продукції, але й персоналізованих підходів до впровадження в них цифрових та/або інформаційних технологій, що якісно розширюють для споживача можливості використання повного функціоналу продукції;

– підвищення складності проведення адекватної оцінки продукції, що має нематеріальну складову відповідну якості цієї продукції, вимагає висококваліфікованого та компетентного підходу у круговій структурі до прогнозування ринкової вартості створюваного інтелектуального продукту, проводячи при цьому конкурентне порівняння.

Висновки

Таким чином, проведений аналіз особливостей, специфіки, переваг та проблемних аспектів, властивих холакратичній формі менеджменту, дозволяє зробити висновок, що імплементація у бізнесовій практиці гнучких методів та підходів не є універсальним та абсолютно дієвим способом досягнення всіх стратегічно визначених цілей компанії, але водночас може стати одним із найбільш перспективних векторів якісної трансформації діяльності та розвитку учасників міжнародного бізнес-простору. Цілком справедливо зазначити з огляду на формування глобальної цифрової екосистеми, підприємницьким структурам, які функціонують у галузях, що опинилися якщо не в епіцентрі, то в зоні цифрової трансформації, неминуче прийдеться впроваджувати гнучкі практики хоча б для частини своїх бізнес-процесів або у ряді підрозділів, і цей перехід та зміна управлінської парадигми не обіцяє бути простим.

RIABETS Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

HOLACRITY AS A REVOLUTIONARY TECHNOLOGY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF THE GLOBAL DIGITAL ECOSYSTEM

The article identifies and analyzes the features of the holacratic structure as one of the priority models of company management in the context of increasing digitalization processes and the formation of a global digital ecosystem. This flexible management method is characterized, offering unique opportunities for effective management of business structures in today's complex and unstable conditions. **Purpose.** The article is devoted to identifying and investigating the possibilities of implementing Holacracy in the management practice of international business entities, analyzing the potential consequences of such implementation. **Methodology.** The work uses methods of comparative analysis, content analysis, as well as general system methods and theoretical approaches to understanding the essence and economic nature of such phenomena as system hierarchy, self-organization, self-management, and project management. **Results.** The evolution of the formation of Holacracy is considered. The author of the article identified the main features of holacracy in the context of flexible management philosophy, conducted a comparative analysis of holacracy and traditional hierarchical structures from the point of view of a systemic approach to organizational management. It was demonstrated that the most effective area of practical implementation of the principles of holacracy management as a management organization system is the sphere of innovative activity, including the creative sector. **Scientific novelty.** It is shown that the trends of popularization and development of management based on the principles of Holacracy are associated with the customization of the global market, when pyramidal hierarchical management structures lose their effectiveness, giving way to a circular Holacracy structure, within which the roles of the organization's employees replace job responsibilities, and the aggregates of these roles determine the system of self-forming circles in the company (groups of employees who unite to solve any task), replacing the self-managed system of organizing activities, which is characterized by: vertical hierarchy, functional managers, structural units of the company and the consolidation of positions. Signs of readiness that a business structure must have to implement a successful transition to organizational design based on the principles of Holacracy are identified, the risks and problems of practical implementation of such a management method are considered, taking into account its advantages and disadvantages. **Practical significance.** The presented research results are suitable for practical implementation by companies, in particular domestic ones, in the context of organizational transformations, the necessity of which determines the formation of a global digital ecosystem.

Keywords: holacracy, digitalization, management, business model, strategy, hierarchy, ecosystem, innovation

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017 545 с.
2. Koestler A. The ghost in the machine. Penguin Group, 1967.
3. Robertson B.J. Holacracy: The new management system for a rapidly changing world. Henry Holt and Company, 2015.
4. Holacracy Constitution. URL: <https://www.holacracy.org/constitution/>
5. Henry Mintzberg Structure in fives: designing effective organizations. Prentice Hall. 1983. P.312.
6. Savage G., Franz A. Wasek J.S. A holacratic socio-technical system architecture // IEEE International Symposium on Systems Engineering (ISSE) Proceedings. 2016. P. 461–465). Piscataway, NJ: IEEE.
7. David Spangler A vision of holarchy. Overview of the seven pillars. 2016
8. Denning S. Making sense of Zappos and holacracy // Forbes. 2014. February
9. Endenburg G. Sociocracy: The organization of decision-making. Elburn, 1998.
10. Buck J., Villines Sh. Sociocracy: a deeper democracy. Washington, 2007. P. 31–50.
11. Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston, January 1984.
12. Highsmith J.A. Agile software development ecosystems. Addison-Wesley Professional, 2002.
13. Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. Beyond the holacracy hype // Harvard business review. 2016. № 94 (7/8). P. 38–49.

REFERENCES

1. Lallu, F. (2017). *Companies of the future*. Kharkiv: Klub simeinoho dozvillia. [In Ukrainian]
2. Koestler, A. (1967). *The ghost in the machine*. Penguin Group. [In English]

3. Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company. [In English]
4. Holacracy Constitution. (n.d.). Holacracy.org. <https://www.holacracy.org/constitution/> [In English]
5. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall. [In English]
6. Savage, G., Franz, A., & Wasek, J. S. (2016). A holacratic socio-technical system architecture. In *IEEE International Symposium on Systems Engineering (ISSE) Proceedings* (pp. 461–465). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ISSE.2016.7582481> [In English]
7. Spangler, D. (2016). A vision of holarchy: Overview of the seven pillars. [Manuscript]. [In English]
8. Denning, S. (2014, February). Making sense of Zappos and holacracy. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/02/> [In English]
9. Endenburg, G. (1998). *Sociocracy: The organization of decision-making*. Elburn. [In English]
10. Buck, J., & Villines, S. (2007). *Sociocracy: A deeper democracy* (pp. 31–50). Washington, DC. [In English]
11. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston. [In English]
12. Highsmith, J. A. (2002). *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley Professional. [In English]
13. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38–49. [In English]

Стаття надійшла до редакції: 14.05.2025

Received: 2025.05.14

УДК 338.48:004.9:339.138

САК Т.^{1*}, КОЗЕЛ А.², ЩУРОВ М.³

^{1*} к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу, Волинський національний університет імені Лесі Українки, e-mail: Sak.Tatiana@vnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-7202-3426

² здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр» кафедри маркетингу, Волинський національний університет імені Лесі Українки, e-mail: anasteysha.13love@gmail.com, ORCID ID: 0009-0006-3614-3478

³ здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр» кафедри маркетингу, Волинський національний університет імені Лесі Українки, e-mail: msblackprod@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-7005-7964

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ КРЕАТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ

Мета. Метою дослідження є аналіз впливу глобальної цифровізації на розвиток креативних індустрій, зокрема маркетингової сфери, виявлення її основних переваг та викликів, а також прогнозування подальших векторів розвитку діджиталізованих креативних секторів. **Методика.** У дослідженні застосовано комплексний підхід із використанням методів порівняльного аналізу, статистичного узагальнення даних звітів UNCTAD, OECD, Statista, а також логіко-аналітичного підходу для оцінки змін у структурі та динаміці креативних індустрій під впливом цифровізації. **Результати.** Дослідження підтвердило, що цифровізація глибоко інтегрувалась у креативні індустрії, сприяючи зростанню глобального експорту креативних послуг, особливо у сферах програмного забезпечення, досліджень і розробок, реклами та маркетингу. Встановлено, що цифрові інструменти значно знизили бар'єри входу на ринок, проте водночас спричинили зростання конкуренції. Також виявлено: зростання обсягів глобального експорту креативних послуг на фоні стабільного попиту на цифровий контент; розширення доступу до інтернету, що створює нові умови для розвитку цифрових бізнес-моделей; трансформацію споживацьких очікувань, що вимагає персоналізації комунікації у цифровому середовищі; значне домінування технологічних гігантів (Spotify, Google, Alibaba) на відповідних сегментах ринку, що створює бар'єри для новачків; активне зростання ролі країн, що розвиваються, в експорті креативних послуг; посилення значення цифрового маркетингу як ключового інструменту просування та монетизації креативного продукту. **Наукова новизна.** Дослідження конкретизує сучасний вплив цифровізації на креативну економіку через призму маркетингових практик, пропонує авторське бачення структури креативних послуг та виявляє нові тенденції у розвитку цифрового маркетингу як ключового елементу економічного зростання. **Практична значимість.** Отримані результати можуть бути використані державними установами, підприємствами креативного сектору, стартапами та освітніми закладами для формування стратегій цифрової трансформації, розробки ефективної маркетингової політики та підтримки інновацій у сфері креативного підприємництва.

Ключові слова: креативні індустрії; креативна економіка; цифровізація; цифровий маркетинг; стримінг; діджиталізація; SEO-оптимізація; SMM

Постановка проблеми

Пандемія COVID-19 розпочала стрімку хвилю цифровізації звичних раніше офлайн процесів, а зокрема бізнесу. Цифрова трансформація бізнесу має глибокий вплив на креативну індустрію з далекосяжними наслідками як на мікро-, так і на макроекономічному рівнях. Цифрові інструменти відкривають нові можливості отримання прибутку при цьому суттєво знижуючи витрати, що відкриває раніше недоступні ринки для маленьких авторів без мільйонного бюджету і спричиняє прилив великої кількості гравців у сферу, що не може пройти без суттєвих наслідків на індустрію. Також цифровізація породжує нові проблеми, наприклад, контроль якості, порушення авторських прав, питання конфіденційності. Оскільки все масово оптимізується під онлайн середовище, то це не може оминати і маркетингову сферу, а отже, виникають нові способи, завдання і виклики для маркетологів, що потребує глибшого дослідження та аналізу.

Аналіз досліджень і публікацій

Останніми роками питання цифровізації, в тому числі і креативної індустрії, все частіше піднімається багатьма авторами. У статті De Mauro, A., Sestino, A., & Vacconi, A. [5] представлено

узагальнену таксономію застосування машинного навчання та штучного інтелекту в маркетингу. Автори класифікують основні підходи, інструменти та області використання цих технологій, зокрема в персоналізації клієнтського досвіду, прогнозуванні поведінки споживачів, автоматизації рекламних кампаній та цінової аналітики.

Чернявська О., Казнодій В. досліджують трансформацію систем управління підприємствами в умовах цифровізації. Автори аналізують основні цифрові інструменти, що використовуються в управлінні (ERP, CRM, big data, аналітика), а також вплив цифрових технологій на структуру, процеси прийняття рішень і стратегічний розвиток організацій [6].

Олійник О., Шкодіню І., Кондратенко Н. було проаналізовано специфіку цифровізації креативної індустрії [3; 4], а також її вплив на маркетингову діяльність. Було проведено низку досліджень креативної економіки у всьому світі загалом [2; 7; 8; 10], а також в Україні (до впровадження воєнного стану) [1].

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою дослідження є аналіз впливу глобальної цифровізації на розвиток креативних індустрій, зокрема маркетингової сфери, виявлення її основних переваг та викликів, а також прогнозування подальших векторів розвитку діджиталізованих креативних секторів.

Виклад основного матеріалу

Останні два десятиліття стрімко набирає обертів тренд на цифровізацію. Починаючи від заміни вінілових платівок на стрімінгові платформи і закінчуючи перенесенням цілих галузей або їх значної частини в онлайн режим роботи. Згідно з даними дослідження UNCTAD частка креативних індустрій у ВВП різних країн коливається від 0,5% до 7,3%, а відсоток зайнятих у креативній економіці варіюється між 0,5% та 12% від всього зайнятого населення [7]. Ці показники зростають і як стверджують прогнози будуть набирати обертів надалі.

Поширення цифровізації вже давно стало джерелом незліченних можливостей для особистої реалізації, професійного розвитку та створення власної цінності для суспільства. З розвитком технологій це стало життєвою необхідністю для роботи, навчання, доступу до основних послуг та підтримання зв'язку – і не дивно, адже інтернет зараз є в 9 із 10 домогосподарств. Поширеність доступу до інтернету можна побачити в графіку поданому OECD (рис.1).

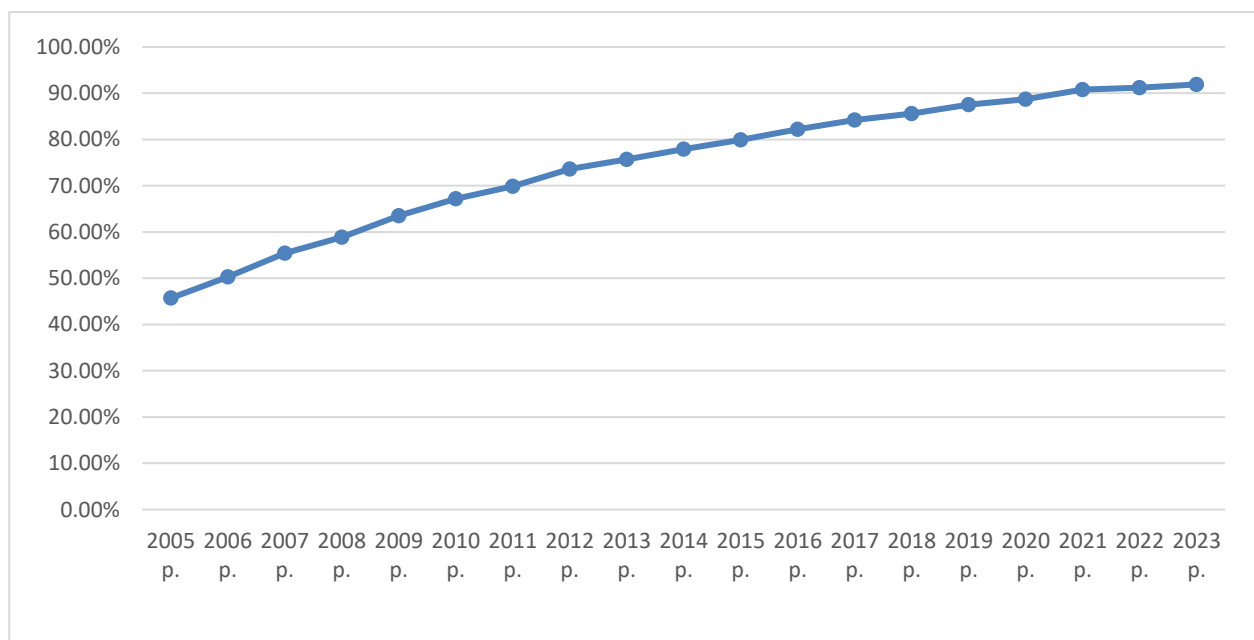


Рис.1. Відсоток домогосподарств з доступом до інтернету упродовж 2005-2023 рр.
Джерело: побудовано за даними OECD [8].

Глобальна цифровізація різко змінила те, як люди виробляють товари та послуги, впроваджують інновації та взаємодіють з іншими працівниками, фірмами, споживачами, встановила нові правила входу на ринок. Зі зміною методів роботи змінилися і витрати на це. Таким чином діджиталізація зробила можливою значно меншу вартість входу на ринок (витрати на зберігання, обробку та транспорт даних майже нульові, а для комерційних гігантів взагалі мізерні), але тим самим породила надзвичайно високу конкуренцію за споживача в креативних індустріях. Наразі Google, здатний опрацювати більше 3-х мільярдів запитів на день; X (раніше Twitter) обробляє 500 мільйонів твітів на день; Alibaba, найбільший у світі маркетплейс електронної торгівлі проводить в середньому 30 мільйонів замовлень протягом лише одного дня [4]. Конкуруючи із цими та іншими техногігантами, стартапам доволі тяжко розпочати свою роботу і продовжити зростання.

Доволі часто люди вважають що до терміну «креативні індустрії» відноситься лише «мистецтво», або визначають ці терміни як синоніми, що є помилковим припущенням. Поняття «креативних індустрій» виникло наприкінці 1990-х років у Великій Британії [3]. Згідно з визначенням OxfordReference, це комерційні сектори, що продукують нові культурні надбання або беруть у цьому участь завдяки креативності, знанням та таланту. Різноманітні трактування відносять сюди: рекламу, мистецтво, кіно, музику, архітектуру, дизайн, ігри, телебачення та радіо, моду, книги, видавничу справу, розробку програмного забезпечення та зв'язки з громадськістю. Сюди також відносяться ті види діяльності, які створюють суспільний добробут і можливості працевлаштування завдяки використанню предметів інтелектуальної власності.

Важливість креативної економіки визнають у всьому світі. Як наслідок, вона стає критично важливим компонентом порядку денного різноманітних міжнародних об'єднань країн, у тому числі й «Великої двадцятки». Саудівська Аравія, яка очолювала G20 у 2020 році, першою визнала культурні та креативні індустрії ключовими рушійними силами інклюзивного та сталого економічного розвитку. Вперше на саміті G20 під час головування Саудівської Аравії міністри культури провели спільну зустріч і визнали все більший внесок культури у світову економіку. Уряд Індонезії запропонував провідним економікам зосередитися на секторі креативної економіки як каталізаторі відновлення світової економіки після пандемії, і ці рекомендації були прийняті лідерами G20 [4].

Згідно зі звітом UNCTAD (рис. 2) [7] глобальний експорт саме послуг креативних індустрій невинно зростає і з кожним роком набирає лише більших обертів. Співставити йому можна ринок креативних благ, що включає саме фізичні товари: там відбуваються незначні стрибки і падіння щороку, але загалом це приблизно той же рівень, оскільки тут важливу роль відіграє не розвиток технологій, а рівень доходів та культури населення. Цілком можливо, що даний тренд зростання на ринку креативних послуг колись припиниться, але поки для цього немає ніяких передумов, що відрізняє даний сектор економіки з-поміж тих, що з часом лишаться на тому ж рівні або йдуть на спад.

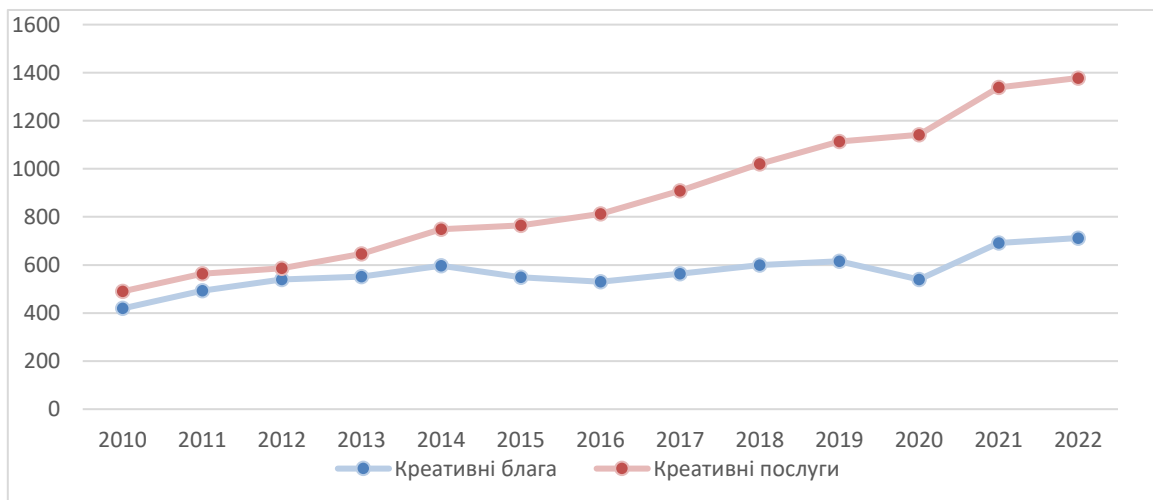


Рис. 2. Тенденції розвитку креативного ринку в світі упродовж 2010-2022 рр.
Джерело: Звіт UNCTAD [7].

Ще після пандемії люди значно більше часу проводять в інтернеті і це породжує значне підвищення попиту на цікавий контент в стрічці соцмереж, інформативні відео на різноманітні теми, застосунки на всі випадки життя та й загалом оптимізацію наявних гаджетів та їх програмного забезпечення під розвиток технологій. Це глибше вкорінює цифровізацію в креативні індустрії, створює перспективи у даній сфері та забезпечує стабільну наявність роботи для залучених в ній.

Проте, там, де є великі перспективи, завжди є рівносильні їм ризики. Цифровому просторі цілком притаманні плагіат, піратство, порушення авторських прав, постійні технологічні прориви і необхідність швидкої адаптації. Крім того, глобальний економічний ландшафт характеризується невизначеністю, що створює потенційні ризики для фінансової стабільності креативних індустрій. Також «заповненість» ринку спричиняє значні складнощі для принаймні виживання в креативній індустрії. Переважаючи гравці здатні навіть несвідомо придушувати інновації та обрізати можливості для менших компаній. Так в 2023 році Spotify займав майже третину (31,7%) підписників стримінгових платформ у світовому охопленні, що перевищує YouTube Music, Apple, Amazon та ін. [10]. (рис. 3).

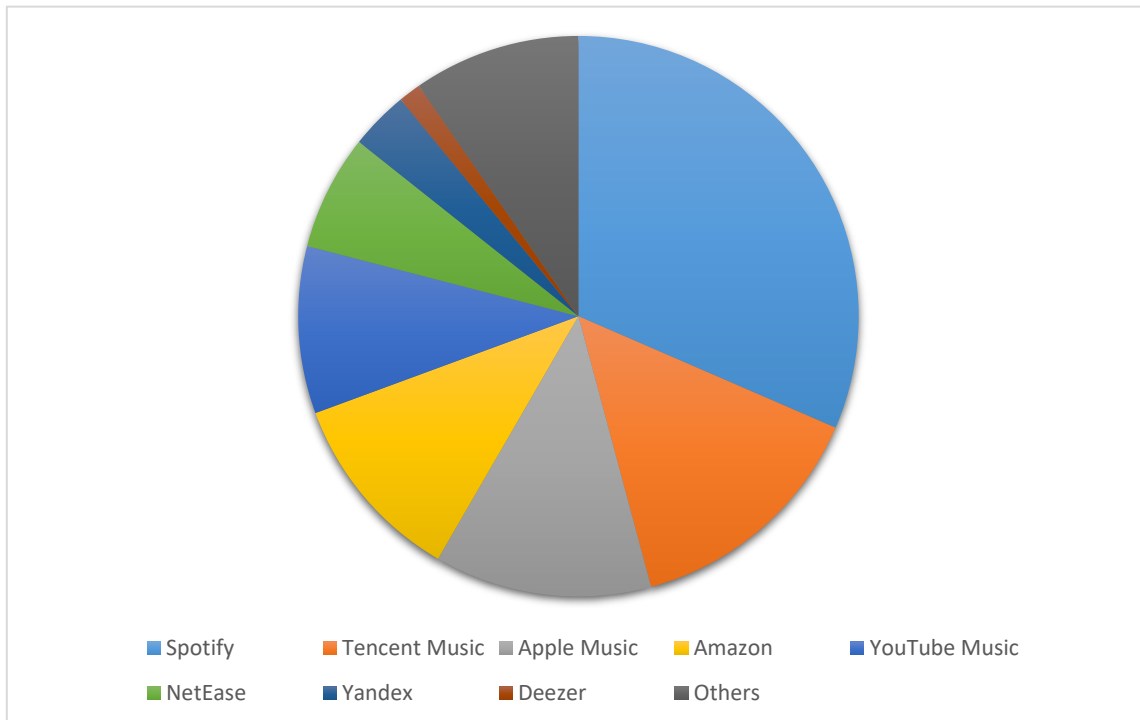


Рис. 3. Структура світового ринку креативної індустрії на 3 квартал 2023 року.

Джерело: Звіт Statista [10].

Згідно із вищезазначеним звітом від UNCTAD (див. рис. 2) [7] у світовій економіці спостерігається цікава динаміка: країни, що розвиваються активно експортують креативні товари, тоді як розвинені країни домінують у сфері експорту креативних послуг, забезпечуючи до 80% світового обсягу. Проте за останні роки ця нерівність почала згладжуватися. Зокрема, частка країн, що розвиваються на ринку креативних послуг зросла вдвічі, досягнувши 20% у 2022 році порівняно з 2010 р.

Цифровий маркетинг відіграє ключову роль у цій трансформації (рис. 4).

Найбільш популярними креативними послугами у 2022 році стали послуги у сфері програмного забезпечення (41,3%) та дослідження і розробки (30,7%). Реклама та маркетингові дослідження також займають значну частку ринку (15,5%), що підкреслює важливість цифрових інструментів у сучасному бізнесі. Менші частки припадають на аудіовізуальні послуги (7,9%), інформаційні послуги (4%) та культурні, рекреаційні послуги (0,6%). Ці дані підтверджують, що цифрові технології та інновації стають основним драйвером розвитку креативної економіки.

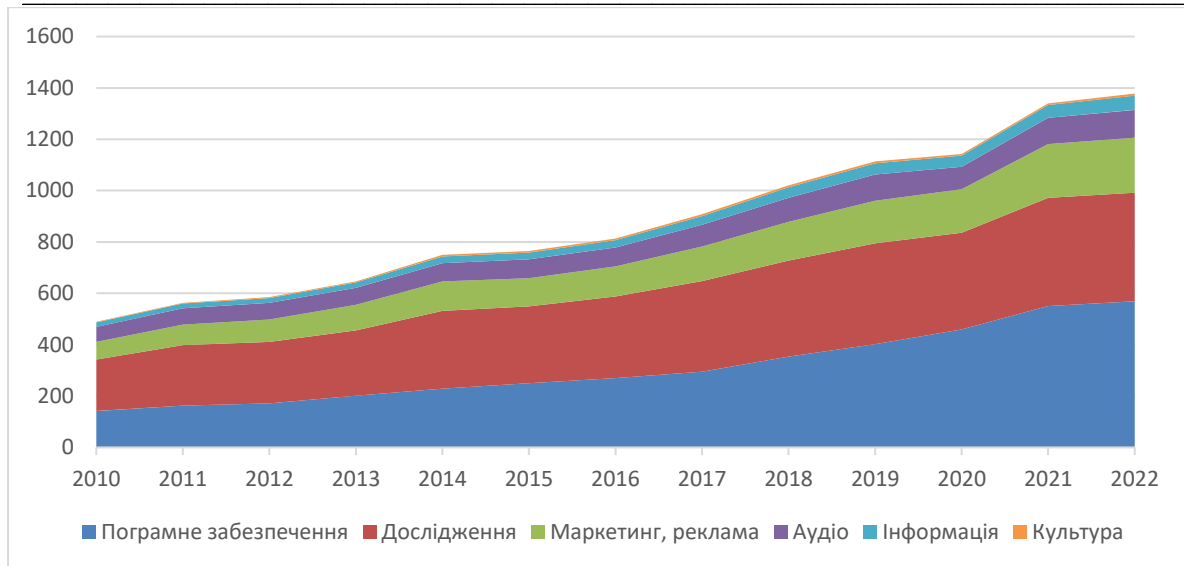


Рис. 4. Аналіз частки експорту креативних послуг з розвитком технологій.
Джерело: звіт UNCTAD [8].

Цифровізація кардинально змінює креативні індустрії, відкриваючи нові горизонти для бізнесу та споживачів (рис. 5). Яскравим прикладом є стримінгові платформи, які у 2023 році збільшили свою частку на ринку музики на 10,4%, забезпечивши понад 67% світових доходів у цій галузі. Це свідчить про те, що цифрові технології стають основним драйвером змін у медіа та розважальній індустрії [7].

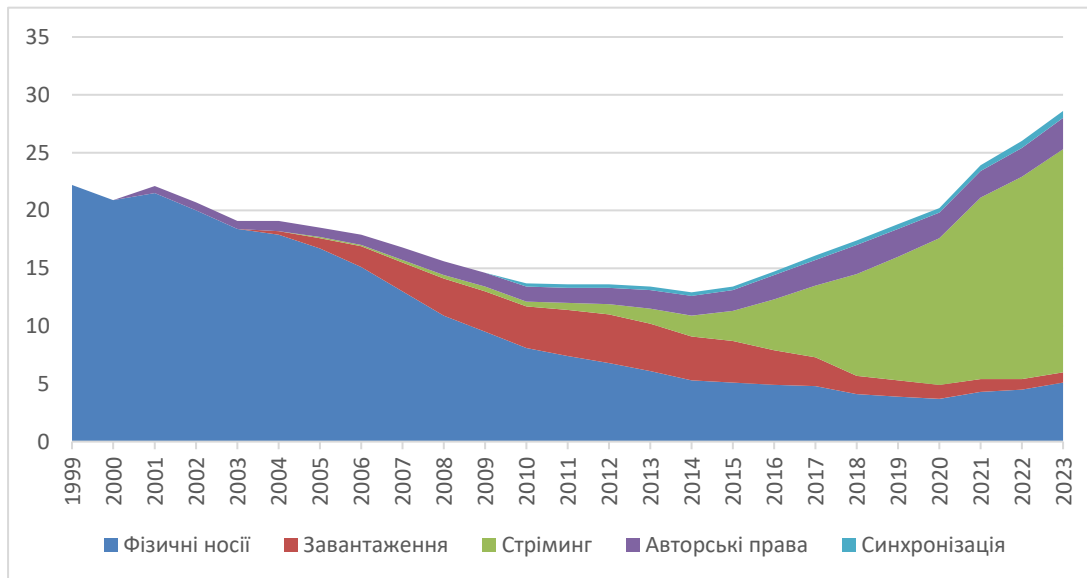


Рис. 5. Глобальні доходи від записаної музики, мільярди доларів, 1999–2023 рр.
Джерело: звіт UNCTAD [7].

Штучний інтелект (ШІ) також відіграє ключову роль у трансформації креативних процесів. Він допомагає створювати контент – від текстів і зображень до музики та віртуальної реальності, оптимізує робочі процеси та аналізує дані користувачів для персоналізації пропозицій. Наприклад, у редакціях ЗМІ ШІ активно використовується для створення ілюстрацій (41%), контенту для соціальних мереж (39%) та написання статей (38%).

Однак цифровізація та ШІ, окрім можливостей, створюють і нові виклики. Серед них – цифрова нерівність, зміни на ринку праці, питання якості контенту, захисту даних, авторських прав та ризики

монополізації ринку. Щоб ефективно використовувати потенціал цифрових технологій, необхідно оперативно реагувати на зміни, оновлюючи регуляторні рамки та забезпечуючи міжнародну співпрацю. Ці тенденції підкреслюють важливість адаптації бізнесу до нових умов, де цифровий маркетинг стає не лише інструментом просування, але й ключовим елементом стратегії розвитку [9].

Коли справа стосується маркетингу, перехід на цифрові технології має колосальні наслідки. Тепер же властивості цифрових медіа, на кшталт точних показників в поєднанні з високою інтерактивністю, відкрили спеціалістам абсолютно нові маркетингові горизонти. Обмін думками, який може відбуватися в соціальних мережах і навіть буквально у рекламних меседжах, повністю змінює все. Завдяки можливості реклами в режимі реального часу, а також прямим трансляціям, споживач може через соціальні мережі спостерігати за тим, як його улюблений інфлюенсер обговорює той чи інший продукт. Нині аудиторія може не лише спостерігати за громадськими діячами через монітор, а й безпосередньо вступати у взаємодію, коментувати, ставити вподобання, задавати питання та отримувати відповіді під час прямих ефірів.

Цифрова трансформація сучасної економіки дедалі більше стає ключовим фактором як для інновацій, так і для маркетингу. Перехід бізнесу на цифрові технології має глибокий відбиток на маркетингові практики з довготривалими наслідками як на мікро-, так і на макроекономічному рівнях. На мікроекономічному рівні діджитал-трансформація впливає на всі аспекти маркетингу, в тому числі на конфігурацію продукту/послуги; ціноутворення; дистрибуцію та просування. Вона передбачає ніщо інше, як цілковите переосмислення того, як компанії впроваджують інновації та створюють цінність у своїх стратегіях просування на ринку. На макроекономічному рівні цифрова трансформація в маркетингу та маркетингових стратегіях впливає на національну конкурентноздатність, ринки праці, розвиток інновацій, антимонопольне законодавство, оподаткування та інші фактори.

Для успіху компаніям потрібно вдало комбінувати онлайн-маркетинг із традиційними методами. Ця комбінація стає потужним інструментом для створення брендів і збільшення трафіку, що допомагає компаніям досягати вершин. З точки зору отримання результатів і вимірювання ефективності витрачених на рекламу коштів, цифровий маркетинг є більш економічно ефективним для вимірювання рентабельності інвестицій в рекламу.

У креативній індустрії цифровий маркетинг стрімко трансформується під впливом новітніх технологій, насамперед штучного інтелекту. Його застосування дозволяє автоматизувати рутинні процеси створення контенту, персоналізувати взаємодію з аудиторією та підвищити ефективність просування творчих продуктів. Особливої популярності набуває відео-контент, який забезпечує емоційний зв'язок із глядачами та сприяє вірусному поширенню ідей. Водночас креативна сфера реагує на посилення вимог до захисту персональних даних і інтелектуальної власності, що формує нові стандарти прозорості та довіри між брендами й аудиторією.

Активний розвиток соціальних мереж як каналів самовираження дозволяє митцям і творчим колективам напряму комунікувати з аудиторією, просувати власні проекти та залучати нових споживачів через інфлюенсерів і релевантні інфоприводи. Водночас SEO та веб-аналітика залишаються важливими інструментами підвищення видимості, оцінки результативності та адаптації стратегій просування.

Отже, креативна індустрія сьогодні потребує гнучкого поєднання інновацій, технологій і аналітики, що дозволяє ефективно відповідати на запити діджитал-ринку, зберігаючи при цьому автентичність творчого продукту.

Висновки

Глобальна цифровізація, пришвидшена пандемією COVID-19, докорінно змінила підходи до ведення бізнесу, що особливо помітно в креативній сфері. Цифрова трансформація стала рушієм радикальних змін, забезпечивши раніше недосяжний доступ до нових ринків, значне зниження витрат і нові інструменти для малих бізнесів. Цифровізація створила можливості для інноваційного підходу до маркетингових стратегій, але водночас поставила перед індустрією виклики, зокрема в аспектах якості, конфіденційності та дотримання авторських прав.

У дослідженні акцентується увага на тому, як сучасні тенденції – перехід до онлайн-комунікацій, автоматизація процесів і використання штучного інтелекту, стали визначальними для маркетингової діяльності. Результати досліджень підтверджують зростання значення креативних індустрій у глобальній економіці: їх частка у ВВП різних країн становить до 7,3%, а рівень зайнятості у цій сфері сягає до 12%. Науковці прогнозують подальше посилення цих тенденцій, що зумовлює необхідність адаптації маркетингових підходів.

Цифровізація є потужним інструментом, який відкриває безпрецедентні можливості для розвитку креативних індустрій і зокрема маркетингу. Зміни, що відбуваються, створюють сприятливе середовище для інновацій, спрощують вихід на міжнародний ринок і дозволяють компаніям, незалежно від їхнього масштабу, конкурувати у глобальному середовищі.

Однак ці переваги супроводжуються викликами. Підвищення конкуренції, необхідність захисту інтелектуальної власності, зростаюча складність цифрових платформ і нові етичні питання вимагають від маркетологів адаптації та впровадження нових підходів. Результати дослідження підкреслюють важливість розробки стратегій, які гармонійно поєднують інноваційність із дотриманням етичних і правових норм.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом впливу штучного інтелекту, розробкою інтегративних цифрових стратегій для маркетингу та оцінкою довгострокових наслідків цифрової трансформації для креативних індустрій.

SAK TETIANA^{1*}, KOZEL ANASTASIIA², SHCHUROV MYKHAILO³

1* PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Marketing, Lesya Ukrainka Volyn National University, e-mail: Sak.Tatiana@vnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0002-7202-3426

2 Bachelor's degree student, Department of Marketing, Lesya Ukrainka Volyn National University, e-mail: anasteysha.13love@gmail.com, ORCID ID: 0009-0006-3614-3478

3 Bachelor's degree student, Department of Marketing, Lesya Ukrainka Volyn National University, e-mail: msblackprod@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-7005-7964

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE MARKETING ASPECTS OF THE CREATIVE INDUSTRY

Purpose. The purpose of this study is to analyze the impact of global digitalization on the development of creative industries, particularly in the marketing sphere, to identify its main advantages and challenges, and to forecast future directions of growth for digitalized creative sectors. **Methodology.** The study employs a comprehensive approach using methods of comparative analysis, statistical data synthesis based on UNCTAD, OECD, and Statista reports, as well as logical-analytical tools to assess structural and dynamic changes within the creative industries under the influence of digitalization. **Results.** The research confirms that digitalization has become deeply integrated into the creative industries, contributing to the growth of global exports of creative services, especially in software development, R&D, advertising, and marketing. It has been established that digital tools have significantly lowered market entry barriers, while simultaneously intensifying competition. Other findings include: an increase in global exports of creative services amid stable demand for digital content; the expansion of internet access, which creates new conditions for the development of digital business models; the transformation of consumer expectations that now require personalized communication in the digital environment; the dominant role of tech giants (such as Spotify, Google, and Alibaba) in relevant market segments, posing challenges for newcomers; the rising role of developing countries in creative service exports; and the growing importance of digital marketing as a key tool for promoting and monetizing creative products. **Scientific novelty.** The study specifies the modern influence of digitalization on the creative economy through the lens of marketing practices, presents an original view of the structure of creative services, and identifies new trends in the development of digital marketing as a crucial component of economic growth. **Practical significance.** The obtained results may be used by public authorities, creative sector enterprises, startups, and educational institutions in designing digital transformation strategies, developing effective marketing policies, and supporting innovation in the field of creative entrepreneurship.

Keywords: creative industries; creative economy; digitalization; digital marketing; streaming; digitization; SEO optimization; SMM

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Благун І., Гриневич Л. Маркетинг креативних індустрій : сучасні напрями розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 107-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_2_15
2. Мазур О., Квітка С. Вплив цифрової трансформації на розвиток креативних індустрій. *Аспекти публічного управління*. Том 12. № 1. 2024. С. 242-253. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/106/20241670>
3. Олійник О. Цифрова трансформація креативних індустрій: британський кейс. *Питання культурології*, 2023. №42, с. 206-218. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.42.2023.293779>
4. Шкодін І.В., Кондратенко Н.Д., Щукіна А.М. Креативна індустрія 4.0: тенденції та трансформації в епоху цифровізації. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2023. № 18. С. 22-30. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-03>
5. De Mauro, A. Sestino, and A. Bacconi, "Machine learning and artificial intelligence use in marketing: a general taxonomy". *Italian Journal of Marketing*, vol. 2022, no. 4, pp. 439–457, Dec. 2022, DOI: 10.1007/s43039-022-00057-w.
6. Cherniavska, O., Kaznodii, V. (2023). Management systems in digitalization conditions. *Management*, 2(38), 96–106. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.2.8>.
7. Creative Economy Outlook 2024. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024>
8. OECD. 2025. Internet acces in households. URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/internet-access-in-households.html>
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. Statista. 2025. Music Streaming Service Subscriber Share. URL: <https://www.statista.com/statistics/653926/music-streaming-service-subscriber-share/>

REFERENCES

1. Blagun, I., & Hrynevych, L. (2021). Marketynh kreatyvnykh industrii: Suchasni napriamy rozvytku [Marketing of creative industries: Modern directions of development]. *Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky*, 6(2), 107–112. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_2_15
2. Mazur, O., & Kvitka, S. (2024). Vplyv tsyvrovoi transformatsii na rozvytok kreatyvnykh industrii [The impact of digital transformation on the development of creative industries]. *Aspekty Publichnoho Upravlinnia*, 12(1), 242–253. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/106/20241670>
3. Oliiynyk, O. (2023). Tsyfrova transformatsiia kreatyvnykh industrii: Brytanskyi keis [Digital transformation of creative industries: British case]. *Pytannia Kulturolohii*, (42), 206–218. <https://doi.org/10.31866/2410-1311.42.2023.293779>
4. Shkodina, I. V., Kondratenko, N. D., & Shchukina, A. M. (2023). Kreatyvna industriia 4.0: Tendentsii ta transformatsii v epokhu tsyfrovatzii [Creative industry 4.0: Trends and transformations in the digitalization era]. *Visnyk KhNU Imeni V. N. Karazina*, (18), 22–30. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-03>
5. De Mauro, A., Sestino, A., & Bacconi, A. (2022). Machine learning and artificial intelligence use in marketing: A general taxonomy. *Italian Journal of Marketing*, 2022(4), 439–457. <https://doi.org/10.1007/s43039-022-00057-w>
6. Cherniavska, O., & Kaznodii, V. (2023). Management systems in digitalization conditions. *Management*, 2(38), 96–106. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.2.8>
7. UNCTAD. (2024). *Creative economy outlook 2024*. <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024>
8. OECD. (2025). *Internet access in households*. <https://www.oecd.org/en/data/indicators/internet-access-in-households.html>
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>
10. Statista. (2025). *Music streaming service subscriber share*. <https://www.statista.com/statistics/653926/music-streaming-service-subscriber-share/>

Стаття надійшла до редакції: 24.05.2025
Received: 2025.05.24

УДК 004.89: 330.111.62: 330.341.1

ШЕВЧУК В.О.

к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Національний транспортний університет,
e-mail: wladka@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7121-598X

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ШТУЧНИХ НЕЙРОННИХ МЕРЕЖ У ФОРМУВАННІ НОВОЇ ПАРАДИГМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Мета. У статті досліджено проблему становлення нової парадигми інтелектуальної власності в умовах цифрової економіки на основі розвитку штучного інтелекту і штучних нейронних мереж. Розкрито і проаналізовано вплив штучного інтелекту та штучних нейронних мереж на систему інтелектуальної власності. **Методика.** Для досягнення поставленої мети використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового пізнання, зокрема наукового абстрагування, індукції та дедукції, методи логічного й структурно-функціонального аналізу, системний підхід. **Результати.** Визначено, що у традиційній парадигмі інтелектуальної власності ключовим елементом набуття і визнання прав є участь людини як творця, однак у ситуації, коли результати творчої діяльності можуть бути згенеровані алгоритмами, постає питання перегляду засад цього підходу. Проаналізовано, що штучний інтелект та штучні нейронні мережі нині виступають не тільки об'єктами інтелектуальної власності як виняткові продукти людської творчої інтелектуальної діяльності, а й інструментами генерації нових об'єктів інтелектуальної власності у вигляді нових текстів, зображень, творів мистецтва, наукових відкриттів, технічних рішень тощо. Досліджено, що штучний інтелект і штучні нейронні мережі в умовах цифровізації стають не лише каталізаторами створення інновацій, а й самостійними чинниками трансформації системи інтелектуальної власності. Обґрунтовано необхідність перегляду чинної парадигми інтелектуальної власності з урахуванням ролі штучного інтелекту і штучних нейронних мереж. Визначено концептуальні засади нової моделі інтелектуальної власності, адаптованої до умов цифрової економіки. **Наукова новизна.** Теоретично обґрунтовано на міждисциплінарному рівні сутність нової парадигми інтелектуальної власності, яка враховує феномен алгоритмічної творчості та зміну економічної сутності інтелектуальної власності як ключового ресурсу в цифровій економіці. **Практична значимість.** Результати дослідження можуть бути використані для формування державної політики у сфері інтелектуальної власності, розробки стратегії трансформації інтелектуальної власності, удосконалення нормативно-правової бази, а також у діяльності закладів вищої освіти, інноваційних компаній та центрів трансферу технологій.

Ключові слова: штучний інтелект, штучна нейронна мережа, інтелектуальна власність, парадигма інтелектуальної власності, цифрова економіка, цифровізація

Постановка проблеми

В умовах розвитку цифрової економіки сучасні досягнення в галузі технологій вивели штучний інтелект і штучні нейронні мережі на перший план досліджень і практичного застосування. Їх швидкий розвиток відкриває нові можливості для ефективної обробки даних і створення інноваційних продуктів. Активне впровадження технологій штучного інтелекту та штучних нейронних мереж докорінно змінює традиційні підходи до створення, захисту, управління й комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності. У цифровій економіці штучний інтелект виступає не лише інструментом підтримки творчих процесів, а й самостійним джерелом інноваційних результатів. Однак, розвиток, поширення і зростання використання цих технологій спричиняє докорінні зміни у багатьох сферах діяльності та створює виклики у сфері інтелектуальної власності, включно з питаннями авторських прав, патентування алгоритмів та обробки даних.

Необхідність перегляду традиційних підходів до інтелектуальної власності зумовлюється глибокими якісними змінами у сфері науково-технічного прогресу, появою та стрімким розвитком штучного інтелекту і штучних нейронних мереж як рушіїв інноваційної активності у світовій економіці. Сучасна система права інтелектуальної власності, побудована на засадах класичних уявлень про автора та творення інтелектуального продукту людиною, не здатна повною мірою регулювати відносини, що виникають у цифровій економіці. Тому постає об'єктивна потреба в

оновленні парадигми інтелектуальної власності, у якій буде враховано роль штучного інтелекту та штучних нейронних мереж не лише як об'єктів права інтелектуальної власності, але й як інструментів, що, у свою чергу, має сприяти розвитку технологічного трансферу та прискоренню інноваційного зростання в умовах цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) з 2019 року обговорює питання інтелектуальної власності та штучного інтелекту. У цьому ж році було презентоване перше видання, присвячене штучному інтелекту, в серії дослідних публікацій «Тенденції розвитку технологій». Також ВОІВ з 2019 по 2025 рік було проведено десять сесій, де розглядався вплив штучного інтелекту та політика інтелектуальної власності. Одинадцята сесія переговорів ВОІВ відбулась 23 та 24 квітня 2025 року, де піднімалися питання захисту прав творців в умовах зростання кількості генеративних моделей штучного інтелекту, що навчаються на творах, захищених авторським правом. Оскільки ці технології продовжують розвиватися, вони можуть серйозно підірвати традиційні креативні індустрії [20].

У Європейському Союзі Європейською Комісією у 2020 році було опубліковано звіт «Trends and Developments in Artificial Intelligence. Challenges to the Intellectual Property Rights Framework», у якому розглядається захист авторських прав і патентів у Європі для результатів, отриманих за допомогою штучного інтелекту загалом та у трьох пріоритетних сферах: наука, медіа (журналістика) та фармацевтичні дослідження. Він містить оцінку сучасного стану використання штучного інтелекту у трьох ключових сферах, а також правовий аналіз того, як закони про інтелектуальну власність наразі застосовуються до творчих та інноваційних результатів, отриманих за допомогою штучного інтелекту [19].

У жовтні 2020 року Офіс з патентів та торговельних марок США (USPTO) опублікував звіт «Public Views on Artificial Intelligence and Intellectual Property Policy», в якому всебічно розглядалися погляди широкого кола зацікавлених сторін на вплив штучного інтелекту (ШІ) на ландшафт інтелектуальної власності, включаючи політику щодо патентів, торговельних марок, авторських прав та комерційної таємниці, а також питання щодо захисту баз даних. Звіт демонструє тверде зобов'язання USPTO йти в ногу з цією швидкозмінною та критично важливою технологією, щоб прискорити американські інновації [18].

У березня 2021 року Офіс інтелектуальної власності Великої Британії провів консультації щодо штучного інтелекту та інтелектуальної власності [16]. У 2023 році управління інтелектуальної власності Великої Британії мало опублікувати кодекс щодо регулювання моделей навчання штучного інтелекту, але відклало його прийняття з метою узгодження спірних питань.

Таким чином, наведена інформація в звітах, матеріалах публічних консультацій, оприлюднених в США, ЄС, Великій Британії та інших країнах свідчить про актуальність даного дослідження.

Питання щодо проблематики охорони та використання винаходів, текстів, музики, зображень, що створюються з використанням штучного інтелекту або штучним інтелектом безпосередньо піднімаються в працях як закордонних – Д. Джервейсом [15], С. Рікетсоном, Дж. Гінзбургом, С. Честерманом [14], так і вітчизняних науковців, зокрема Г. Андрощуком, О. Барановим, М. Дубняком [1], Ю. Капіцею [2], А. Лемешком [9], О. Петрівом [6], О. Радутним, А. Ситницькою, Є. Тимошенко, Д. Цьвоком [11] та іншими. Але акцент в багатьох дослідженнях робиться на правовому та законодавчому аспекті даної проблеми, зокрема розглядаються правові проблеми використання технологій штучного інтелекту, питання про визначення правового режиму об'єктів, створених за допомогою штучного інтелекту тощо.

Визнаючи наукову цінність досліджень штучного інтелекту та штучних нейронних мереж в системі інтелектуальної власності, особливо в галузі права, відзначаємо, що у науковій економічній літературі недостатньо розкриті питання ролі штучного інтелекту та штучних нейронних мереж як нових елементів інтелектуальної власності в умовах цифрової економіки, які виступають водночас і об'єктами інновацій, що є цінними нематеріальними активами, і інструментами творення нових об'єктів інтелектуальної власності, а також факторами трансформації цієї системи.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження трансформаційного впливу, особливостей та проблем використання штучних нейронних мереж і штучного інтелекту у формуванні нової парадигми інтелектуальної власності, яка відповідала б викликам цифрової економіки, з акцентом на виклики правового регулювання та економічні наслідки впровадження цих технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження

Штучна нейронна мережа (ШНМ) – це один із напрямків у створенні штучного інтелекту, який ставить своїм завданням відтворити аналітичну роботу людського мозку [4]. Також це математична модель, яка імітує структуру та функціонування біологічних нейронних мереж з метою вирішення різноманітних задач, таких як класифікація, регресія, прогнозування та генерація. В основі нейромереж лежать штучні нейрони, які об'єднуються в графові структури і передають сигнали та інформацію один одному. Завдяки процесу навчання нейромережі стають здатними до виявлення закономірностей та залежностей у вхідних даних [3]. Глибоке навчання дозволяє цим нейромережам «навчатися» розпізнавати патерни та виконувати завдання, які раніше були складні або навіть неможливі для програм [12]. Штучний інтелект (ШІ) є алгоритмом, здатним, ґрунтуючись на базі даних (тексти, зображення, звуки, відео тощо), що служить вихідною інформацією для нейронних мереж, компілювати окремі елементи різних зразків і створювати на їх основі нові продукти відповідно до поставлених запитів.

Як зазначає І. Нікітченко, хоча штучний інтелект ще далекий від рівня людського, але ряд процесів він виконує на непоганому рівні, зокрема структурування даних, знаходження взаємозв'язків та генерація нових цифрових об'єктів на основі дослідження попереднього досвіду, створеного людьми [5].

З економічної точки зору, ШІ та ШНМ варто розглядати як нематеріальні активи, які сприяють зростанню інтелектуального капіталу підприємств і національної економіки загалом. Нині штучні нейронні мережі та штучний інтелект мають широкий спектр можливостей від допомоги в різних сферах діяльності до використання в повсякденному житті (таблиця 1).

Наведені у таблиці інструменти є яскравими прикладами застосування штучного інтелекту для створення, редагування й удосконалення творчого контенту, що актуалізує питання нових підходів до регулювання та охорони інтелектуальної власності.

Штучний інтелект і нейронні мережі здатні генерувати нові тексти, зображення, твори мистецтва, наукові відкриття, технічні рішення, які класично захищені правами інтелектуальної власності, адже традиційно об'єкти права інтелектуальної власності створюються людиною. Це ставить під сумнів класичне поняття «авторства» і створює нові виклики для патентного та авторського права. Виникає питання про те, хто є автором створеного ШІ контенту – людина, яка налаштувала інструмент, чи сам алгоритм. Якщо ж ШНМ створює нові рішення або технології, може бути складно визначити, чи можна їх запатентувати, особливо якщо ці рішення не є результатом традиційного творчого процесу.

Таким чином, системи штучного інтелекту мають подвійну природу в системі інтелектуальної власності, виступаючи одночасно і її об'єктами, і інструментами створення нових об'єктів інтелектуальної власності (рис. 1).

У грудні 2022 року було прийнято новий Закон України «Про авторське право і суміжні права» [7]. Зміни торкнулися переліку об'єктів авторського права, зокрема було додано неоригінальний об'єкт, згенерований комп'ютерною програмою, що охороняється правом особливого роду (*sui generis*) – результат роботи штучного інтелекту, який підпадає під правове регулювання. *Sui generis* – це набір спеціальних положень, які відрізняються від загальних. Вони регулюють об'єкти, створені внаслідок роботи комп'ютерної програми. Ці об'єкти не містять творчого підходу та генеруються без участі людини. Як результат, особисті немайнові права на такі об'єкти не виникають, адже вони можуть належати лише фізичній особі, але аж ніяк не штучному інтелекту [6; 7].

Таблиця 1

Приклади застосування штучних нейромереж та штучного інтелекту в різних галузях та сферах діяльності

Джерело: складено та доповнено автором на основі [3; 10]

Галузі / сфери діяльності	Функціональний опис	Назва штучних нейронних мереж / ШІ-моделей / ШІ-сервісів
1	2	3
Медицина	Діагностика захворювань, аналіз медичних зображень та знімків, персоналізація лікування, медичний менеджмент.	MedPaLM, BioBERT, Freed, Sunoh Medical AI Scribe, PathAI, Enlitic
Фінанси	Виявлення шахрайства, прогнозування цін на акції, оптимізація портфелів інвестицій.	ZestFinance, KAI, Vectra, Colossus, Perfios AI, ZAML, LSTM, XGBoost, Kensho, Darktrace for Finance, FICO Falcon
Маркетинг	Прогнозування вподобань клієнтів, автоматичне створення рекламних матеріалів, аналіз споживчої поведінки.	SmartWriter, Anyword, Analisa, Namelix, AdEspresso, Simplified, ContentEdge, PepperType, Mutiny, Copy Smith, GPT-4, Claude, Jasper, Copy.ai
Дизайн	Створення реалістичних зображень у заданих стилях, перетворення зображень у витвори мистецтва, перетворення фото на мультфільми, створення унікальних художніх ілюстрацій на основі зображень, а також створення дизайну інтерфейсів.	DALL-E 2, Artbreeder, DeepArt, Stable Diffusion, Midjourney, Autodraw, Flair AI, Booth AI, Stocking AI, RunwayML, Dream, Lexica, Deep Dream Generator, NightCafe, Uizard
Промисловість	Прогнозування виробництва, моніторинг стану обладнання, оптимізація процесів, підвищення якості та безпеки праці, зменшення витрат тощо.	Festo AX Industrial Intelligence, YOLO (You Only Look Once), Deep Reinforcement Learning, AlphaZero-style AI, Predictive Maintenance LSTM, Time Series Forecasting AI
Бізнес	Оптимізація бізнес-процесів, покращення бізнес-аналізу даних та прийом стратегічних рішень на основі великих баз даних.	AIOps, IBM Watson, Google Vertex AI, Amazon SageMaker, ClickUp, Jasper, ChatGPT, Synthesys
Програмування	Доповнення та завершення коду у реальному часі, автоматизована генерація тестів.	GitHub Copilot, Tabnine, CodeCompleteFauxPilot, CodiumAI, Replit Ghostwriter, CodeWhisperer, SourceGraph Cody, Tabby
Освіта та навчання	Розв'язання математичних задач, відповіді на запитання користувачів з широкого спектра тем, таких як наука, історія, математика, література, технології та інші, аналіз документів та створення короткого конспекту, вивчення мов, поліпшення мовних навичок, розширення словникового запасу тощо.	ChatGPT-4, ChatPDF, TutorAI, Math GPT, DeepSeek, Claude, Tome, Language Tool, Soofy, Ttsmaker, Perplexity AI, QuillBot, Doubao, Coursera
Автономні транспортні засоби	Навігація, ухилення від перешкод та безпечне керування автономними автомобілями або дронами.	NVIDIA PilotNet, OpenPilot (Comma.ai), Wayve DeepDriving, Tesla Autopilot AI
Безпека	Аналіз відео та зображень для виявлення підозрілої діяльності, захист від кібератак або виявлення шахрайства.	Microsoft Security Copilot, Darktrace Immune System, CrowdStrike Falcon, Vectra AI
Автоматичний переклад	Нейромережі можуть навчатися перекладати тексти між різними мовами, забезпечуючи швидкий та точний переклад.	DeepL Translator, Google Translate, Microsoft Translator, Reverso
Розпізнавання мови	Розпізнавання та розуміння голосових команд для керування різними пристроями, такими як смартфони та домашня техніка, розумним домом; для пошуку музики, здійснення замовлень, перетворення мовлення на текст.	Siri від Apple, Alexa від Amazon, Google Assistant, DeepSpeech (Mozilla), wav2vec 2.0 (Meta AI), OpenAI Whisper, Speech-to-Text API (Google Cloud), Spotify, HomeKit від Apple
Рекомендаційні системи	Аналіз історії перегляду користувача та рекомендація продуктів, фільмів, музики та іншого на основі їх вподобань.	Alexa від Amazon, Amazon Personalize, RecBole, LightFM, Google Assistant

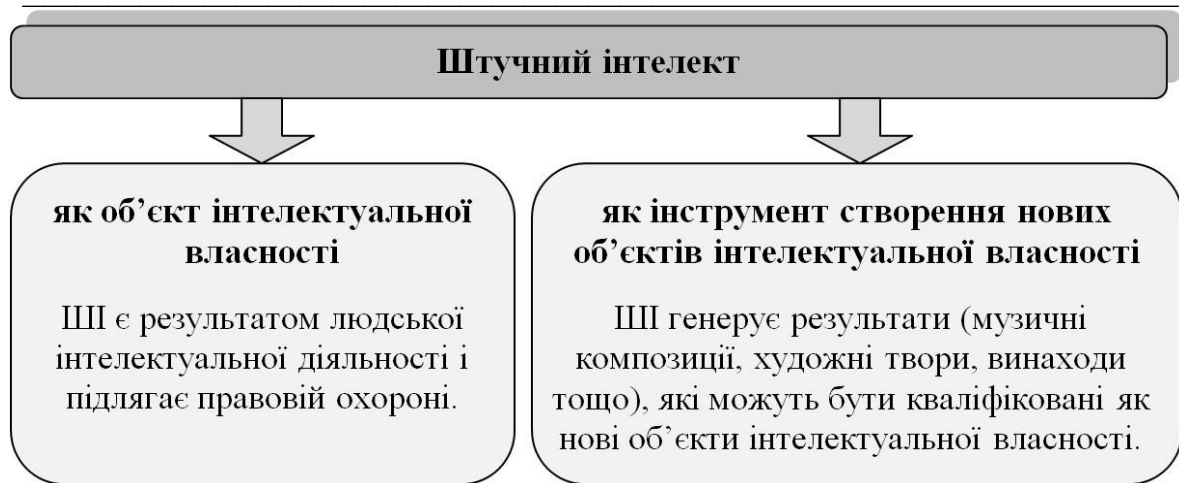


Рис. 1. Подвійна природа штучного інтелекту в системі інтелектуальної власності

Варто зауважити, що штучний інтелект не може мати авторського права на згенеровані фото, відео або зображення через те, що за чинним законодавством автором може визнаватися лише людина. Але, у випадку, якщо до процесу створення цих фото, відео чи зображення була залучена людина, виникає авторське право на результат роботи ШІ (стаття 33 Закону України «Про авторське право і суміжні права»).

Але, наприклад, щодо ChatGPT виникає інша проблема – для відповідей він використовує всю наявну в Інтернеті інформацію, не враховуючи, чи захищена вона авторським правом, чи ні. Таким чином, для уникнення плагіату варто перевіряти текст, згенерований ChatGPT, за допомогою додатка для перевірки тексту Quetext, або GPTZero. Відомо, щодо захисту картин та інших зображень від використання штучним інтелектом та від потрапляння у бази нейронних мереж, було створено застосунок NO AI, у якому використовується спеціальний водяний знак.

Правове регулювання в умовах зростаючого використання технологій штучного інтелекту вимагає нових підходів, які враховують особливості його роботи та роль людини у процесі створення творів. Узагальнюючи результати досліджень та рекомендації різних авторів, нині можна виділити такі теоретичні підходи до регулювання інтелектуальної власності в умовах цифровізації та зростаючого використання технологій штучного інтелекту на основі штучних нейронних мереж [1; 2; 14; 15; 17; 20]:

1. Людиноцентричний підхід, за яким автором будь-якого твору, навіть створеного з використанням штучного інтелекту, є людина, а штучний інтелект виступає лише як інструмент. У цьому контексті людина-виконавець (користувач) вважається творцем (або автором, або винахідником) об'єкта інтелектуальної власності, оскільки саме вона здійснює творчий внесок, спрямовуючи роботу штучного інтелекту (наприклад, шляхом введення команд або коригування контенту). Недоліком такого підходу є неврахування того, що генерація творчих результатів штучним інтелектом може відбуватись без значної участі користувача. Наприклад, машинне «навчання» (Language Tool або ChatGPT) дозволяє ШІ створювати унікальний контент, який неможливо передбачити або контролювати людиною.

2. ШІ-орієнтований підхід, який передбачає спільне авторство або самостійне авторство штучного інтелекту. Цей підхід є дискусійним і суперечливим, особливо у випадку самостійного авторства штучного інтелекту, який не є фізичною або юридичною особою і не може бути за законодавством суб'єктом права інтелектуальної власності.

3. Етичний підхід, за яким має забезпечуватись етична відповідальність під час використання технологій ШІ для створення об'єктів інтелектуальної власності, здійснюватись захист прав людини і запобігання недобросовісному використанню штучного інтелекту.

4. Інтерпретативний підхід, що передбачає адаптацію існуючих норм авторського права та суміжних прав до нових умов, без фундаментальної зміни правової бази. Тобто розглядається можливість уточнення поняття авторства і оригінальності, адаптуючи їх до можливостей штучного інтелекту. Наприклад, можна передбачити, що твором може вважатися лише той контент, у

створенні якою людина брала безпосередню участь, тоді як твори, створені повністю ШІ, не будуть підпадати під захист авторським правом.

5. Гібридний підхід, за яким здійснюється розподіл відповідальності між розробником штучного інтелекту, користувачем і алгоритмом як частини процесу створення об'єкта інтелектуальної власності.

Зауважимо, що останніми роками вносяться зміни в міжнародну нормативно-правову базу щодо різноманітних аспектів регулювання штучного інтелекту. Так, наприклад, в Європейському Союзі у 2024 році був прийнятий перший нормативний акт, що регулює питання штучного інтелекту, зокрема безпеку і дотримання прав людей під час застосування ШІ – Закон (Акт) про штучний інтелект (Artificial Intelligence Act, AI Act). Цей нормативно-правовий акт був ухвалений Європейським Парламентом у березні і набув чинності у серпні 2024 року. Закон має на меті запровадити спільну нормативно-правову базу, яка б встановлювала зобов'язання для провайдерів і користувачів та оцінку різноманітних технологій залежно від рівня ризику, пов'язаного зі штучним інтелектом, створити гармонізований внутрішній ринок штучного інтелекту в ЄС, заохотити впровадження цієї технології та створити сприятливе середовище для інновацій та інвестицій. Відповідно до положень Акта про штучний інтелект (AI Act), держави-члени Європейського Союзу зобов'язані до 2 серпня 2025 року створити або визначити національні компетентні органи, відповідальні за контроль за дотриманням вимог до систем, що працюють на основі штучного інтелекту, здійснення ринкового нагляду та нагляду за відповідними сегментами ринку. Варто зазначити, що в Європейському Союзі компанії тепер зможуть самостійно впроваджувати кодекси щодо поведінки зі штучним інтелектом.

Питаннями використання штучного інтелекту цікавиться і ООН, зокрема у 2023 році була створена комісія для дослідження технології штучного інтелекту, її можливостей і ризиків.

Варто зазначити, що в сучасних умовах цифровізації значний потенціал має застосування штучних нейронних мереж і штучного інтелекту в самій системі інтелектуальної власності, адже сприяє підвищенню ефективності виявлення порушень, удосконаленню процесів ідентифікації, аналізу та моніторингу об'єктів інтелектуальної власності, оптимізації процесу патентного пошуку та класифікації. Використання нейронних мереж для автоматизованого моніторингу авторських прав і торговельних марок дозволяє зменшити навантаження на державні інституції та сприяє швидкому реагуванню на потенційні порушення.

У Європейському Союзі передбачається впровадження рішень на основі штучного інтелекту для автоматизації процедур експертизи, класифікації заявок та здійснення пошуку аналогів. Очікується, що застосування технологій, на основі штучного інтелекту, сприятиме істотному скороченню часу розгляду заявок та підвищенню їхньої точності. Паралельно із цим активно розвиваються комерційні сервіси, орієнтовані на реєстрацію та охорону об'єктів інтелектуальної власності [8, С. 29].

У 2019 році тодішній генеральний директор ВОІВ Френсіс Гаррі зазначав, що використанню штучного інтелекту в адмініструванні систем інтелектуальної власності сприяють такі чинники:

- ✓ обсяг роботи, зумовлений збільшенням кількості поданих патентних заявок на реєстрацію об'єктів інтелектуальної власності, що призводить до зростання дефіциту кадрових ресурсів. Зокрема для товарних знаків ВОІВ розробила інструмент пошуку зображень на основі штучного інтелекту. Цей інструмент вбудований в Глобальну базу даних брендів та за секунду видає результати з високою точністю;

- ✓ якість і вартість, адже в умовах невинного зростання попиту на права інтелектуальної власності по всьому світу засоби штучного інтелекту дозволяють підвищити якість адміністрування та скоротити його вартість [13].

До того ж ВОІВ створила програму нейронного машинного перекладу WIPO Translate, що працює на базі штучного інтелекту і поширила її серед 14 міжурядових організацій і багатьох патентних відомств по всьому світу, розробила засіб автоматичної класифікації винаходів IPSCAT-legal, в якому використовується нейронно-мережева технологія, для системи Міжнародної патентної класифікації з метою автоматичної класифікації патентів, товарів і послуг у процесі обробки заявок на реєстрацію товарних знаків. І нині ВОІВ вивчає можливості інтеграції штучного інтелекту у власну діяльність із обслуговування користувачів (зокрема, впровадження інтелектуальних автовідповідей) [13].

Очевидно, що впровадження та використання технологій ШІ та ШНР в різних сферах діяльності призводить до таких економічних наслідків, як зростання продуктивності праці, трансформація структури зайнятості через зникнення деяких і появу нових професій, прискорення інноваційного циклу, зменшення трансакційних витрат, оптимізація деяких бізне-процесів, зміщення ланцюгів вартості, оптимізація процесу трансферу технологій, формування нових ринків і видів економічної діяльності тощо. Також широке впровадження таких технологій супроводжується низкою проблем, зокрема складністю правової ідентифікації авторства, економічної оцінки об'єктів, створених штучним інтелектом, обмеженістю і недосконалістю нормативно-правової бази, суперечністю між відкритістю систем і моделей штучного інтелекту та режимом охорони об'єктів інтелектуальної власності, етичними питаннями, пов'язаними з достовірністю інформації тощо. Це вимагає застосування комплексного підходу, що охоплював би правові, етичні та технологічні аспекти, зокрема розробку нових механізмів комерціалізації результатів діяльності штучного інтелекту, нових підходів та методів оцінювання інтелектуальних продуктів, етичних кодексів для розробників і користувачів ШІ та ШНМ, адаптацію законодавства та правового регулювання як на національному, так і на міжнародному рівні. У цифровій економіці важливим є розробка і запровадження гнучких моделей ліцензування і контрактів на передачу прав на об'єкти інтелектуальної власності, створені з використанням штучного інтелекту. Подолання проблем, пов'язаних із використанням ШІ, вимагатиме комплексних зусиль з боку держави, бізнесу та наукової спільноти. Інтеграція нових технологій та розробка правових норм, які враховуватимуть специфіку ШНМ, зможе забезпечити розвиток інтелектуальної власності в епоху штучного інтелекту. Стратегічними напрямками удосконалення національної системи інтелектуальної власності мають бути: розвиток цифрової інфраструктури, підтримка інституцій трансферу технологій, гармонізація законодавства з міжнародними стандартами та інтеграція інструментів штучного інтелекту в управлінські процеси сфери інтелектуальної власності.

Отже, нова парадигма інтелектуальної власності має фіксувати як якісні зміни від застосування технологій ШІ, так і їх достатню глибину, утворення нової якості системи. Основними ознаками цієї парадигми мають стати:

- 1) оновлений зміст відносин у сфері інтелектуальної діяльності, що зумовлений цифровізацією економіки, зростанням ролі даних, алгоритмів, штучного інтелекту та штучних нейронних мереж у процесі створення і використання інтелектуального продукту;
- 2) трансформація ролі людини як суб'єкта інтелектуальної діяльності, яка все частіше виступає не єдиним автором, а співтворцем разом із технологічними системами, з одночасним посиленням значущості цифрових компетентностей;
- 3) необхідність модернізації правового регулювання інтелектуальної власності, що включає адаптацію законодавства до нових типів об'єктів інтелектуальної власності, створених за участі штучного інтелекту, а також формування нових моделей авторства, охорони та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності у цифровому середовищі;
- 4) економізація інтелектуальної власності, тобто перетворення її з юридичної категорії у стратегічний економічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність, інноваційну спроможність і цінність компаній та національних економік, особливо у сфері високих технологій;
- 5) інтеграція інтелектуальної власності в стратегії сталого розвитку та цифрової трансформації, перетворення її на ключовий ресурс національного багатства та засіб економічної безпеки.

Висновки

Штучні нейронні мережі є базовим інструментом у розвитку штучного інтелекту, що забезпечує широкі можливості для застосування в різних сферах – від генерації візуального контенту до розв'язання складних задач і оптимізації процесів. У сучасній цифровій економіці їх роль невпинно зростає, оскільки вони сприяють ефективнішому вирішенню комплексних проблем і покращенню якості повсякденного життя. Стрімкий розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту та штучних нейронних мереж, трансформує традиційні підходи до створення, використання та охорони інтелектуальної власності. Ці технології виступають не лише інструментами у процесі створення нових об'єктів інтелектуальної власності, але й самі стають ними, що породжує складні

правові, економічні та етичні питання, зокрема щодо авторства, патентоспроможності, захисту, комерціалізації та трансферу інтелектуального продукту. Штучний інтелект і штучні нейронні мережі також стають факторами трансформації сучасної системи інтелектуальної власності.

В умовах цифрової економіки важливим є перехід від традиційних моделей до гнучких механізмів управління інтелектуальною власністю, що дозволяють повною мірою реалізувати потенціал штучного інтелекту. Використання різних підходів до регулювання інтелектуальної власності, таких як людино-орієнтований, ІІІ-орієнтований, етичний, інтерпретативний та гібридний, сприятиме створенню гнучкої системи захисту інтелектуальної власності, яка зможе адаптуватися до динамічного розвитку технологій.

Розмиття меж між людською і машинною творчістю, посилення ролі алгоритмічного аналізу великих масивів даних і генерація нових рішень без безпосереднього людського втручання вимагають формування та впровадження нової парадигми інтелектуальної власності.

VLADYSLAVA O. SHEVCHUK

Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Theoretical and Applied Economics, National Transport University, e-mail: wladka@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7121-598X

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ARTIFICIAL NEURAL NETWORKS IN THE FORMATION OF A NEW INTELLECTUAL PROPERTY PARADIGM IN THE DIGITAL ECONOMY

Goal. The article examines the problem of the formation of a new paradigm of intellectual property in the digital economy based on the development of artificial intelligence and artificial neural networks. The impact of artificial intelligence and artificial neural networks on the intellectual property system is revealed and analyzed. **Methodology.** To achieve the goal, both general scientific and special methods of scientific knowledge were used, in particular scientific abstraction, induction and deduction, methods of logical and structural-functional analysis, and a systems approach. **Results.** It is determined that in the traditional paradigm of intellectual property, the key element of acquiring and recognizing rights is the participation of a person as a creator, however, in a situation where the results of creative activity can be generated by algorithms, the question of revising the principles of this approach arises. It is analyzed that artificial intelligence and artificial neural networks now act not only as objects of intellectual property as exclusive products of human creative intellectual activity, but also as tools for generating new objects of intellectual property in the form of new texts, images, works of art, scientific discoveries, technical solutions, etc. It is studied that artificial intelligence and artificial neural networks in the conditions of digitalization become not only catalysts for creating innovations, but also independent factors in the transformation of the intellectual property system. The need to revise the current paradigm of intellectual property is substantiated, taking into account the role of artificial intelligence and artificial neural networks. The conceptual principles of a new model of intellectual property adapted to the conditions of the digital economy are determined. **Scientific novelty.** The essence of the new paradigm of intellectual property, which takes into account the phenomenon of algorithmic creativity and the change in the economic essence of intellectual property as a key resource in the digital economy, is theoretically substantiated at an interdisciplinary level. **Practical Significance.** The results of the study can be used to form state policy in the field of intellectual property, develop a strategy for the transformation of intellectual property, improve the regulatory framework, as well as in the activities of higher education institutions, innovative companies and technology transfer centers.

Keywords: artificial intelligence, artificial neural network, intellectual property, intellectual property paradigm, digital economy, digitalization

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дубняк М.В. Проблеми визначення правового режиму об'єктів, створених за допомогою технологій нейромереж. Інформація і право. 2019. № 4. С. 45-53. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2019.4\(31\).196668](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2019.4(31).196668)
2. Капіца Ю.М. Тексти, музика, зображення, що створюються штучним інтелектом: до визначення моделі правової охорони. Інформація і право. 2021. № 1(36). С. 45-54. URL: https://ipr.nas.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/IP_Artificial-Intelligence_Y_Kapitsa_2021.pdf

3. Нейромережа – що це таке, як працює і навіщо потрібна. URL: https://termin.in.ua/neyromerezha/#So_take_NEJROMEREZA_-_ponatta_ta_viznacenna_prostimi_slovami
4. Нейромережі пишуть книги та рятують життя: що таке нейронна мережа і як вона працює. URL: <https://mc.today/uk/shho-take-nejronna-merezha/>
5. Нікітченко І. Авторське право і нейромережі: чи отримає ШІ захист інтелектуальної власності. 3 листопада 2022. URL: <https://speka.media/avtorske-pravo-i-neiromerezi-9g14n9>
6. Петрів О. Штучний інтелект та авторське право. 17 марта 2023. URL: <https://cedem.org.ua/analytics/shtuchnyi-intelekt-avtorske-pravo/>
7. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 01.12.2022. № 2811-IX (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>
8. Рекомендації щодо відповідального використання ШІ: питання права інтелектуальної власності. Листопад 2024. URL: <https://me.gov.ua/view/2d134af9-482d-458b-a43d-67b36742ce95>
9. Розмаїтій Д.О., Грабовецький Н.В., Цвик О.С., Лемешко А.В. Штучні нейронні мережі в сучасному світі: особливості застосування. Зв'язок. 2021. №5. DOI: 10.31673/2412-9070.2021.051115
10. Храпач В. Різновиди штучного інтелекту та можливості і проблеми його використання при стратегічному плануванні в економіці. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-8>
11. Цьвок Д. Штучний інтелект – інтелектуальний помічник чи конкурент для винахідника? 11.02.2021. Національний університет «Львівська політехніка». URL: <https://lpnu.ua/news/vypusknik-politekhniky-danylo-tsvok-shtuchnyi-intelekt-intelektualnyi-pomichnyk-chy-konkurent>
12. Шевчук В.О., Лаврінов С.В. Штучні нейронні мережі: сутність та особливості. Інформаційні технології в культурі, мистецтві, освіті, науці, економіці та бізнесі: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 25-26 квітня 2024 р. / М-во освіти і науки України; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ: Видавничий центр КНУКіМ, 2024. С. 89-93.
13. Штучний інтелект та інтелектуальна власність: інтерв'ю з Френсісом Гаррі. Юридична газета online. 30 січня 2019. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/shtuchnyi-intelekt-ta-intelektualna-vlasnist-intervyu-z-frensisom-garri.html>
14. Chesterman Simon. Artificial Intelligence and the Limits of Legal Personality. *International & Comparative Law Quarterly*, Volume 69, Issue 4, October 2020, pp. 819-844. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0020589320000366>
15. Daniel J. Gervais. The Machine as Author. *Iowa Law Review*. 2020. Vol.105:2053. URL: <https://scholarship.law.vanderbilt.edu/faculty-publications/1164/>
16. Government response to call for views on artificial intelligence and intellectual property. Consultation outcome. Intellectual Property Office. Great Britain. Updated 23 March 2021.
17. Intellectual Property Rights for the Development of Artificial Intelligence Technologies. European Parliament. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0277_EN.html
18. Public Views on Artificial Intelligence and Intellectual Property Policy. USPTO. 2020. 56 p.
19. Trends and Developments in Artificial Intelligence. Challenges to the Intellectual Property Rights Framework. Final report / C. Hartmann, J. E.M. Allan, P. B. Hugenholtz, João P. Quintais, D. Gervais. European Commission, 2020. 175 p. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/394345a1-2ecf-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en>
20. WIPO – World Intellectual Property Organization. URL: <https://www.wipo.int/portal/en/index.html>

REFERENCES

1. Dubniak, M. V. (2019). Problemy vyznachennia pravovoho rezhymu obektiv, stvorenykh za dopomohoiu tekhnolohii neiromerezh [Problems of determining the legal regime of objects created using neural network technologies]. *Information and Law*, 4, 45–53. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2019.4\(31\).196668](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2019.4(31).196668) [In Ukrainian]
2. Kapitsa, Yu. M. (2021). Teksty, muzyka, zobrazhennia, shcho stvoriuiutsia shtuchnym intelektom: do vyznachennia modeli pravovoi okhorony [Texts, music, images created by artificial intelligence: To determine the model of legal protection]. *Information and Law*, 1(36), 45–54. https://ipr.nas.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/IP_Artificial-Intelligence_Y_Kapitsa_2021.pdf [In Ukrainian]
3. Neiromerezha – shcho tse take, yak pratsiuie i navishcho potribna [Neural network – What is it, how does it work and why is it needed]. (n.d.). https://termin.in.ua/neyromerezha/#So_take_NEJROMEREZA_-_ponatta_ta_viznacenna_prostimi_slovami [In Ukrainian]
4. Neiromerezhni pyshut knyhy ta riatuiut zhyttia: shcho take neuronna meretzha i yak vona pratsiuie [Neural networks write books and save lives: What is a neural network and how does it work]. (n.d.). <https://mc.today/uk/shho-take-nejronna-merezha/> [In Ukrainian]

5. Nikitchenko, I. (2022). Avtorske pravo i neiromerezhi: chy otrymaie ShI zakhyst intelektualnoi vlasnosti [Copyright and neural networks: Will AI receive intellectual property protection?]. <https://speka.media/avtorske-pravo-i-neiromerezhi-9g14n9> [In Ukrainian]
6. Petriv, O. (2023). Shtuchnyi intelekt ta avtorske pravo [Artificial intelligence and copyright]. <https://cedem.org.ua/analytics/shtuchnyi-intelekt-avtorske-pravo/> [In Ukrainian]
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). Pro avtorske pravo i sumizhni prava [On copyright and related rights] (Law of Ukraine No. 2811-IX). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text> [In Ukrainian]
8. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (n.d.). Rekomendatsii shchodo vidpovidalnoho vykorystannia ShI: pytannia prava intelektualnoi vlasnosti [Recommendations for the responsible use of AI: Issues of intellectual property rights]. <https://me.gov.ua/view/2d134af9-482d-458b-a43d-67b36742ce95> [In Ukrainian]
9. Rozmaityi, D. O., Hrabovetskyi, N. V., Tsvyk, O. S., & Lemeshko, A. V. (2021). Shtuchni neironni merezhi v suchasnomu sviti: osoblyvosti zastosuvannia [Artificial neural networks in the modern world: Features of application]. *Connection*, 5. <https://doi.org/10.31673/2412-9070.2021.051115> [In Ukrainian]
10. Khrapach, V. (2023). Riznovydy shuchnoho intelektu ta mozhlyvosti i problemy yoho vykorystannia pry stratehichnomu planuvanni v ekonomitsi [Varieties of artificial intelligence and opportunities and problems of its use in strategic planning in the economy]. *Economy and Society*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-8> [In Ukrainian]
11. Tsvok, D. (2021). Shtuchnyi intelekt – intelektualnyi pomichnyk chy konkurent dlia vynakhidnyka? [Artificial intelligence – An intellectual assistant or a competitor for the inventor?]. Lviv Polytechnic National University. <https://lpnu.ua/news/vypusknik-politekhniky-danylo-tsvok-shtuchnyi-intelekt-intelektualnyi-pomichnyk-chy-konkurent> [In Ukrainian]
12. Shevchuk, V. O., & Lavrinov, S. V. (2024). Shtuchni neironni merezhi: sutnist ta osoblyvosti [Artificial neural networks: Essence and features]. In *Informatsiini tekhnolohii v kulturi, mystetstvi, osviti, nautsi, ekonomitsi ta biznesi: Materialy IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 89–93). Kyiv: Vydavnychy tsestr KNUKiM. [In Ukrainian]
13. Shtuchnyi intelekt ta intelektualna vlasnist: intervju z Frensisom Harri [Artificial intelligence and intellectual property: Interview with Francis Garri]. (n.d.). <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/shtuchnyi-intelekt-ta-intelektualna-vlasnist-intervyu-z-frensisom-garri.html> [In Ukrainian]
14. Chesterman, S. (2020). Artificial intelligence and the limits of legal personality. *International & Comparative Law Quarterly*, 69(4), 819–844. <https://doi.org/10.1017/S0020589320000366> [In English]
15. Gervais, D. J. (2020). The machine as author. *Iowa Law Review*, 105(5), 2053–2106. <https://scholarship.law.vanderbilt.edu/faculty-publications/1164/> [In English]
16. Intellectual Property Office (UK). (2021, March 23). Government response to call for views on artificial intelligence and intellectual property. Consultation outcome. <https://www.gov.uk/government/consultations/artificial-intelligence-and-intellectual-property-call-for-views> [In English]
17. European Parliament. (2020). Intellectual property rights for the development of artificial intelligence technologies. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2020-0277_EN.html [In English]
18. United States Patent and Trademark Office (USPTO). (2020). Public views on artificial intelligence and intellectual property policy. https://www.uspto.gov/sites/default/files/documents/USPTO_AI-IPPUBLIC-VIEWS.pdf [In English]
19. Hartmann, C., Allan, J. E. M., Hugenholtz, P. B., Quintais, J. P., & Gervais, D. (2020). Trends and developments in artificial intelligence: Challenges to the intellectual property rights framework. Final report. European Commission. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/394345a1-2ecf-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en> [In English]
20. World Intellectual Property Organization (WIPO). (n.d.). <https://www.wipo.int/portal/en/index.html> [In English]

Стаття надійшла до редакції: 14.05.2025
Received: 2025.05.14

ДИСКУСІЙНА РУБРИКА / DISCUSSION SECTION

УДК 330.101.541:[338.2:165.9]

МЯМЛІН В. В.

д.т.н., с.н.с., професор кафедри «Вагони та вагонне господарство», Український державний університет науки і технологій, e-mail: vladislavmyamlin7@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8008-9097

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРИНЦИПІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ БЕЗІНФЛЯЦІЙНОЇ ВИСОКОЕФЕКТИВНОЇ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ НА БАЗІ КОНЦЕПЦІЇ НОВОГО КОСМІЧНОГО СВІТОГЛЯДУ

Метою дослідження є підвищення соціально-економічного розвитку суспільства через розробку наукових принципів функціонування макроекономічної системи. **Методика** полягає у використанні філософсько-гуманістичного підходу та інтуїтивно-чуттєвого сприйняття дійсності, які ґрунтуються на новому науковому світогляді - "філософія космічної реальності", без урахування якої не може існувати жодна система пізнання. **Результати.** Показано, як направлятимуться товарно-грошові потоки в умовах функціонування моделі високоефективної національної економіки. Доводиться, що внутрішній валовий продукт має відповідати купівельній спроможності населення. Між країнами має бути лише взаємопостачання або торгівля за золото. Жодні іноземні інвестиції у грошовій формі в країну надходити не повинні. **Наукова новизна** полягає в тому, що вперше для розробки принципів соціально-економічного розвитку держави прийнята методологія нового наукового світогляду. При цьому використані, зовсім відмінні від існуючої економічної моделі, науково обґрунтовані принципи та правила функціонування макроекономічної системи. Головним принципом для економічної науки повинно стати розуміння розвитку людини як основної мети планетарної еволюції, а не як засобу для виробництва та споживання матеріальних благ. Не науково-технологічному прогресу потрібно віддавати пріоритет, а - морально-етичному прогресу. В моделі відсутні такі лжеекономічні категорії як «прибуток», «відсоток», «рента», ціна товару визначається за іншими принципами, запропонована нова і дуже проста система оподаткування, кількість грошей у системі постійна і не збільшується. Набув подальшого розвитку понятійно-термінологічний апарат, що дозволяє сформувати відповідні теоретико-методологічні основи системи високоефективного функціонування національної економіки. **Практична значимість.** Перехід на запропоновану макроекономічну модель дозволить назавжди забути про існування кризових явищ в економіці, максимально прискорити її розвиток та збільшити річний економічний ефект як мінімум на декілька трильйонів гривень.

Ключові слова: макроекономіка; національна економіка; високоефективна економіка; модель економіки; товарно-грошові потоки; ВВП, Жива Етика; філософія космічної реальності; новий науковий світогляд

Постановка проблеми

Побудова високорозвинутого суспільства з високоефективною економікою є дуже не простою науковою проблемою, рішення якої автор присвятив велику кількість робіт, в яких пропонуються науково обґрунтовані шляхи ефективного розвитку людини, суспільства та економіки на базі філософії космічної реальності. Дана робота є продовженням цілої низки наукових праць, спрямованих на створення високоефективної соціально-економічної моделі, яка дозволить державі та людині розвиватися швидкими темпами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Загальнотеоретичні та практично-функціональні принципи економічної теорії були сформульовані представниками різних економічних шкіл та напрямків на протязі довгого історичного періоду. При цьому в економіці можна використовувати різні принципи та «механізми» для її функціонування. Залежно від прийнятих принципів та правил, результати функціонування економіки можуть бути також різними.

Принципи та правила існуючої неоліберальної економіки досить докладно описані у роботах зарубіжних [13, 24, 25, 17] та вітчизняних економістів [1, 2, 4, 6, 7, 8, 14, 15, 26], які також активно почали прощтовхувати цю економічну модель. Незважаючи на те, що ці роботи за змістом та стилем викладу відрізняються одна від одної, їх всіх поєднує те, що результатом успішної економічної діяльності вони бачать отримання «прибутку», «ренти», «відсотків». Незважаючи на те, що сучасні економічні моделі з таким підходом дають перманентні збої, функціонують далеко не на повну силу та сприяють багатьом негативним явищам, основні принципи їх функціонування вже тривалий час продовжують залишатися незмінними.

Давайте спочатку спробуємо розібратися в макроекономічних схемах руху товарів та грошей. Розглянемо деякі закриті моделі кругообігу ресурсів, продуктів та грошей без іноземного сектора.

В основі всіх макроекономічних моделей знаходяться схеми економічного кругообігу. Одним із перших, хто зробив спробу побудувати таку схему був французький фізіократ Ф. Кене (1694-1774).

В моделі Ф. Кене (рис. 1) представлено п'ять послідовних актів руху суспільного продукту [14].

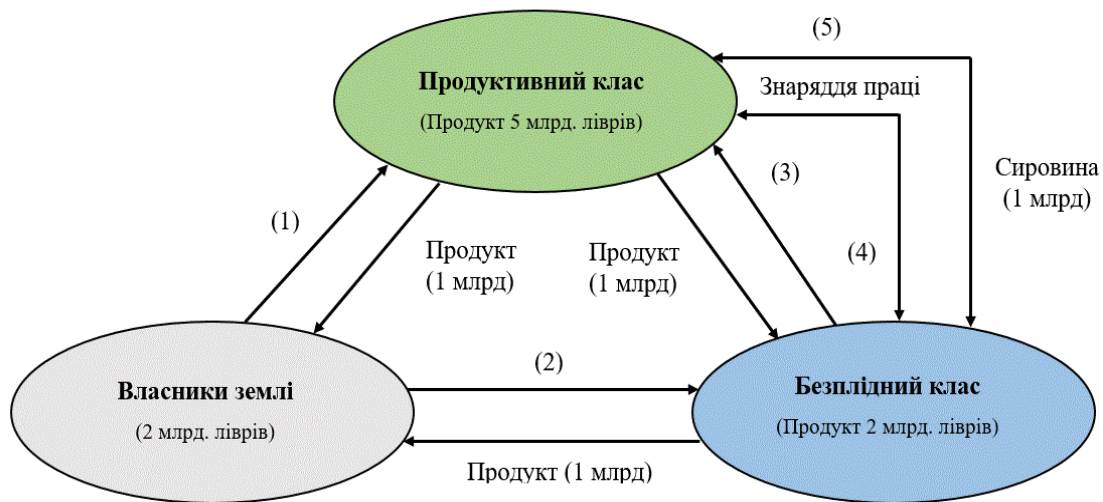


Рис. 1. Схема руху суспільного продукту у моделі Ф. Кене

- (1) – Власники землі купують у продуктивного класу продукти харчування на 1 млрд ліврів;
- (2) – Власники землі у безплідного класу купують різну промислову продукцію на 1 млрд ліврів;
- (3) – Безплідний клас купує у продуктивного класу продукти харчування на 1 млрд ліврів;
- (4) – Продуктивний клас купує у безплідного класу за ці ж самі гроші знаряддя праці на 1 млрд ліврів;
- (5) – Безплідний клас купує у продуктивного класу сировину на 1 млрд ліврів.

Таким чином, в результаті всіх цих актів купівлі-продажу, здійснився кругообіг грошей і продуктів. Було реалізовано сільськогосподарської продукції на 3 млрд ліврів та промислової продукції на 2 млрд ліврів. На нашу думку, якби земля належала продуктивному та безплідному класам, то вони б не витрачали 2 млрд ліврів на утримання власників землі, а по суті – дармоїдів.

У роботі [4] наведено схему кругообігу ресурсів, продуктів та грошей, яка представлена на рис. 2.

Зі схеми (рис. 2) видно, що домогосподарства постачають на ринок ресурсів робочу силу, природні ресурси, засоби виробництва, позичковий капітал та підприємницькі здібності. Фірми на цьому ринку набувають необхідні їм ресурси, за допомогою яких на своїх підприємствах створюють необхідні товари та послуги, які потім реалізуються на ринку продуктів. Отримані при цьому доходи, дозволяють фірмам покривати свої видатки за купівлю ресурсів. Розплачуючись за них на ринку ресурсів, фірми одночасно оплачують зарплату за робочу силу, прибуток за засоби виробництва та підприємницькі здібності, ренту за природні ресурси та відсоток за позичковий капітал. Податки державі сплачують як фірми, так і домогосподарства.

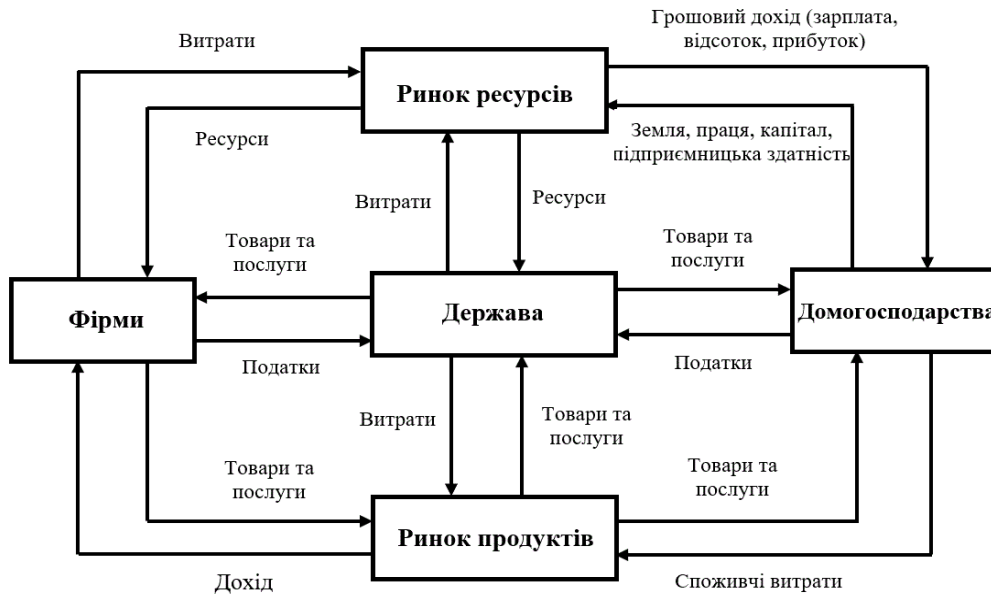


Рис. 2. Схема кругообігу ресурсів, продуктів та грошей

На рис. 3 представлена схема грошових потоків із роботи [23].

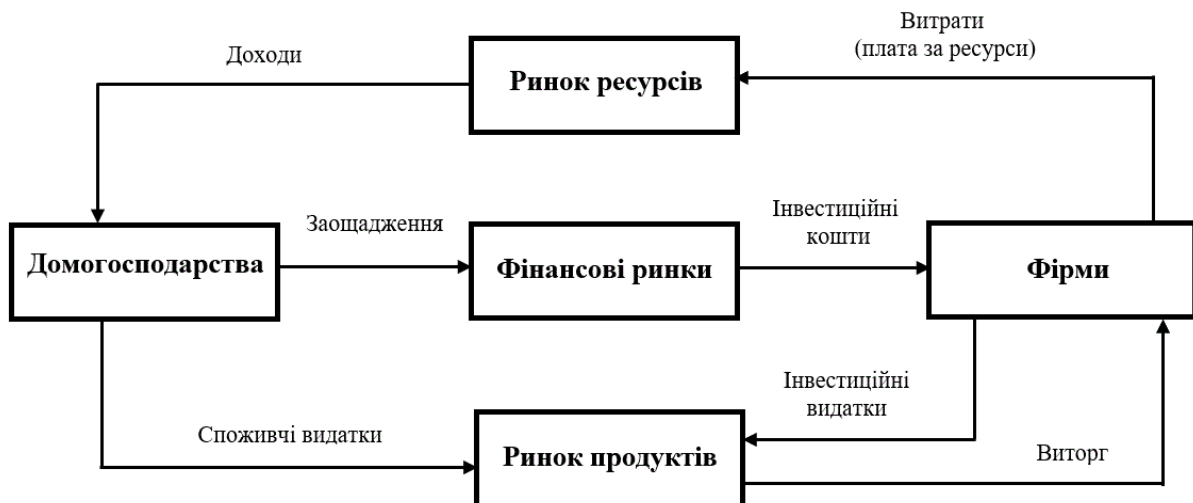


Рис. 3. Заощадження, інвестиції та фінансові ринки у схемі кругообігу

Ця схема є спрощеною, бо не всі домогосподарства і фірми заощаджують, та не всі фірми та домогосподарства беруть у позику. Покупцями є фірми та домогосподарства. Вартість національного продукту має дорівнювати сумарним видаткам цих двох покупців. Через те, що заощадження та інвестиції здійснюють два різних суб'єкти, може виникати розбіжність між обсягами заощаджень домогосподарств та інвестиційними планами фірм. В наслідок чого в національній економіці попит на товари й послуги та їхня пропозиція не збігатимуться.

Лауреат Нобелівської премії П. Самуельсон у роботі [25] про автоматичний механізм ціноутворення говорить, що: «Просте описування конкурентної системи прибутків і збитків не становитиме великих труднощів. Все має ціну – кожен товар і кожна послуга. Навіть різні види людської праці мають свої ціни, які називають «ставками заробітної плати». Кожен отримує гроші за те, що він продає, і на ці гроші купує те, що він хоче. Якщо потрібна більша кількість певного товару, наприклад взуття, на нього виникає потік нових замовлень. Це викличе підвищення ціни товару і збільшення його виробництва. Аналогічно до цього, якщо певного товару, наприклад чаю, є більше, ніж люди хочуть купити за останньою ринковою ціною, то ціна у результаті конкуренції

знизиться. При низькій ціні люди будуть пити більше чаю, але він вже не буде вироблятися у такій кількості. Так буде відновлена рівновага пропозиції і попиту. Те, що правильне щодо ринку споживчих товарів, правильне і щодо ринку таких факторів виробництва, як праця, земля і затрати капіталу».

На рис. 4 представлена схема відносин між попитом та пропозицією з роботи П. Самуельсона [25].

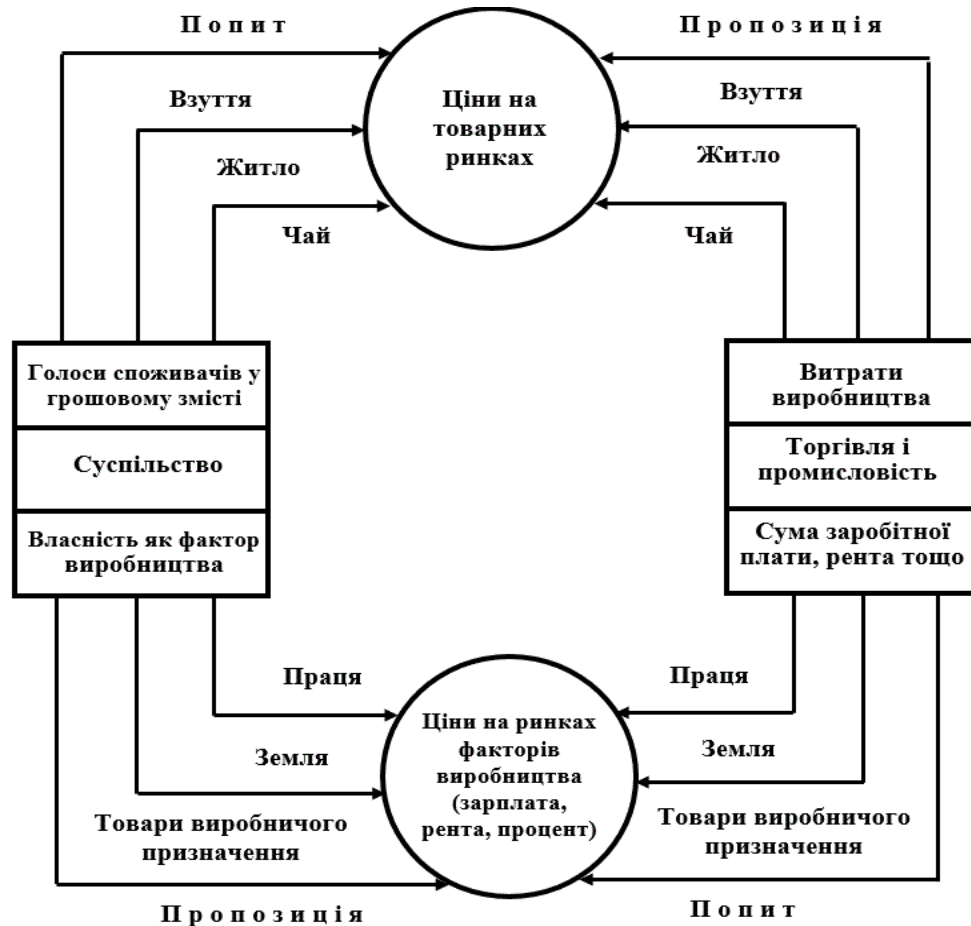


Рис. 4. Відносини попиту та пропозиції

На схемі (рис. 4) показано, як ціноутворення начебто примірює суспільний попит і пропозицію з пропозицією і попитом фірм. Ринки виступають в якості механізмів, які зв'язують суспільство з торговельно-промисловою діяльністю. Вся хитрість полягає в тому, що людям продають товари значно дорожче, аніж платять заробітні плати. Адже фірми повинні мати «прибуток», інакше як вони платитимуть ренту та відсотки. Тому обов'язково має бути задіяна банківська система, яка займатиметься врегулюванням фінансового ринку.

На думку П. Самуельсона, надання землі в оренду або надання грошей під відсотки, проти живої людської праці, є нормальними вкладами в економічний процес. Виходить, що хтось повинен безпосередньо працювати, а за когось можуть «працювати» його «чинники виробництва», а він сам може особисто не працювати, при цьому отримуючи у багато разів більші доходи. На нашу думку, це величезна несправедливість. До того ж це ненауково. І як би виглядав економічний процес, якби всі тільки вкладали такі «чинники виробництва», а ніхто б не працював? Такі «чинники виробництва» в даний час можливі тільки за наявності живої праці, в іншому випадку, користі від них не буде ніякої.

Для виправдання існуючої ліберальної економічної системи П. Самуельсон пише наступне: «Уже той факт, що конкурентна система ринку і цін функціонує, виступає переконливим доказом того, що ця система, як і не були її недоліки, є чим завгодно, але тільки не системою хаосу й анархії. Їй

властивий певний внутрішній порядок, і вона підпорядковується певним закономірностям. Вона діє». Ми погоджуємося з автором, що система «функціонує». Але вона погано функціонує, оскільки є кризоутворюючою. Хоча функціонування макроекономічної системи можна значно покращити, змінивши основні принципи її функціонування.

Книжка П. Самуельсона, як і будь-яка книга сучасного ліберального економіста, разом із реальною економікою, наскрізь пронизана ідеями хрематистики, що не дозволяє її вважати «дороговказною зіркою» для побудови високодуховної та високорозвиненої людської цивілізації.

Таким чином, представлені схеми руху ресурсів, товарів та грошей, базуються на сучасній неоліберальній економічній теорії, яка передбачає обов'язкову наявність «прибутку». Цей «прибуток», на думку багатьох авторів, дуже необхідний, оскільки треба сплачувати за оренду землі, по фінансових позиках, за наданий капітал тощо. Виходить, що платити потрібно і тим «підприємцям», які самі не працюють, а свою особисту участь замінюють ресурсом («фактором виробництва»), який їм належить. Враховуючи, що «прибуток» не з'являється сам собою, а постійно має "друкуватися", з кожним новим оборотом, кількість грошей у системі збільшується, а це провокує інфляцію та пов'язані з нею негативні явища.

На противагу прийнятим шахрайським схемам, автор пропонує схему руху товарів і грошей стосовно моделі вискоєфективної національної економіки, яка спирається на універсальні «морально-етичні» закони світобудови і призначена для розвитку всього суспільства, а не для збагачення окремої групи фінансових шахраїв.

Формування цілей статті

Метою дослідження є пошук нових принципів функціонування макроекономічної системи для прискорення соціально-економічного розвитку суспільства, які ґрунтуються на новому науковому світогляді – «філософія космічної реальності».

Виклад основного матеріалу

Схеми руху товарів та грошей, представлені вище, дають лише поверхневе судження про функціонування макроекономічних систем. Чому за таких, начебто правильних потоків грошей та товарів, економіка раптом потрапляє у кризовий стан? Чому порушується товарообмін?

Спробуємо глибше вникнути не тільки у макроекономічні процеси, а й у самі принципи, на яких вони побудовані нині, і на яких вони мають бути побудовані у майбутньому, щоб система функціонувала без кризових явищ, і сприяла як розвитку економіки, так і розвитку людини, і суспільства загалом.

Як правило, всі наукові роботи можна розділити на два напрями: «реалістичний» та «романтичний». Вчені-«реалісти» спираються зазвичай на вже відомі поняття, які розроблені попередниками. У цьому випадку можна говорити про розширення наукового знання вишир, яке супроводжується його кількісним зростанням та уточненням вже відомих положень. Вчені-«романтики» віддають перевагу новим підходам і новим рішенням. Тут йдеться про розвиток знання вглиб, його якісне зростання. Цю роботу автор відносить до категорії «романтичних» економічних робіт.

Спочатку скажемо кілька слів про новий науковий світогляд, який було покладено в основу цього дослідження.

Методика полягає у використанні системного та філософсько-гуманістичного підходу, заснованого на вченні Живої Етики, інтуїтивно-чуттєвому сприйняттю дійсності, а також на використанні аналогій, запозичених у Природи та у замкнених технологічних процесів, які вже давно ефективно функціонують на основі універсальних фізичних законів збереження.

Для детальнішого ознайомлення з філософською системою нового наукового світогляду рекомендується звернутися до робіт [11, 27]. При цьому слід врахувати наступне, якщо традиційною матеріалістичною наукою можуть займатися практично всі люди, які мають схильність до експериментування, то займатися новою наукою космічної реальності можуть далеко не всі. Особливість Живої Етики полягає в тому, що її вивчення та осмислення під силу лише тим людям, які досягли певного рівня свідомості. Наявність лише інтелекту недостатньо для розуміння тих законів Космосу, про які йдеться в цьому вченні. Жива Етика, як філософія космічної реальності,

містить у собі цілісну систему пізнання нового космічного мислення. Так академік Л. В. Шапошнікова в роботі [27] зазначає, що «основні положення Живої Етики як системи пізнання, спрямовані на посилення та вдосконалення тих явищ нашого Буття, включаючи науку, культуру, моральність тощо, які зараз проходять через простір криз».

Методологія вчення Живої Етики має тісний зв'язок з дією законів Космосу, без урахування яких не зможе існувати жодна система пізнання. Так дія різних космічних законів охоплює не тільки сам Космос, але поширюється і на земний план, і на розвиток людського суспільства та людини. Одне з головних методологічних положень філософії Живої Етики полягає в тому, що лише Вище може впливати на нижче. Тому дуже важливі вищі космічні закони як еволюції людини, так еволюції й людського суспільства.

Головним предметом Живої Етики є шляхи вдосконалення людини та закони її космічної еволюції. Вчення Живої Етики показує напрямок руху соціуму і моральні принципи, на яких має будуватися життя людського суспільства. Провідна роль у вдосконаленні людини приділяється підвищенню її свідомості. Сучасна матеріалістична наука вважає своїм особливим досягненням отримані результати «науково-технологічного» прогресу, а метанаука вважає, що не величина ВВП є основним показником розвитку держави, а «морально-етичний» прогрес і рівень розвитку свідомості її громадян. За тривалий історичний період «науково-технологічний» прогрес здійснив величезний стрибок, а моральні цінності залишилися майже на колишньому рівні. Змінюються моделі автомобілів та телефонів, а свідомість людей не змінюється. Якщо раніше дикуни, з'ясовуючи стосунки між собою, махали дерев'яними палицями, то зараз сучасна людина махає «дубинками ядерними».

Слід зазначити, що принципи Живої Етики, тобто принципи функціонування універсальних законів світобудови, зовсім не збігаються з принципами функціонування сучасної економіки. Від цього і є причини всіх негативних економічних явищ. Якби економічна теорія спиралася на вищезгадані закони, то жодних кризових явищ в економіці не було.

Поки що багато законів Космосу сучасна наука не може визначити, але окремі високочутливі люди, які мають сильну інтуїцію, відчувають їхню дію на собі. Багато негативних людських якостей, які виявляються в результаті економічної чи іншої діяльності, безпосередньо підпадають під вплив невидимих космічних законів, що в результаті позначається на стані здоров'я тієї чи іншої людини.

Відповідно до філософії Живої Етики, форми прояву світобудови є єдністю матеріальної та духовної сторін. Сучасна ж наука обмежується пізнанням Всесвіту тільки з матеріальної, видимої сторони. Але в нього є й інша, поки що невидима сторона.

У роботі видатного філософа науки Фейєрабенда [9] ми можемо прочитати, що «Наука завжди збагачувалась за рахунок позанаукових методів та результатів, у той час як процеси, в яких нерідко бачили суттєву сторону науки, тихо відмирили та забували». Далі автор пише: «Наука не виділяється у позитивну сторону своїм способом, бо такого способу немає; вона не виділяється і своїми результатами: нам відомо, чого досягла наука, однак у нас немає жодного уявлення про те, чого могли б досягти інші традиції. Це ми ще маємо з'ясувати».

Якщо звернутися до робіт академіка В. І. Вернадського, то він писав, що «Науково зрозуміти це велике, величезної наукової та соціальної важливості явище, ми ще не можемо. Науково зрозуміти – отже встановити явище до рамок наукової реальності – космосу» [32, с. 275]. В іншій його роботі ми можемо прочитати наступне: «Науковий світогляд не є науково істинним уявленням про Всесвіт – його ми не маємо. Він складається з окремих відомих нам наукових істин, з поглядів, виведених логічним шляхом, шляхом дослідження матеріалу, історично засвоєного науковою думкою, концепцій релігії, філософії, життя, мистецтва – концепцій, опрацьованих науковим методом, які ззовні увійшли до науки; з іншого боку, до нього входять різні суто фіктивні творення людської думки – ліси наукового шукання» [31, с. 73].

Окремі, але ще дуже боязкі кроки, у напрямі зв'язку концепції ноосфери В. І. Вернадського з формуванням глобальної економіки, можна знайти у роботі [15]. Зокрема автор пише, що «для розуміння теорії ноосфери політична економія не може обмежуватися лише трудовою теорією у марксистському розумінні, зокрема положенням про те, що людина, людський чинник є лише продуктом виробництва, праці (відома теза основоположників марксизму про створення людини працею). Людина, крім того, є продуктом природи, природною істотою, наділена природними силами (органами чуттів, нервами тощо); закономірним результатом розвитку Всесвіту,

загальнопланетарним явищем, яке продуктує та реалізує у праці свою думку. Внаслідок взаємодії цих трьох складових (людської думки, людської природи і людської праці) виникає синергійний ефект, нова могутня продуктивна сила (за В. Вернадським – нова геологічна сила), яка акумулює, синтезує енергію цих складових і формує ноосферу, її сутність».

Автор роботи [30 с. 114-115], віддаючи пріоритет фундаментальній економічній науці (ФЕН), все-таки звертає увагу і на можливу її інтеграцію з неекономічними науками та іншими позанауковими джерелами пізнання: «з одного боку, ФЕН неспроможна не брати до уваги «Таємну доктрину» О. Блаватської або «Людини-невидимки» С. Далі, а з іншого – вона не має права віддавати ініціативу зближення мистецтву, містиці чи іншим «ненаукам». Відтак саме від ФЕН як філософії економічних наук цілком очікувані відповідні революційні інновації». Зазначимо тільки, що поки економіка буде сильно заматеріалізована та заполітизована, поки вона не повернеться обличчям до людини, чекати від неї побудови високорозвиненої цивілізації не доводиться.

Космічне мислення, або Космізм, набагато ширше за своїми концепціями, ніж сучасне наукове мислення. Нове космічне мислення потребує іншої системи пізнання та інших методологічних основ, ніж ті, які є в сучасних теоріях пізнання. Це буде синтез як наукових, так і метанаукових методів пізнання. Найважливіше місце у ній займатимуть моральні та етичні закони.

У своєму підході до соціально-економічного розвитку ми спиратимемося на знання, отримані з Вищого джерела позанауковим методом. Автору видаються ці знання дуже важливими з точки зору правильного функціонування економіки, а також еволюції людини та суспільства. Розвиток суспільства та економіки має здійснювати за одними й тими ж універсальними законами Всесвіту.

Будемо вважати, що існують Вищі світи, які беруть безпосередню участь у створенні нижчих світів, всесвітів, зірок, планет і навколишньої природи. Щодо планети Земля, вона також спочатку була створена з усіма хімічними елементами та корисними копалинами Вищими світами. Людина до її створення не має жодного стосунку.

Незважаючи на те, що нами вже раніше торкалися загальні питання ув'язування ідей Живієї Етики із «соціально-економічним» розвитком суспільства, дана робота є однією з перших спроб згармонізувати принципи функціонування земного буття, в його економічній частині, із Законами Космосу. «Соціально-економічний» розвиток держави потребує серйозного переосмислення. У цій роботі зроблено ще одну з уже багатьох спроб, торкнутися основних макроекономічних принципів функціонування «товарно-фінансових» потоків у національній економіці.

З представлених вище схем, на перший погляд видно, що рух грошей і товарів здійснюється за замкнутими циклічними маршрутами, начебто все логічно і правильно. Але тоді постає справедливе питання, чому періодично виникають кризи, піднімаються ціни, товари не знаходять споживача, зростає безробіття? За рахунок чого це все відбувається?

Перед тим як приступити до опису власної макроекономічної схеми руху товарів та грошей, дамо деякі пояснення, які безпосередньо торкаються її функціонування.

Важливим моментом є переоцінка суті самої людини, яка з нав'язаної їй моделі «економічної людини», «людини - гвинтика», «людини - ресурсу», «людини - споживача», «людини - продавця робочої сили» має трансформуватися в людиноцентричну модель економіки. Не людина для економіки, а економіка для людини. І це стосується всіх людей. Це не означає, що потрібно створювати сприятливі умови для її існування. Це означає, що треба створювати умови для її максимального розвитку та вдосконалення, підвищення рівня її свідомості. Особлива увага має бути приділена «морально-етичному» прогресу суспільства, який вже давно відстав від «науково-технологічного» прогресу, і розрив між ними продовжує зростати.

Економіка повинна функціонувати на основі таких принципів, які супроводжували б головне планетарне завдання людської еволюції – підвищення рівня свідомості людини. Тільки в цьому випадку вона буде безкризовою та високоефективною. Відразу змінити всі принципи, за якими функціонує сучасна економічна система, неможливо, оскільки цьому протистоятимуть відомі сили, які гальмують розвиток еволюції людства. Але починати треба вже зараз. Не людина має бути підпорядкована економіці, а економіка має бути підпорядкована людині. Не «людина економічна», а – «економіка людська». Таким чином, розуміння розвитку людини як основної мети економіки, а не лише як засобу для виробництва та споживання матеріальних благ, має стати головним принципом для економічної науки.

Отже, як же автору бачиться сучасна роль людини та економічна модель у світлі «філософії космічної реальності»? У цьому просторі людина відчуває себе суб'єктом вільної праці, космічного співробітництва, для якої вона була створена космічною реальністю. Економіка тільки тоді стане по-справжньому ефективною, коли вона сприятиме загальному благу однаковою мірою, сприятиме вдосконаленню людини, а не буде вважати її «гвинтиком», «ресурсом», «споживачем». Нагадаємо, що головне планетарне завдання людства полягає у підвищенні рівня своєї свідомості.

Поява грошей як загального еквівалента, з'явилася свого часу одним з найбільш вагомих винаходів людства, після, напевно, створення писемності. Гроші були потрібні для спрощення обміну товарами між людьми. Спочатку система працювала так як треба. Але завжди знайдуться люди, які все перевернуть «із ніг на голову». Навіщо виробляти товар, - вирішили вони, - коли можна виробляти просто гроші, і на них купувати товар. Це набагато легше і набагато вигідніше. Особливо величезних результатів ця шахрайська схема досягла вже у наші часи. При цьому, якщо всім заборонити виробляти гроші, а комусь – дозволити, то можна дуже добре збагатитися. Але щоб ця шахрайська схема не впадала в очі і не викликала підозр, і була вигадана така лжеекономічна категорія як «прибуток». І всьому суспільству була впроваджена у свідомість ідея про його найважливішу роль під час здійснення економічної діяльності. Таким чином, отримання "прибутку" стало головним завданням підприємницької діяльності. Але для того, щоб отримати «прибуток», його потрібно «надрукувати» - сам він ні звідки не візьметься. Ось для цього й потрібний «друкарський верстат». А щоб отримати багато «прибутків», цей верстат треба приватизувати. Насправді, для ефективної роботи економіки ніякий «прибуток» не потрібний. Він потрібен лише для шахрайських фінансових схем світових банкірів. Через постійну емісію грошей у світі спостерігається зростання цін (інфляція). Після того, як 15 серпня 1971 року долар від'язали від золота, трійська унція за 54 роки подорожчала майже в 95 разів. Якщо раніше трійська унція (31,10348 г) коштувала 35 \$, то тепер вона коштує 3310 \$ [33].

Гроші обожили, наділили їх якимись особливими властивостями, хоча насправді це звичайний засіб обміну вкладеної праці, на вироблені товари. Замість того, щоб робити акцент на людську працю – справжнє джерело багатства, стали робити акцент на гроші – уявне джерело багатства. Кому, наприклад, потрібні гроші на безлюдному острові чи на Місяці? Лише особиста праця має бути джерелом добробуту людини. Будь-які маніпуляції з грошима мають бути припинені. Покласти цьому кінець можна тільки при постійній грошовій масі. Тому треба використовувати не екстенсивний шлях розвитку – збільшення грошової маси, а інтенсивний шлях – збільшення швидкості її оборотності. Треба розуміти, що у Всесвіті існують універсальні закони, які однаково діють у різних сферах буття. Одним з таких основоположних законів є закон збереження матерії, який проявляється і в законі збереження енергії, і в законі збереження речовини. Сучасній науці добре відомо, що енергія нікуди не зникає, вона тільки переходить з одного стану в інший. Те саме відбувається і з речовиною. Достеменно відомі замкнуті процеси, які пов'язані з оборотом у природі води, вуглецю та азоту. За таким же принципом успішно функціонують і технічні об'єкти: замкнуті системи очисних споруд, опалювальні системи, холодильні системи, фонтани тощо. Як приклад можна вказати і на замкнуту систему кровообігу у людини. Так само як здійснюється кругообіг речовин у природі - без збільшення їх кількості, так само повинен здійснюватися і кругообіг грошей в економіці. Тільки сталість грошової маси зможе забезпечити безкризовий розвиток економіки.

Суспільство придумало різні способи отримання грошей, при цьому зовсім не турбуючись про працю. Видача кредитів під відсотки, здавання в оренду землі, обладнання, приміщень – вся ця діяльність відноситься до розряду хрематистики, яка має бути повністю відокремлена від реального економічного процесу. Для цього є казино, іподроми, гральні автомати, букмекерські контори. Але вони до реальної економіки не мають жодного стосунку. Сучасне суспільство наскрізь пронизане вадами. Величезна роль тут належить сучасній ліберальній економіці, яка супроводжує розвитку таких людських вад як жадібність, срібололюбство, ненажерливість.

Відповідно до фундаментальних законів Всесвіту, Істина, Краса та Функціональність пов'язані між собою. Авіаконструкторам, наприклад, з практики льотних випробувань достеменно відомо, що гарний літак має гарні льотні характеристики, а некрасивий - погані. Інший приклад. Крапля води, яка падає, для кращого подолання опору повітря, набуває красивої обтічної форми, яка дозволяє їй якнайкраще здійснювати переміщення в повітряному середовищі. Все красиве у природі - функціональне та ефективне. Що ж до людського суспільства, то тут величезну роль грають

«морально-етичні» закони. Якщо брати саме принципи функціонування економіки, те, що спрямоване на благо всього суспільства, то й ефективне, а якщо спрямоване на благо лише обраних, то неефективне. Для ефективного функціонування людського суспільства необхідно дотримуватися етичних законів. Лише розвиток на благо всього суспільства може бути ефективним.

Категорія "вартість" - це людська вигадка, така ж сама, як і гроші. Вартість потрібна лише як умовний захід для розподілу благ між громадянами, згідно з трудовою участю кожної людини. Категорія «вартість» відноситься лише до того предмета, в який вкладено людську працю. Вартість товару визначається лише вартістю праці, вкладеної у виготовлення цього товару. Величина вартості товару і величина вартості праці мають бути тотожними. Вартість будь-якого товару: їжа, одяг, комп'ютер, ліки, автомобіль, нерухомість тощо, визначається лише вартістю заробітної плати всіх робітників, які брали участь у виробництві та реалізації цього товару, починаючи від постачальників енергоносіїв та комплектуючих, закінчуючи працівниками торгових підприємств. Наприклад, корисні копалини, які перебувають у землі, нічого не варті, тому що людина їх не створювала. Все, що створено Природою, вартості не має, хоч і має певну цінність для людини. Все, що створено природою, належить всім людям однаково. Це подарунок людству від Творця. І якщо хтось захоче привласнити цей дар собі, а потім продати іншим, з метою особистої наживи, він здійснить антилюдські дії. Все що антилюдське, те й антинаукове. І коли кажуть, що в землі перебуває таких копалин на мільярди доларів, то це людська дурість і невігластво, яке до сучасного наукового мислення, заснованого на Космічному світогляді, не має жодного стосунку.

Наприклад, кінцева вартість газу повинна складатися тільки з величини оплати праці робітників, які видобувають газ, оплати праці робітників, які забезпечують його зберігання та транспортування тощо. Сам же газ, який знаходиться у надрах землі, нічого не вартий. Він не є товаром, бо людина його не виготовляла. Те, що було сказано про газ, стосується також нафти і вугілля. Ще раз повторимо, все, що є нерукотворним – вартості не має, хоча може мати дуже велику цінність для людства. Те саме стосується й інших корисних копалин: руда, у тому числі уранова, мармур, граніт, золото, дорогоцінне каміння, рідкісноземельні метали тощо. Якщо нерукотворні речі оцінювати як рукотворні, то так можна дійти до того, що й повітрям хтось почне торгувати.

Ми вже не говоримо про таку людську наддурість як торгівля грошима, яка до науково обґрунтованих рішень зовсім не має жодного стосунку. Вона має саме пряме відношення до сфери моралі, оскільки представляє інструментарій незаконного збагачення персонажів із низькими моральними якостями та низьким рівнем свідомості.

В одних випадках людина присвоює собі вартість чужої праці, в інших випадках – корисність природних ресурсів, яку також одягає у вартісну форму, у третьому випадку – просто «друкує гроші» і за них набуває всіляких благ. І це говорить не про її талант як підприємця (про що люблять писати сучасні підручники з економіки), а про її низькі моральні якості, що мають егоїстичну спрямованість. Крім поширеного у світі звичайного злочинства, існує дуже багато шахрайських схем, пов'язаних із отриманням «прибутку». Це якраз ті випадки, коли трудові витрати неадекватні доходам. Тому мають бути прийняті такі економічні та фінансові умови, за яких такі схеми стали б неможливими.

Прийнята нині економічна ліберальна модель, крім того, що вона провокує масу кризових явищ в економіці, так вона ще й є величезним гальмом на шляху основного планетарного завдання людства – його еволюції, тобто «морально-етичного» прогресу, який пов'язаний з підвищенням рівня свідомості. Саме навпаки, вона сприяє розвитку самих негативних людських якостей, таких як жадібність, корисливість, срібололюбство, меркантильність, егоїзм, заздрість, аморальність.

Найважливішою умовою безінфляційної економіки є сталість грошової маси. На відміну від товарів, які беруть участь в акції купівлі-продажу один раз, гроші можуть брати участь багато разів. Тому збільшувати грошову масу немає потреби. Потрібно збільшувати швидкість її оборотності. Інтенсивний шлях розвитку завжди ефективніший, ніж екстенсивний.

Величина вартості блага та величина солідарної оплати праці за його виготовлення – цілком умовний показник, який, як показала історія, може змінюватись у досить широких межах, залежно від прийнятої «фінансово-економічної» моделі господарювання та прийнятої системи фінансового рахунку у конкретний історичний період. Треба сказати, що під час будь-яких смут і військових дій, грошові знаки завжди дуже девальвували. При правильній же «економіко-фінансовій» моделі господарювання та зростанні продуктивності праці, ціни мають тенденцію до зниження.

Якби всі люди виробляли б тільки споживчі товари, то особливих проблем з реалізацією товарів не виникало. Люди купували б товари один в одного за допомогою грошового еквівалента, не сплачуючи при цьому ніяких податків. Але так як насправді все складніше: існують сфери діяльності, які виробляють неспоживчі товари, які люди не купують, вони потрібні для потреб підприємств. Є сфери діяльності, робітники яких працюють на загальне благо, але з різних причин оцінити їхню працю дуже складно, і ще складніше її сплатити. Як, наприклад, оцінити роботу судді, якщо він виніс вирок не на вашу користь. Або як оцінити працю поліцейського, який захищаючи вас від грабіжників, ризикував своїм життям. І таких категорій службовців дуже багато. Це і вчителі, і лікарі, і вчені, і пожежники, і військовослужбовці, працівники державних установ тощо. Крім того, існують підприємства, які займаються створенням загальних благ, які не продаються, таких як дороги, мости, парки, зони відпочинку, державні будівлі та споруди тощо. Тому дуже правильним є те, що на утримання всіх цих категорій працівників, всі інші підприємства, які випускають продукцію, яку можна оцінити, спрямовують частину свого доходу, тобто сплачують податок («частка держави»). Це стосується й утримання всіх соціальних категорій населення, які або ще не працюють (учні, студенти) або вже не працюють (пенсіонери, люди з обмеженими фізичними можливостями тощо).

Дамо пояснення деяким термінам, прийнятим в даній моделі. «Собівартість» – витрати, які несе суб'єкт економічної діяльності (СЕД), купуючи необхідні матеріали та послуги у постачальників. Зарплата працівників СЕД при даному підході не входить у собівартість продукції.

Під «Тобівартістю» мається на увазі відпускна вартість продукції. «Тобівартість» – «Собівартість» + «Грошовий еквівалент праці» (додана вартість). "Грошовий еквівалент праці" = заробітна плата всіх працівників СЕД + "частка держави".

На рис. 5 представлено схему формування ціни продукції на підприємстві окремого СЕД.

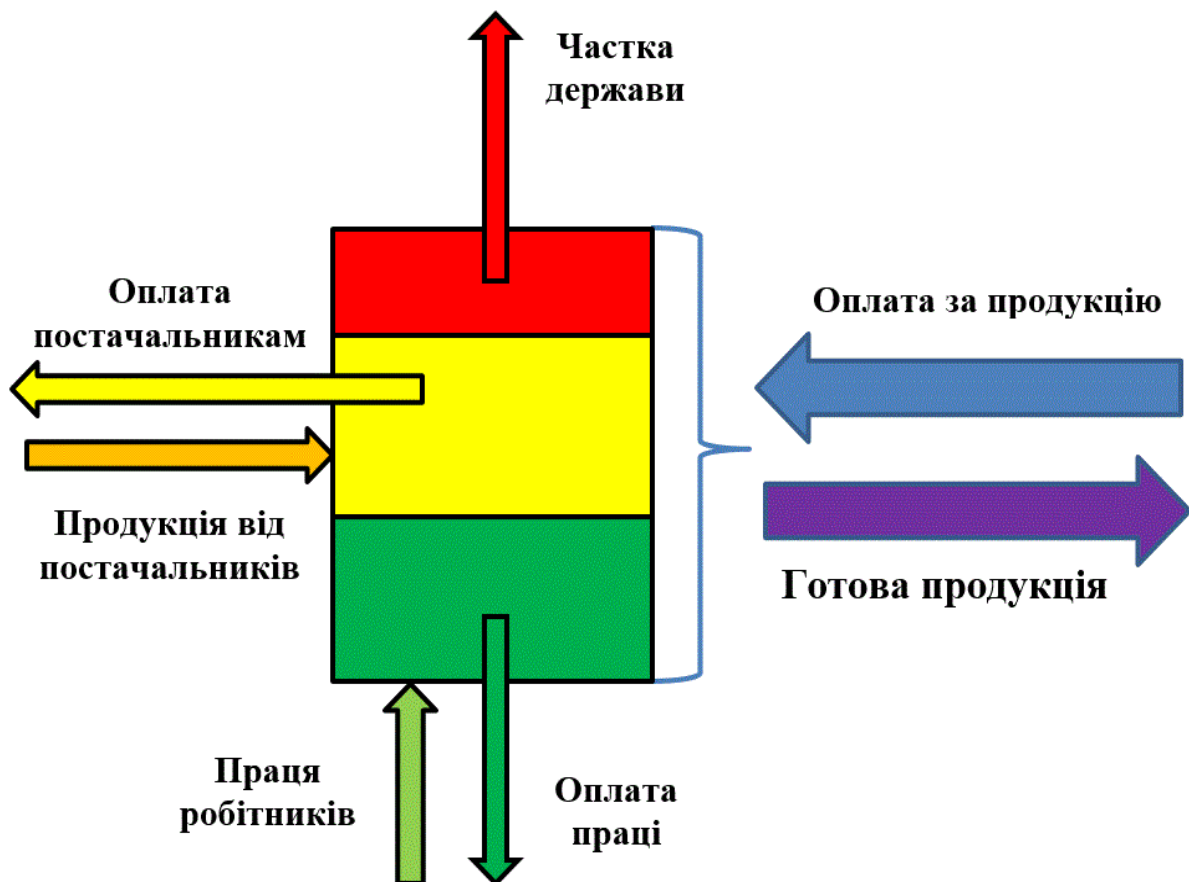


Рис. 5. Схема формування ціни продукції на окремому підприємстві

На рис. 5 жовтим кольором показана частина вартості продукції, яка придбана у постачальників («собівартість»); зеленим кольором показано частину вартості продукції, яка спрямована на виплату заробітної плати працівникам СЕД; червоним кольором показана частина вартості продукції, яка сплачена до бюджету («частка держави»). За таким самим принципом відбувається формування ціни продукції і на інших СЕД.

Якщо підприємство, наприклад, впроваджує нову, більш продуктивну технологію, то в цей період зарплата робітників підприємства може знизитися, оскільки частину коштів буде витрачено на придбання нового технологічного устаткування. Але після того як нове виробництво вступить в дію, зарплата робітників зросте ще більше, ніж була до зниження. І це цілком нормально.

На рис. 6 представлено багатоетапну схему формування вже ВВП держави. На ній зеленим кольором показано частку заробітної плати працівників підприємств у загальній вартості продукції; червоним кольором показано «частку держави» (податок) – заробітна плата працівників бюджетної сфери та трансфертні виплати; жовтим кольором показано вартість оплат постачальникам, яка у свою чергу складається із заробітної плати їх працівників, податку та оплати попереднім постачальникам. У результаті загальна вартість внутрішньої валової продукції (ВВП) складається із заробітної плати працівників всіх підприємств, які беруть участь у випуску продукції, та бюджетних виплат. Оскільки всі зароблені гроші направляються на придбання споживчих благ, то ВВП держави визначається кінцевою вартістю вироблених споживчих благ.

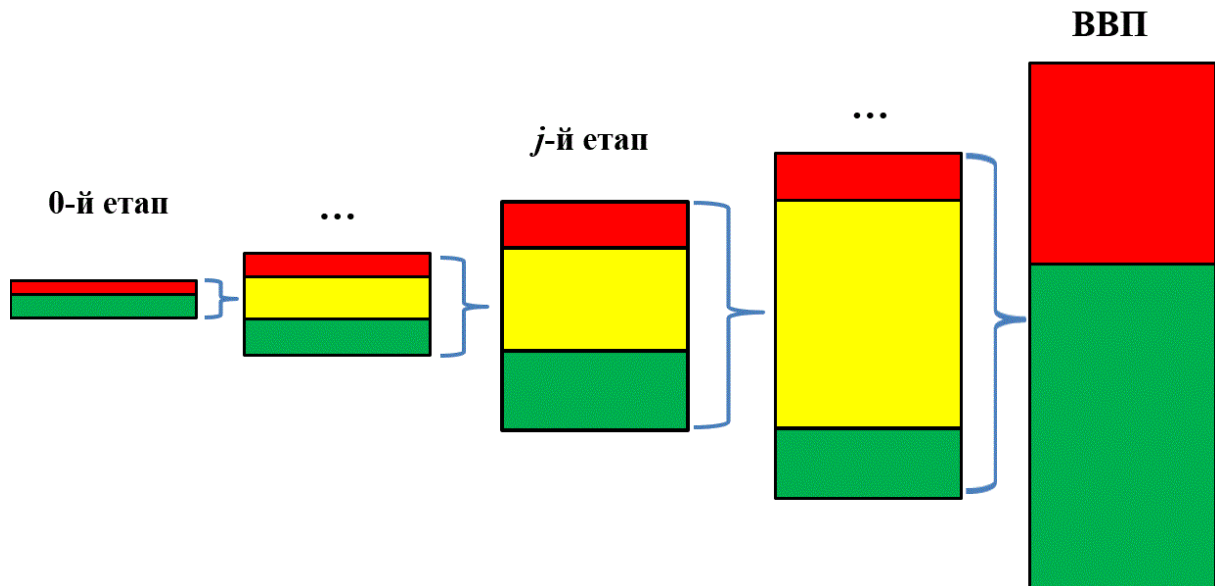


Рис. 6. Багатоетапна схема формування ВВП держави

З рис. 6 можна бачити, що «собівартість» для покупця є «тобівартістю» для продавця, яка включає заробітну плату його працівників та його податок до бюджету. І так по всьому ланцюжку виготовлення товару. Таким чином, величина ВВП держави складається з оплати праці працівників усіх СЕД та оплати праці працівників бюджету.

Перед тим як описати процеси, які протікають у макроекономіці, позначимо основні принципи, прийняті при побудові моделі її функціонування.

Перший принцип полягає в тому, що економіка має сприяти розвитку самої людини, підвищенню рівня її свідомості, задовольняти «морально-етичним» відносинам між людьми.

Другий принцип полягає в тому, що суб'єкт економічної діяльності (СЕД) є самостійною господарською одиницею, яка веде свою економіко-фінансову діяльність у фінансовому партнерстві з державою. СЕД отримує гроші за реалізований товар, розплачується з постачальниками, платить зарплату своїми працівниками та проплачує державі її частку. Вітається колективна форма власності, коли працівники підприємства є його власниками

Третій принцип цього підходу полягає в тому, що оплачуватись має лише реальна жива праця. Всі способи, що дозволяють отримувати гроші, і при цьому не працювати, повинні суворо припинятися. Цей принцип не стосується трансфертних платежів.

Четвертий принцип полягає в тому, що між СЕД та державою існує «приватно-державне» партнерство, яке полягає в тому, що держава максимально сприяє функціонуванню підприємства, у тому числі забезпечуючи його безвідсотковими позиками на зворотній основі, а підприємство сплачує державі її частку. Тільки СЕД сплачує податок до бюджету, який для даного підходу називається «частка держави». Оплата праці працівників СЕД є базою для визначення величини «частки держави», яка спрямовується до бюджету одночасно з виплатою заробітної плати. Самі працівники нічого не платять. Більше жодних податків не існує.

П'ятий принцип полягає в тому, що всі гроші повністю належать державі, а підприємства та люди ними тимчасово користуються для здійснення між собою обмінних операцій будь-якими благами. Міждержавна торгівля (обмін) повинна здійснюватися або на основі бартеру, або за золото. Експортувати товари чи ресурси в обмін на валюту, яка має нескінченну емісію, не має ніякого сенсу, оскільки ресурси є кінцевими, а емісія нескінченна.

Шостий принцип полягає в тому, що грошова маса є незмінною. Емісія заборонена. Грошова маса перебуває у безготівковій формі. На початковому етапі дозволено ходіння готівки, але тільки у вигляді монет різного номіналу.

Сьомий принцип полягає в тому, що гроші повинні весь час перебувати в русі. Завдання у тому, щоб їх постійно витрачати. Чим швидше здійснюватиметься оборотність грошей, тим краще.

Восьмий принцип полягає в тому, що домогосподарства та члени домогосподарств жодних податків не сплачують. Вони існують за рахунок трудових доходів (заробітна плата) та трансфертних виплат (пенсії, стипендії тощо).

Дев'ятий принцип полягає в тому, що хрематистика має бути повністю відокремлена від реальної економіки. Такі лжеекономічні категорії як «прибуток», «відсоток» та «рента» у моделі відсутні. Дуже популярна думка, що «прибуток» потрібний для розвитку виробництва. Та це не так. Можливі й «безприбуткові» схеми розвитку, які працюють ще ефективніше.

Десятий принцип полягає в тому, що усі природні багатства, надані людству Вищими силами, вартості не мають. Вони не є товаром, оскільки людина їх не створювала.

Більш детально всі основні принципи функціонування моделі високоефективної національної економіки представлені у роботах [16-22].

Опишемо процеси, що протікають у національній економіці з позицій замкнутої макроекономічної системи. При цьому подивимося на схему "товарно-грошових" відносин з іншого ракурсу.

Макроекономіка є складною динамічною системою, яка має справу з величезною кількістю людей, підприємств, товарів і грошей. Тому для того, щоб детальніше описати процес функціонування макроекономічної системи, її доцільно розглядати за допомогою теорії множин [3, 5, 28]. Основними поняттями цієї теорії є поняття множини та її елементів. Георг Кантор, як автор теорії множин, визначав множину наступним чином: «Множина є будь-яке зібрання певних і помітних між собою об'єктів нашої інтуїції чи інтелекту, мислимо як єдине ціле. Ці об'єкти називаються елементами або членами множини» [29]. Таким чином, множина складається з елементів, які мають деякі властивості та знаходяться в деяких відносинах між собою або з елементами інших множин. Елементами множин можуть бути різні об'єкти: підприємства, люди, товари, платежі тощо, тобто все те, що може мати безпосереднє відношення до макроекономіки.

Все населення країни, виходячи з його приналежності до різних «виробників-споживачів», розіб'ємо умовно на наступні три соціально-економічні сектори:

Сектор S_1 – Виробники благ для продажу населенню;

Сектор S_2 – Виробники благ для продажу підприємствам, але не населенню;

Сектор S_3 – Виробники суспільних благ, які нікому не продаються, а також споживачі благ, які самі нічого не виробляють.

Представники сектора S_1 виробляють безліч різних товарів та послуг, призначених для споживання населенням, у тому числі: продукти харчування, одяг, меблі, товари побутового призначення, будівельні матеріали, комунальні послуги, транспортні послуги, торгові послуги тощо. Представники цієї групи за свою працю отримують заробітну плату і є споживачами цих самих благ.

Представники сектора S_2 виробляють безліч різних товарів та послуг, не призначених для купівлі населенням, у тому числі: сировину, матеріали, промислове обладнання, які потрібні різним

підприємствам; будівництво автошляхів, мостів, парків, будівель та споруд громадського користування, державних підприємств, благоустрій вулиць та територій; виробництво техніки для силових структур, здійснюють послуги, в тому числі і для бюджетних структур. Представники цього сектора за свою працю отримують заробітну плату і є споживачами благ, які також виробляються сектором S_1 .

До представників сектору S_3 відносяться працівники бюджетних структур, які працюють на загальне благо, та соціально захищені верстви населення, які самі ніяких благ не створюють, але потребують споживчі блага (пенсіонери, інваліди, студенти тощо). Останнім поступають трансфертні платежі. Представники сектору S_3 існують за рахунок податку – «частка держави».

Представимо кожен сектор економіки у вигляді множини

$$\begin{aligned} S_1 &= \{x_1, x_2, x_3, \dots, x_i, \dots, x_n\}; \\ S_2 &= \{y_1, y_2, y_3, \dots, y_i, \dots, y_n\}; \\ S_3 &= \{z_1, z_2, z_3, \dots, z_i, \dots, z_n\}. \end{aligned}$$

Елементами цих множин є підприємства відповідних секторів. На кожному підприємстві x_i сектора S_1 працює безліч людей, які отримують зарплату та кожне підприємство випускає безліч споживчої продукції, призначеної для реалізації населенню. Підприємства секторів S_2 та S_3 теж випускають продукцію чи надають послуги, але вони не призначені для оплати фізичними особами.

Всі ці сектори економіки нас цікавлять насамперед як платники грошей фізичним особам за їхню працю, а сектор S_1 цікавить ще й як виробник споживчих товарів, які зможуть придбати працівники всіх секторів економіки.

Безліч підприємств усіх секторів економіки позначимо через S

$$S_1 \cup S_2 \cup S_3 = \bigcup_{i=1}^3 S_i = S$$

У кожному секторі економіки працюють фізичні особи, які отримують заробітну плату за свою працю (у секторі S_3 ще враховуватимемо громадян, які не працюють, але отримують трансфертні платежі).

Безліч працівників сектору економіки S_1 позначимо через R_1

$$R_1 = \{r_1, r_2, r_3, \dots, r_i, \dots, r_k\},$$

де r_i - i -й робітник S_1 сектора економіки; $r_i \in R_1$; $1 \leq i \leq k$.

Безліч працівників сектору S_2 позначимо через R_2

$$R_2 = \{r_{k+1}, r_{k+2}, r_{k+3}, \dots, r_n\}$$

Безліч працівників сектору S_3 позначимо через R_3

$$R_3 = \{r_{n+1}, r_{n+2}, r_{n+3}, \dots, r_z\}$$

Безліч працівників усіх секторів економіки позначимо через R

$$R_1 \cup R_2 \cup R_3 = \bigcup_{i=1}^3 R_i = R.$$

$$R = \{r_1, r_2, r_3, \dots, r_i, \dots, r_k, \dots, r_n, \dots, r_z\}.$$

Усього загальна кількість працівників усіх секторів економіки дорівнюватиме кількості елементів множини R , тобто - Z .

Q – безліч споживчих товарів, виготовлених на всіх підприємствах сектору S_1 протягом року; $Q = \{q_1, q_2, q_3, \dots, q_i, \dots, q_n\}$, де q_i – i -а одиниця виробленого споживчого товару;
 P – відповідно безліч цін споживчих товарів, виготовлених у секторі S_1 протягом року; $P = \{p_1, p_2, p_3, \dots, p_i, \dots, p_n\}$, де p_i – вартість i -ої одиниці виготовленого споживчого товару;
 Валовий внутрішній продукт (Y) дорівнюватиме

$$Y = QP = \sum_{i=1}^n q_i p_i$$

З одного боку, випущено товарів на певну суму, яка відповідає величині ВВП, а з іншого боку, така ж сама сума повинна бути заплачена працівникам за їхню працю (включаючи трансфертні платежі).

Безліч виплат (зарплат), отриманих кожним i -им працівником усіх секторів економіки протягом року, представимо в наступному вигляді

$$W_i = \{w_1, w_2, \dots, w_j, \dots, w_m\}$$

де w_j – сума j -ої виплати; $w_j \in W_i$; $1 \leq j \leq m$.

Загальна сума виплат, отримана i -м працівником протягом року становитиме

$$g_i = \sum_{j=1}^m w_j$$

Загальна сума виплат, отримана всіма працівниками всіх секторів економіки, становитиме

$$G = \sum_{i=1}^z g_i$$

Безліч домогосподарств у країні позначатимемо літерою D

$$D = \{d_1, d_2, d_3, \dots, d_i, \dots, d_n\},$$

де d_i – i -е домогосподарство, яке представляє безліч громадян, які мають фінансові надходження; $d_i \in D$; $1 \leq i \leq n$.

$d_i = \{r_1, \dots, r_i, \dots, r_k\}$, де r_i – i -й член домогосподарства, який має фінансові надходження; $r_i \in d_i$; $1 \leq i \leq k$.

Загальну кількість громадян усіх домогосподарств, які отримують виплати, позначимо через H

$$H = \sum_{i=1}^{i=k} d_i r_i$$

З іншого боку $H = Z$

На рис. 7 показана схема руху грошей та благ у макроекономіці.

На схемі прийнято такі умовні позначення: S_1 – сектор економіки, який виробляє блага для населення; S_2 – сектор економіки, який виробляє блага для підприємств; S_3 – бюджетний сектор економіки; D – домогосподарства; B – блага; Γ – гроші; ЗП – заробітна плата; Тр – трансфертні платежі; ЧД – «Частка держави» (податок).

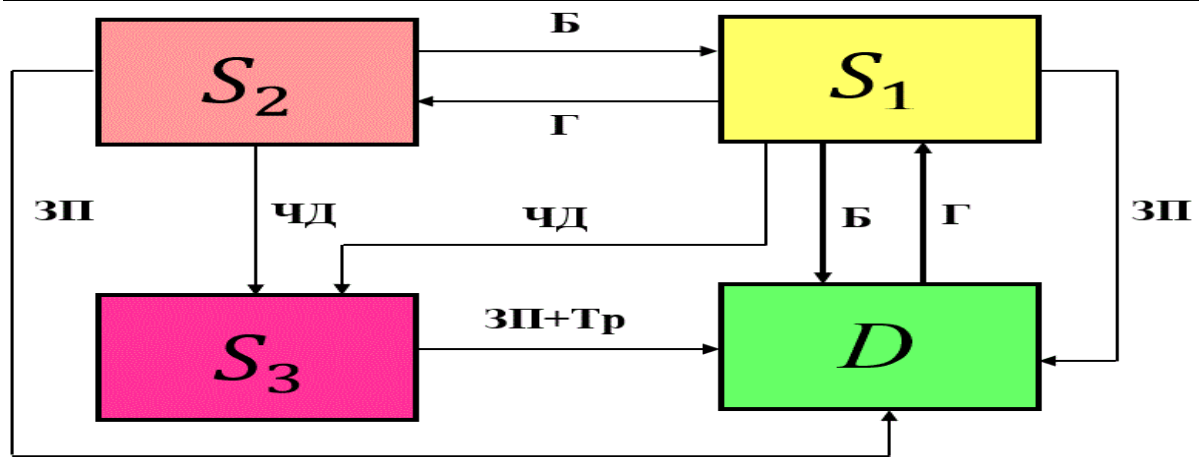


Рис. 7. Схема руху грошей та благ у макроекономіці

Зі схеми (рис. 7) видно, що в якому б секторі економіки люди б не працювали, все одно вони купуватимуть тільки споживчі товари в секторі S_1 . Іншими словами, ВВП держави визначається лише кінцевою величиною вартості споживчих благ. Ця схема є досить умовною (спрощеною). Насправді багато підприємств можуть одночасно постачати блага як для потреб підприємств сектор (S_1 та сектор S_2), так і для потреб населення (сектор D). Наприклад, вода, газ, електроенергія, зв'язок тощо. В нашому випадку це не принципово. Будемо умовно вважати, що та частина підприємства, яка постачає ресурси іншим підприємствам, належить до S_2 , а та, що постачає блага домогосподарствам, належить до S_1 .

Таким чином, незалежно від того, виробляють громадяни якісь блага чи не виробляють, всі вони набувають лише споживчих благ. Тому загальна вартість споживчих благ має дорівнювати загальній кількості грошей, виплачених усім громадянам.

Загальна кінцева вартість продукції повинна складатися тільки з оплати праці всього ланцюжка працівників, які беруть участь у виготовленні та реалізації цієї продукції, а також виплат громадянам, які фінансуються з бюджету за рахунок податку, який сплачують СЕД.

Незважаючи на уявну простоту й фінансову свободу, система являється дуже жорсткою. Будь-яка виплата заробітної плати супроводжується одночасною сплатою податку до бюджету.

Схема руху грошей та товарів обов'язково має бути пов'язана з формулою Нькомба-Фішера.

Враховуючи, що гроші можуть багаторазово брати участь в акціях купівлі-продажу, І. Фішер свого часу у роботі [10] запропонував наступне рівняння обміну

$$MV = \sum pQ$$

де M – кількість грошей, які перебувають в обігу;

V – швидкість обігу грошей;

p – ціна товару;

Q – кількість товару.

Вказане вище рівняння пов'язане з купівлею товару. Але щоб його купити, треба мати гроші, які потрібно заробити за рахунок своєї трудової діяльності. Тому можливе і наступне рівняння, пов'язане з отриманням грошей

$$MV = \sum rg$$

де r – працівник одного із секторів економіки;

g – загальна сума виплат, отримана працівником протягом року.

Оскільки ліві частини цих рівнянь однакові, то й праві частини цих рівнянь тотожно рівні між собою

$$\sum pQ = \sum rg$$

Формула розрахунку необхідної грошової маси матиме такий вигляд

$$M = \frac{\sum pQ}{V} \text{ або } M = \frac{\sum rg}{V}$$

Чомусь прийнято вважати, що гроші – це особливий вид універсального товару, який використовується як еквівалент, за допомогою якого виражається вартість різних товарів. Але ж за допомогою грошей насамперед виражається і вартість самої праці. Так, наприклад, зарплата є грошовим еквівалентом праці. Вартість блага також є сумарним грошовим еквівалентом праці всіх працівників, які брали участь у створенні цього блага. Потрібно постійно нагадувати суспільству, що основна функція грошей – це посередництво в операціях між оплатою вартості праці та оплатою вартості блага. Проходячи по складному багатоетапному виробничо-реалізаційному ланцюжку, товар постійно збільшує свою вартість, тому що на кожному наступному етапі додається вартість людської праці, вкладеної в цей процес. Таким чином, підсумкова вартість блага має кумулятивний характер. Оскільки в суспільстві прийнято солідарну оплату праці, то частина вартості праці кожної людини у вигляді податку, спрямовується на оплату загальнодержавних витрат, без яких неможливе життя цивілізованого суспільства.

Заробітна плата є грошовим еквівалентом витраченої праці. Спочатку людина обмінює свою працю (П) на заробітну плату, яка представляє грошовий еквівалент праці (ГЕП), а потім його обмінює на якісь блага (Б), вартість яких також відповідає ГЕП. Процес виробництва та розподілу благ можна представити наступною схемою $P \leftrightarrow ГЕП \leftrightarrow Б$. Таким чином, ГЕП є посередницьким елементом між працею, завдяки якій виробляються блага, і розподілом (придбанням) цих благ. Але щоб кількості грошей у вигляді зарплати, вистачало на купівлю товарів, вартість праці та вартість товарів повинні відповідати один одному, тобто бути еквівалентними $P \leftrightarrow Б$.

Для запропонованої нової «економіко-фінансової» моделі обов'язковою умовою повинна бути сталість грошової маси ($M = \text{const}$). На зростання економічного розвитку, окрім зростання продуктивності праці за рахунок науково-технологічного прогресу, має впливати тільки швидкість обігу грошової маси, яка повинна прагнути до максимуму ($V \rightarrow \text{max}$).

Так, наприклад, якщо заробітну плату виплачувати 2 рази на місяць, то протягом року її буде виплачено 24 рази ($V=24$). У цьому випадку і грошова маса може бути в 24 рази меншою від обсягу ВВП (рис. 8). А якщо заробітну плату, наприклад, виплачувати один раз на декаду, то грошова маса може бути в 36 разів ($V=36$) меншою від обсягу ВВП.

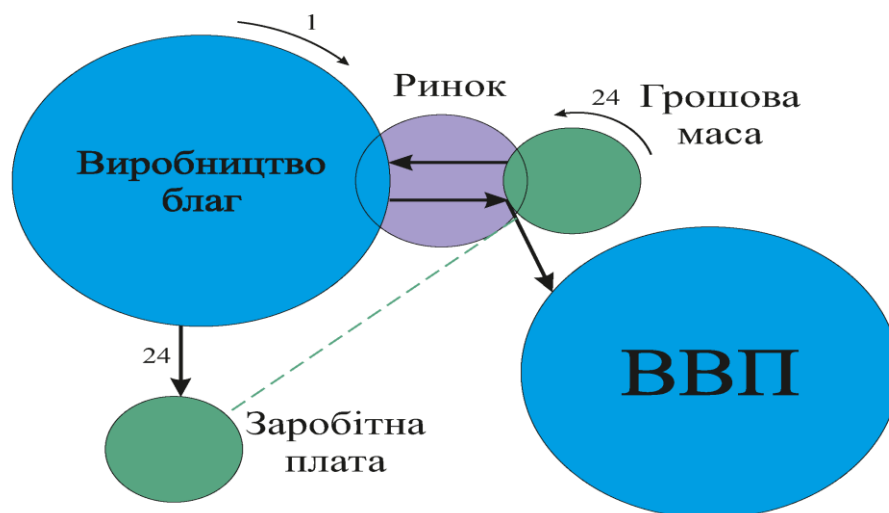


Рис. 8. Схема товарно-грошового руху

На рис. 8 представлена схема товарно-грошового руху при різних обсягах ВВП та грошової маси, яка залежить від швидкості її оборотності.

Про необхідність збільшення оборотності грошової маси, йшлося в роботі [10], а результати експерименту, здійсненого ще в 1934 році в Австрійському місті Вергль, який показав свою ефективність, докладно описані в роботі [12].

Можливо, колись товари будуть розподілятися і без грошей, але це надто віддалена перспектива, яка цілком залежить від рівня свідомості людства. В даний час гроші виконують роль інформаційного еквівалента між величиною вартості товару і величиною оплати праці кожної людини, що бере участь у виготовленні товару. Основний сенс грошей у тому, що вони несуть у собі інформаційне повідомлення, яке свідчить, на яку величину створених благ може розраховувати людина за свою працю. Гроші можуть бути в електронній формі: у вигляді цифр у комп'ютері або у готівковій формі: у вигляді цифр на спеціальному паперовому чи металевому матеріальному носії.

Загальна схема еквівалентного обміну вартості праці на вартість блага, повинна бути такою, яка представлена на рис. 9.



Рис. 9. Загальна схема еквівалентного обміну
П – праця; Г – гроші; Б – блага

Спочатку люди міняють свою працю на гроші, а потім гроші міняють на блага. При цьому вартість праці та вартість блага мають збігатися. Решта схем, де вартість праці та вартість товару не збігаються, є антинауковими і не сприяють об'єктивному розподілу благ між людьми.

Гроші, звичайно, можна отримати різними шляхами: виграти їх у казино, на іподромі, в лотерею, отримати в подарунок, можна їх нарешті просто вкрати. Але ці способи отримання грошей до економіки не мають жодного стосунку. Треба розуміти, що гроші, отримані за працю, однією людиною, можуть бути не реалізовані саме нею, а перейти різними шляхами до іншої людини, яка цю працю не виконувала. Але врешті-решт вони все одно будуть витрачені на придбання споживчих благ.

Висновки

Думка про те, що гроші мають бути зароблені тільки працею, має стати наріжним каменем нової економічної ідеології. Крім того, треба намагатися відходити від термінів "купівля" та "продаж", а більше використовувати термін "обмін". Лжеекономічна категорія «прибуток» має бути повністю виключена з економічної теорії. Не всі знання, які представлені у сучасних наукових підручниках та активно нав'язуються суспільству, є істиною. Вважають, що «прибуток» є стимулом до роботи. Це зовсім не правильне посилення. Стимул для роботи має бути один – створювати матеріальні та духовні блага для гідного життя у необхідній кількості, а не для отримання «прибутку». За рахунок так званого «прибутку» з'явилося дуже багато ледарів, замість яких «працюють» ресурси, які їм належать. Тільки реальна праця людини має бути показником її матеріального достатку. Хтось може заперечити, а як же «підприємницькі здібності», за які підприємцю виплачується «прибуток»? Так, справді «підприємницькі здібності» - це праця, за яку має виплачуватись заробітна плата. Але на жаль, у сучасному світі дуже часто під «підприємницькими здібностями» ховаються «кримінальні здібності», які знаходять своє втілення у шахрайських схемах, рейдерських захопленнях, знищенні конкурентів, хабарництві тощо. «Прибуткова» парадигма потрібна для постійної емісії грошей та збагачення світової банківської олігархії. Багато хто може заперечити, що ця система і так працює, і навіть звичайні підприємства отримують «прибуток». Так, система працює, але при цьому вона

супроводжується кризовими явищами, які гальмують її функціонування. Але це ще півбіди. Основна проблема полягає в тому, що існуючі методи економіки гальмують розвиток людства в «морально-етичному» плані, не сприяють підвищенню рівня його свідомості. А це є найголовнішим планетарним завданням еволюції людства. При «безприбутковому» варіанті розвитку економіки, значно зросте її ефективність і людство отримає можливість подальшого духовного розвитку. Крім того, чинна «фінансово-економічна» система спрямована на збагачення лише обраних, а «безприбуткова» модель значно прискорить підвищення добробуту всіх членів суспільства.

За скоєне невелике правопорушення прийнято сплачувати штраф, який, як правило, представлений у грошовій формі. На наше глибоке переконання, такий вид покарання далеко не переконливий, особливо для осіб, які мають хороші грошові доходи. Замість грошового покарання краще використовувати трудотерапію – відпрацювання на благо суспільства певної кількості часу. Наповнення бюджету має здійснюватися виключно за рахунок єдиного податку – «частки держави».

Ми ніколи не зможемо вдосконалити цей світ, не вдосконалив спочатку людину. І жодні складні економічні формули та фінансові розрахунки нам у цьому не допоможуть. Вдосконалювати людину можна з різних боків Буття: через науку, культуру, мистецтво, релігію, ідеологію. Так склалося, що сучасні економічні методи також поширилися і на ці духовні сфери діяльності, що є особливо небезпечним.

Тому методи, які використовуються в економіці в даний час, є гальмами для вдосконалення людства. Люди врешті-решт мають визначитися, треба продовжувати розвивати економіку або треба почати розвивати саму людину. Треба розуміти, що економічний розвиток без розвитку соціального, призведе до загибелі всієї планети. «Оружжя все більшає в розмірах, а люди щодалі меншають», – попереджував О. Гончар у романі «Собор».

В даний час треба призупинити «науково-технологічний» прогрес і всі зусилля спрямувати на прогрес «морально-етичний», тому що розрив між ними постійно збільшується, що врешті-решт призведе до загибелі всієї людської цивілізації. Водночас олігархи все робитимуть, щоб зберегти існуючу тенденцію, пов'язану з «науково-технологічним» прогресом, який обіцяє їм додаткові «прибутки». Розвитком і вдосконаленням людей також сучасна влада не займатиметься, оскільки управляти неосвіченими масами значно зручніше. Тому проблеми сучасного суспільства треба шукати не у сфері економіки, а у сфері «морально-етичних» відносин.

Сучасне суспільство споживання виховало дуже пасивне покоління. Та й багато людей старшого покоління підпали під дію сучасних реалій. З підвищенням відносного добробуту населення, люди замість свого вдосконалення - головного планетарного завдання людства - перетворилися на пасивних споживачів та «марнотратників життя». Більше стали їсти, менше рухатися. Комфортні умови існування зовсім не стимулюють людей невисокого рівня свідомості до подальшого розвитку.

У світі далеко не все здійснюється на основі наукового знання. Якщо це наукове знання заважає комусь впливовому збагачуватися, воно буде просто проігноровано. Слід зазначити, що олігархами вітається новизна в техніці та технології, які допомагають їм отримувати додатковий «прибуток». Але новизна в галузі «економіко-фінансових» відносин, яка торкається їхніх комерційних інтересів, абсолютно їм не потрібна. Тому і не впроваджуються в практику високоефективні економічні моделі, які обмежують надпотребі олігархів але спрямовані на інтенсивний розвиток всього суспільства.

Ця тема є дуже великою і наукомісткою і тому не може бути повністю висвітлена в окремій статті.

MYAMLIN V. V.

Doctor of Technical Sciences, Senior Researcher, Professor of the Department «Wagons and carriage economy», Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: vladislavmyamlin7@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8008-9097

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF FORMING THE PRINCIPLES OF FUNCTIONING OF A NON-INFLATIONARY HIGHLY EFFICIENT MACROECONOMIC SYSTEM BASED ON THE CONCEPT OF A NEW COSMIC WORLDVIEW

The purpose of the research is to increase the socio-economic development of society through the development of scientific principles for the functioning of the macroeconomic system. **The methodology** consists in using a philosophical-humanistic approach and an intuitive-sensory perception of reality, which are based on a new scientific worldview - the "philosophy of cosmic reality", without which no system of knowledge can exist. **The results.** It is shown how commodity and monetary flows will be directed under the conditions of the functioning of the model of a highly efficient national economy. It is proved that the gross domestic product should correspond to the purchasing power of the population. There should be only mutual supply or trade for gold between countries. No foreign investments in monetary form should enter the country. **The scientific novelty** lies in the fact that for the first time, a methodology of a new scientific worldview has been adopted to develop the principles of socio-economic development of the state. At the same time, scientifically based principles and rules of functioning of the macroeconomic system that are completely different from the existing economic model have been used. The main principle for economic science should be the understanding of human development as the main goal of planetary evolution, and not as a means for the production and consumption of material goods. It is not scientific and technological progress that should be given priority, but moral and ethical progress. The model does not contain such pseudo-economic categories as "profit", "interest", "rent", the price of goods is determined according to other principles, a new and very simple taxation system has been proposed, the amount of money in the system is constant and does not increase. The conceptual and terminological apparatus has been further developed, which allows forming the corresponding theoretical and methodological foundations of the system of highly efficient functioning of the national economy. **Practical significance.** The transition to the proposed macroeconomic model will allow us to forever forget about the existence of crisis phenomena in the economy, maximally accelerate its development, and increase the annual economic effect by at least several trillion hryvnias.

Keywords: macroeconomics; the national economy; highly efficient economy; economic model; commodity and money flows; GDP, Living Ethics; the philosophy of the cosmic reality; new scientific worldview

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базілевич В. Д., Баластрик Л. О. Макроекономіка: навч. посіб. Київ: Атіка, 2002.
2. Макроекономіка: підруч. / В. Базілевич, К. Базілевич, Л. Баластрик; за ред. В. Д. Базілевича. Київ: Знання, 2008.
3. Босов А. А. Функції множин та їх застосування: монографія. Дніпродзержинськ: Вид. дім «Андрей», 2007. 182 с.
4. Бутук А. І. Макроекономіка: навч. посіб. Київ: Знання, 2004. 514 с. (Вища освіта XXI століття).
5. Кантор Г. Gesammelte Abhandlungen: Mathematischen und Philosophischen Inhalts [Зібрані праці: математичного та філософського змісту]. Берлін: Verlag Von Julius Springer, 1932. 486 с.
6. Економічна теорія: Політекономія: підруч. / за ред. В. Д. Базілевича. Київ: Знання-Прес, 2007. 719 с.
7. Економічна теорія. Макроекономіка: підруч. / за ред. В. М. Тарасевича. Київ: Знання, 2012. 206 с. (Вища освіта XXI століття).
8. Економічна теорія: підруч. / С. В. Мочерний, В. К. Сімоненко, В. В. Секретарюк, А. А. Устенко; за ред. С. В. Мочерного. Київ: Тов-во «Знання», КОО, 2003.
9. Фейєрабенд П. К. Science in a Free Society [Наука у вільному суспільстві]. Лондон: Verso Books, 1978. 222 с.
10. Фішер І. The Purchasing Power of Money: Its Determination and Relation to Credit Interest and Crises [Купівельна спроможність грошей: її визначення та зв'язок із кредитом, відсотком та кризами]. Kessinger Publishing, 2010.
11. Фролов В. В. Наукове пізнання Всесвіту та ідеї Живої Етики. Філософія історії та шляхи в майбутнє: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро: «Інновація», 2021. С. 116–132.
12. Кеннеді М., Кеннеді Д. Interest and Inflation Free Money: Creating and Exchange Medium That Works for Everybody and Protects the Earth [Безпроцентні та безінфляційні гроші: створення платіжного засобу, що працює для всіх та захищає Землю]. 1995.

13. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Economics: Principles, Problems, and Policies (14-е вид.) [Економіка: принципи, проблеми та політика]. США: Irwin/McGraw-Hill, 1999.
14. Мірабо В. Elements De La Philosophie Rurale [Елементи сільськогосподарської філософії]. Kessinger Publishing, 2010.
15. Мочерний С. В. Економічна теорія: посіб. Київ: Вид. центр «Академія» (Alma-mater), 2001.
16. Мямлін В. В. Сучасна парадигма соціально-економічного розвитку: якою вона має бути? Наука та прогрес транспорту. 2022. № 3–4 (99–100). С. 14–24. DOI: <https://doi.org/10.15802/stp2022/275707>
17. Мямлін В. В. Товарно-грошові потоки та макроекономічна рівновага в умовах моделі високоефективної національної економіки. Review of transport economics and management. 2023. № 9(25). С. 42–49. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/280728>
18. Мямлін В. В. Демаркація між науковою та псевдонауковою економікою: необхідно відкинути хрестистичний компонент. Review of transport economics and management. 2024. № 11(27). С. 39–49. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/309747>
19. Мямлін В. В. Рівень розвитку свідомості людини як основний показник соціально-економічного розвитку держави. Topical aspects of modern scientific research: Proc. 5th Int. sci.-pract. conf. Tokyo: CPN Publishing Group, 2024. С. 552–563.
20. Мямлін В. В. Стійкість грошової маси як необхідна умова для нормального функціонування економіко-фінансової системи у державі. Modern research in science and education: Proc. 6th Int. sci.-pract. conf. Chicago: BoScience Publisher, 2024. С. 481–493.
21. Мямлін В. В. Соціально-економічна модель високоморальної та високоефективної країни: утопія чи можлива реальність?! Review of transport economics and management. 2024. № 12(28). С. 240–255. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328221>
22. Мямлін В. В. Реальне місце економіки в загальній системі розвитку суспільства та історичного процесу з позиції нового космічного світогляду. Current trends in scientific research development: Proc. 8th Int. sci.-pract. conf. Boston: BoScience Publisher, 2025. С. 472–487.
23. Панчишин С. Макроекономіка: навч. посіб. Київ: Либідь, 2001.
24. Руффін Р. Дж., Грегори П. Р. Principles of Economics [Принципи економіки]. Addison-Wesley, 1997.
25. Самуельсон П. Економіка: підруч. Львів: Світ, 1993.
26. Савченко А. Г. Макроекономіка: підруч. Київ: КНЕУ, 2005. 441 с.
27. Шапошникова Л. В. Космічне мислення та нова система пізнання. Філософія історії та шляхи в майбутнє: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро: «Інновація», 2001. С. 73–108.
28. Сігорський В. П. Математичний апарат інженера. Київ: Техніка, 1975. 768 с.
29. Столл Р. Р. Sets, Logic, and Axiomatic Theories [Множини, логіка та аксіоматичні теорії]. Сан-Франциско; Лондон: W. H. Freeman and Company, 1963. 474 с.
30. Тарасевич В. Постнекласичний виклик фундаментальній економічній науці. Вопросы економіки. 2004. № 4. С. 107–117.
31. Вернадський В. І. Труды з всесвітньої історії науки. Москва: Наука, 1988. 336 с.
32. Вернадський В. І. Наукова думка як планетарне явище. Біосфера і ноосфера. Москва: Airis Press, 2003. С. 242–489.
33. London Bullion Market Association. URL: <https://www.lbma.org.uk>

REFERENCES

1. Bazilevich, V. D., & Balastrik, L. O. (2002). *Makroekonomika: Navch. posibnik* [Macroeconomics:Textbook]. Kіiv: Atika. [in Ukrainian].
2. Bazilevich, V., Bazilevich, K., & Balastrik, L. (2008). *Makroekonomika: Pidruchnik* [Macroeconomics:Textbook]. Ed. by V. D. Bazilevich. Kіiv: Znannya. [in Ukrainian].
3. Bosov, A. A. (2007). *Funktsii mnozhestva i ikh primenenie: Monografiya. Dneprodzerzhinsk : Izdatelskii dom «Andrei»*. P. 182. [in Russian].
4. Butuk, A. I. (2004). *Makroekonomika: Ucheb. Posobie*. Kiev : Znannya. P. 514. (Visshee obrazovanie XXI veka) [in Russian].
5. Cantor G. *Gesammelte Abhandlungen: Mathematischen und Philosophischen Inhalts*. (1932). Berlin: Verlag Von Julius Springer. 486 p. [in English].
6. *Ekonomichna teoriia: Politekonomiia: Pidruchnyk* (2007) / Za red. V. D. Bazylevycha. Kyiv : Znannia-Pres. P. 719. [in Ukrainian].
7. *Ekonomichna teoriia. Makroekonomika: pidruchnyk* (2012). / za red. V. M. Tarasevycha. Kyiv : Znannia. P. 206. (Vyshcha osvita XXI stolittia). [in Ukrainian].

8. Ekonomicheskaya teoriya: Uchebnik (2003). / S. V. Mochernyy, V. K. Simonenko, V. V. Sekretaryuk, A. A. Ustenko; Pod red. S. V. Mochernogo [Economic Theory: Textbook]. Kiev: Obshchestvo «Znannya», KOO. [in Russian].
9. Feyerabend, P. K. (1978). Science in a Free Society. Verso Books. P. 222. [in English].
10. Fisher I. (2010). The Purchasing Power of Money: Its Determination and Relation to Credit Interest and Crises. Kessinger Publishing. [in English].
11. Frolov, V. V. (2021). Naukove piznannia Vsesvitu ta idei Zhyvoi Etyky. *Filosofii istorii ta shliakhy v maibutnie*: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Dnipro : «Innovatsiia». Pp. 116-132. [in Ukrainian].
12. Kennedy M., Kennedy D. (1995). Interest and Inflation Free Money: Creating and Exchange Medium That Works for Everydody and Protects the Earth. [in English].
13. McConnell, C. R., & Brue, S. L. (1999). *Economics: Principles, Problems, and Policies* (14th ed.). USA:Irwin/McGraw-Hill. [in English].
14. Mirabeau V. (2010). *Elemens De La Philosophie Rurale*. Kessinger Publishing. [in French].
15. Mocherniy, S. V. (2001). *Yekonomichna teoriya: Posibnik* [Economic Theory: Textbook]. Kiiv:Vidavnychiy tsent «Akademiya» (Alma-mater). [in Ukrainian].
16. Myamlin, V. V. (2022). Suchasna paradyhma sotsialno-ekonomichnoho rozvytku: yakoiu vona maie buty? *Nauka ta prohres transport*. № 3-4 (99-100). Pp. 14-24. DOI: <https://doi.org/10.15802/stp2022/275707>. [in Ukrainian].
17. Myamlin, V. V. (2023). Tovarno-hroshovi potoky ta makroekonomichna rivnovaha v umovakh modeli vysokoefektyvnoi natsionalnoi ekonomiky. *Review of transport economics and management*. Iss. 9(25). Pp. 42-49. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/280728>. [in Ukrainian].
18. Myamlin, V. V. (2024). Demarcation between scientific and pseudo-scientific economics: it is necessary to reject the chrematist component. *Review of transport economics and management*. Iss. 11 (27). Pp. 39-49. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/309747>. [in Ukrainian].
19. Myamlin, V. V. (2024). Riven rozvytku svidomosti liudyny yak osnovnyi pokaznyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku derzhavy *Topical aspects of modern scientific research*. Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Tokyo, Japan. 2024. Pp. 552-563. [in Ukrainian].
20. Myamlin, V. V. (2024). Stalist hroshovoi masy yak neobkhidna umova dlia normalnoho funktsionuvannia ekonomiko-finansovoi systemy u derzhavi. *Modern research in science and education*. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. Pp. 481-493. [in Ukrainian].
21. Myamlin, V. V. (2024). Socio-economic model of a highly moral and highly efficient country: utopia or possible reality?! *Review of transport economics and management*, Iss. 12 (28). Pp. 240-255. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328221>. [in Ukrainian].
22. Myamlin, V. V. (2025). Realne mistse ekonomiky v zahalnyi systemi rozvytku suspilstva ta istorychnoho protsesu z pozysyii novoho kosmichnoho svitohliadu. *Current trends in scientific research development*. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Boston, USA. Pp. 472-487. [in Ukrainian].
23. Panchishin, S. (2001). *Makroekonomika: Navchalnyi posibnik* [Macroeconomics: Textbook]. Kiiv: Libid. [in Ukrainian].
24. Ruffin, R. J., & Gregory, P. R. (1997). *Principles of Economics*. Addison-Wesley. [in English].
25. Samuelson, P. (1993). *Yekonomika: Pidruchnik*. Lviv : Svit. [in Ukrainian].
26. Savchenko, A. H. (2005). *Makroekonomika: Pidruchnyk*. Kyiv : KNEU. P. 441. [in Ukrainian].
27. Shaposhnikova, L. V. (2001). Kosmichne myslennia ta nova systema piznannia. *Filosofii istorii ta shliakhy v maibutnie*: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Dnipro : «Innovatsiia». Pp. 73-108. [in Ukrainian].
28. Sigorskii, V. P. (1975). *Matematicheskii apparat inzhenera*. Kiev : Izdatelstvo «Tekhnika». P. 768. [in Russian].
29. Stoll Robert R. (1963). *Sets, Logic, and Axiomatic Theories*. W. H. Freeman and Company, San Francisco and London. P. 474. [in English].
30. Tarasevich, V. (2004). Postneklassicheskii vizov fundamentalnoi ekonomicheskoi nauke. *Voprosi ekonomiki*. № 4. Pp. 107-117. [in Russian].
31. Vernadskii, V. I. (1988). *Trudi po vseobshchei istorii nauki*. Moskva : Nauka. P. 336. [in Russian].
32. Vernadskii, V. I. (2003). *Nauchnaya misl kak planetarnoe yavlenie. Biosfera i noosfera*. Moskva : Airis Press. Pp. 242-489. [in Russian].
33. www.lbma.org.uk. [in English].

Стаття надійшла до редакції: 11.05.2025
Received: 2025.05.11

УДК 316.334.5:355.01+159.9:005.1

Стаття підготовлена в продовження дискусії організованих громадською організацією Академією соціального управління: «Психологічний інструментарій організації взаємовідносин і компонента сфери управління як засіб стабілізації українського суспільства і попередження міжособистих конфліктів, в умовах об'єднаних територій, взаємодії Міжнародних Інституцій».

АНДРУШКІВ Б.^{1*}, ГОЛОВКОВА Л.², ХАННУФ К.³, ГАГАЛЮК О.⁴, КИРИЧ Н.⁵, ПОГАЙДАК О.⁶

1* Президент ГО Академії соціального управління, д.е.н., професор каф. управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: andrushkiv.bohdan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4897-5539

2 д.е.н., професор кафедри «Фінанси, облік та психологія», Український державний університет науки і технологій, e-mail g.liudmila22@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5473-6644

3 PhD, експерт з економічної політики, директор по старегічному розвитку Асоціації «Українська наукова діаспора у Франції», Франція, e-mail: katerinahann@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7689-9938

4 PhD, асистент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: gagaliuk.olya@gmail.com, ORCID 0009-0003-4940-9720

5 д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: nkuruch@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7728-9787

6 д.е.н., с.н.с., старший науковий співробітник науково – дослідної частини Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: pog.ola77@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4070-6863

СОЦІОПСИХОЛОГІЧНЕ ОСМИСЛЕННЯ ВІЙНИ У СУСПІЛЬСТВІ: ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ У СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОСТВІЙНИ

Мета. Дослідити соціопсихологічні аспекти осмислення війни у суспільстві, зокрема методику оцінки її наслідків у повсякденних умовах із позицій пересічних громадян. Визначити можливості інтеграції психологічних чинників у структуру управління в умовах воєнної та поствоєнної трансформації. Проаналізувати вплив колективу на формування свідомості особистості, а також типологію суспільних реакцій на війну. Сформулювати практичні рекомендації щодо врахування соціопсихологічних чинників у діяльності органів державного управління. **Результати.** Проведено аналіз мотивів, якими керуються учасники дискусій та суб'єкти взаємодії залежно від рівня їхньої обізнаності з предметом дослідження та доступу до інформаційних ресурсів. Виявлено чинники, що зумовлюють імітацію суспільно корисної діяльності у ключових сферах інформаційного життя. Розкрито руйнівний вплив нехтування розвитком високоморальних та гуманістичних наукових традицій, заснованих на принципах правди, об'єктивності, історизму й наукового обґрунтування. Показано, що у воєнному та повоєнному суспільстві відбувається переорієнтація ціннісних орієнтирів із матеріальних пріоритетів на розвиток духовного потенціалу людини, посилення віри у правду та справедливість. Встановлено, що в українському суспільстві домінують чотири моделі реакцій на війну: негативна пасивна, негативна активна, позитивна проактивна та помірковано довірлива. Виявлено феномен «ритуального патріотизму» як прояв імітаційної активності, що спотворює реальне уявлення про суспільні настрої. Сформовано схему трансформації суспільних емоцій у компоненти управлінських функцій (планування, прогнозування, комунікація, делегування). **Наукова новизна.** Полягає у концептуалізації соціопсихологічного осмислення війни як складової моделі публічного управління. Уперше розроблено диференціацію соціальних реакцій на війну як інструмент управлінського прогнозування. Обґрунтовано потребу змінити парадигму розвитку, що склалася в посттоталітарний період, і переорієнтувати її на європейські вектори. **Практична значущість.** Результати можуть бути використані для удосконалення системи публічного управління шляхом інтеграції психологічних чинників у процеси стратегічного планування та прийняття рішень. Практичні рекомендації можуть стати основою для діяльності гуманітарних міністерств, регіональних адміністрацій, освітніх і комунікаційних структур, спрямованих на посилення суспільної єдності та формування ефективних механізмів поствоєнного відновлення.

Ключові слова: соціологія, управління, суспільні взаємовідносини, правда, справедливість, національні традиції, наука, культура, мотив, парадигма, прогрес, сенс, баланс інтересів

Постановка проблеми

Війна в Україні триває більше десяти років. Населення не може звикнути до нестабільності, тривожності та інших негативних явищ, що мають місце в нашому житті.

Соціологічне вивчення громадської думки щодо сприйняття та оцінки інформаційних повідомлень з воєнної тематики за примітивною градацією формулюються за полярними (+; -) напрямками, наступним чином:

- нам усім вже набридли, лякливі (фейкові) повідомлення в ЗМІ та Інтернеті про втрати на фронті, про зміни у партнерських відносинах з США, про Меморандуми з використання рідкоземельних ресурсів про підступність і зради та ін;

- не хочемо читати і слухати через не завжди коректні і порядні програми, не завжди правдиві, іронічні інформації, що сіють зневіру у об'єктивність суджень, справедливості управлінських рішень, правду і т.д.;

- не схвалюємо результатів виборів провідних держав, новообрані лідери яких заражені підприємницькими вірусами ведуть не до гуманістичних цілей порятунку від жлобства земної цивілізації та ін;

- ніколи не віддамо своїх територій ворогові, що не може дати собі ради з неосяжними просторами росії;

- не пробачимо їм віроломства та цинічної брехні з якою росіяни напали на нібито «братній» народ.

Крім цього аналітичний огляд управлінських рішень лідерських постатей в глобальному плані, насправді не вселяє віри у гуманістичні перспективи розвитку світу. Похитнув віру в об'єктивність, правду, справедливості своїми діями, виступами і вчинками Дональд Трамп, Президент США. Цинічно сатанинським є напад росії на Україну очолюваної не послідовним, не гуманним президентом в. в. путіним, який є за національністю воппсом – представником малочисельної народності фінно-угорської мовної групи (традиційно проживає в лісах на території Карелії), при підтримці політичної сили «єдиної росії».

Ізраїль прийняв рішення напасти на Іран назвавши цей напад як і росіяни «спецоперацією». Де роль Міжнародних інституцій у вирішенні цих питань? Чому сильний підтримує не справедливості, а проявляє особисту зацікавленість. Україна маючи в свій час ядерну зброю могла б провести спецоперацію по ліквідації жлобства в керівництві східного сусіда, але цього не відбулося. Де логіка?

Авторами статті, в свій час було запропоновано застосувати «Поліграф» при реалізації кадрової політики в Міжнародних інституціях. Опубліковано за цієї темою багато статей, а «віз і нині там». Власне за такі ідеї варто присуджувати Нобелівські премії, а не за ганебні поступки в погашенні конфліктних вогнищ глобального масштабу.

Між іншим присвоєння Нобелівської премії відбувається за системою, яка не дозволяє потрапити в число кандидатів сторонніх осіб. Однак це окрема тема дискусії.

Поведінка провідних лідерів держав на даний час є жлобсько примітивною і не заслуговує довір'я навіть у пересічних громадян.

Явища політичних випадів, і не послідовностей, є не поодинокими і вимагають наукового дослідження.

Через неоднозначні негативні характеристики Кароля Тадеуша Навроцького —президента Польщі (польський історик, громадський та політичний діяч та діяч місцевого самоврядування. З 2021 року очолює Інститут національної пам'яті), від своєї держави відмовився Лех Валенца, її Перший Президент:

«Я маю Батьківщину, а не маю своєї держави!» [Інтернет ресурс].

Не багато доброго можна сказати про лідерів окремих держав колишнього Варшавського Договору серед яких Угорщина та Словенія. Не прогнозованою є поведінка лідера Кореї, а Китаю відносно Тайваню та багато ін.

Власне ці та інші обставини обумовлюють актуальність і своєчасність теми цього соціологічного дослідження та аналіз публікацій за визначеною темою.

Аналіз публікацій за темою дослідження

Війна з росією, що розпочалася ще у 2014 році, і в 2022 році переросла в повномасштабну, насправді породила не лише інтенсивне нагромадження розмаїтих негативів у різних сферах життєдіяльності суспільства, кризових явищ, привела до ігнорування науки, наукових традицій, поширення вульгаризмів, розвитку корупційних явищ, гальмуються відродження мовного контенту та ін. [1-15]. Ці та інші обставини обумовлюють необхідність зосереджувати свої зусилля на комплексному вивченні наявних проблем, що неухильно нарастають, виявленні причин їх виникнення та пошуку шляхів їх розв'язання.

Проблематика впливу війни на суспільну свідомість і державне управління належить до міждисциплінарних, охоплюючи філософію, соціологію, психологію та політологію. *Філософсько-цивілізаційний підхід*: ще у класичних працях О. Шпенглера, А. Тойнбі, С. Гантінгтона акцентувалася ідея про те, що війна є каталізатором цивілізаційних зрушень. Вона виявляє межі витривалості суспільств, прискорює кризові процеси й водночас мобілізує нові ресурси розвитку. У контексті сучасної України ці ідеї набувають особливої ваги, адже агресія Росії постає не лише як військовий конфлікт, а й як зіткнення цивілізаційних моделей – авторитарно-імперської та демократично-європейської. *Соціологічний підхід*: українські дослідники (С. Головаха, Н. Паніна, О. Ручка та ін.) розглядали трансформації масової свідомості в умовах криз і соціальних зламів. Їхні роботи показують, що війна радикально змінює соціальні цінності, структуру колективних ідентичностей та механізми легітимації влади. Паралельно зарубіжні автори (Е. Дюркгайм, Р. Мертон, П. Штомпка) підкреслювали значення соціальної солідарності та «моральної інтеграції» в періоди суспільних потрясінь. *Психологічний вимір*: важливий внесок у розуміння психологічних механізмів війни зробили З. Фрейд (поняття колективної агресії), Е. Фромм (аналіз деструктивних потягів), К. Юнг (архетипи війни та колективного несвідомого). У новітніх працях (А. Маслоу, В. Франкл, сучасні дослідження травматерапії) наголошується на необхідності врахування впливу травми та посттравматичних синдромів на поведінку громадян. *Політологічний і управлінський підхід*: у сфері державного управління дослідження спрямовані на вивчення механізмів формування легітимності, патріотизму та політичної мобілізації (Д. Істон, С. Ліпсет, Р. Інглгарт). В українському контексті увага акцентується на практичних питаннях інтеграції громадян у систему публічного управління в умовах війни (В. Бакуменко, С. Телешун, В. Ребкало та ін.). *Лакуни та проблемні зони*: попри значний обсяг досліджень, бракує комплексних робіт, які б систематично аналізували психологічні реакції українського суспільства на війну та їхній вплив на державне управління. Особливо актуальною є проблема розмежування між «ритуальним» і «практичним» патріотизмом, а також пошук інституційних механізмів, що дозволили б інтегрувати колективні психологічні реакції у процеси прийняття управлінських рішень.

Тим часом проблематика соціопсихологічної оцінки наслідків війни суспільством, трактування подій явищ пересічними громадянами, використання виявлених психологічних чинників в управлінських функціях в умовах Європейської трансформації національних традицій, періодичних змін наукових парадигм їх розвитку відродження національних традицій, впровадження інструментарію в сферу управління, як засобу забезпечення стабільності суспільства, залучення громадського чинника для попередження розхитування суспільства залишилася за полем зору не лише вітчизняних учених, а й відповідальних від держави осіб і служб.

Власне ці обставини обумовили перелік невирішених раніше проблем у цій суспільній сфері, мету та завдання дослідження.

Мета та методологія дослідження

Мета статті полягає в організації вивчення та дослідження соціопсихологічної оцінки інформаційних повідомлень з сфери наслідків війни в побутових умовах та специфіка реагування на них пересічних громадян: розгляд можливостей використання психологічних чинників в управлінських функціях в умовах трансформації національних традицій, періодичних змін наукових парадигм їх розвитку; визначення ролі і місця особи та особистості у цих перетвореннях різних форм суспільної діяльності; вивченні можливого психологічного впливу на формування свідомості особи з урахуванням дії об'єктивних чинників, в умовах організації воєнного і повоєнного українського суспільства та Міжнародних інституцій; здійснення аналізу мотивів, якими керуються

учасники дискусій та суб'єкти взаємодії залежно від рівня їх володіння предметом дослідження, інформаційними ресурсами та ін.; виявлення чинників, що спричиняють імітацію корисної для суспільства діяльності, у низці важливих сфер його життєдіяльності обумовлені пост радянськими традиціями; визначення типології суспільних реакцій на війну; розробки схем інтеграції психологічних чинників в управлінські функції; -розробки практичних рекомендації для органів державного управління.

Дослідження базується на міждисциплінарному підході, що поєднує інструменти соціології, психології та державного управління. Основним завданням методологічного блоку є виявлення й систематизація соціально-психологічних реакцій українського суспільства на війну та визначення можливостей їх інтеграції у сферу публічної політики. Теоретико-методологічні засади: використано цивілізаційний підхід, що дозволяє розглядати війну як форму зіткнення ціннісних моделей і культурних кодів. Також, нами застосовано соціологію кризових трансформацій (Є. Головаха, П. Штомпка), яка пояснює зміну колективних уявлень і практик у період радикальних потрясінь; здійснено опора на соціальну психологію (Фрейд, Юнг, Маслоу, Франкл) дала змогу врахувати механізми колективної травми, солідарності й мобілізації; використано положення теорій державного управління та легітимності влади (Істон, Ліпсет, Інглгарт) для аналізу взаємозв'язку між психологічними реакціями суспільства та ефективністю управлінських рішень.

Методи збору та аналізу даних: аналіз документальних та медіа-джерел – досліджувалися матеріали українських та міжнародних ЗМІ, соціологічні звіти, експертні аналітичні огляди; контент-аналіз публічних дискурсів – оцінювався характер політичних і громадських висловлювань щодо війни та патріотизму; соціологічні опитування та фокус-групи (використано дані Київського міжнародного інституту соціології, Центру Разумкова, а також авторські інтерв'ю) – дозволили виокремити моделі суспільних реакцій. Також використано порівняльний аналіз – співставлення українського досвіду з досвідом інших країн, що переживали війни та глибокі соціальні кризи (Ізраїль, Польща, країни Балкан).

Особливістю даної роботи є поєднання науково-аналітичного та дискусійного стилів. З одного боку, застосовуються класичні методи збору й інтерпретації даних, з іншого – акцент робиться на критичному осмисленні як академічних концепцій, так і реальних суспільних процесів. Це дозволяє уникнути надмірної «стерильності» дослідження й підкреслити живий, інколи суперечливий характер суспільних реакцій на війну.

Виклад основного матеріалу

Як відомо, формування світоглядних характеристик публічної особи обумовлене багатьма чинниками. Відповідь одного з регіональних письменників на запитання, як і коли йому вдається так багато писати у різних жанрах, буденно відповів:

«Таємниця не у таланті, хоч і він має значення у творчій діяльності. Хтось захоплюється риболовлю, хтось полюванням на звіра, хтось любить тихе полювання (ходить у ліс за грибами). Багато хто любить вільний час проводити в кафе, ресторанах, хтось грає в карти, азартні ігри, ще хтось грає на музичних інструментах. Я ж завжди усіх вислуховую, уважно записую розповіді і знаходжу себе за столом (колись) з чорнилом і ручкою, а сьогодні за ноутбуком та випускаю свою чергову творчу продукцію».

Літературний відступ. Прочитавши його твори подумали, справді, ця людина у своїх творах розкриває в багатьох випадках актуальну проблематику сьогодення, яка витікає з оповідей, які в свою чергу формуються у розмовах, що відбуваються на згаданих заходах.

Його книги та наукові статті, яких справді багато, та на диво, не дивлячись на час, всі є досить актуальними.

Від нього часто виходять звернення з пропозиціями до державних органів влади та Міжнародних інституцій щодо вдосконалення управління. В цей же час і до нього є звернення від зарубіжних журналів з пропозиціями писати статті з зазначеної проблематики та інші.

Аналітики ВІШУ, де він працює, відмічають, що посилань на його наукові праці та статті, завжди багато, якщо не найбільше. Це, як відомо, показник актуальності творів, які користуються попитом.

Наукова і літературна палітра як творчої особистості є барвистою і яскравою, як веселка після довгоочікуваного дощу. Його творчі наукові і літературні лінії переплітаються у своїй актуальності, розкриваючи психологічний світ, підтверджуючи, економічні проєкції на гуманитарно-психологічні переживання пересічної людини і навпаки, розглядають актуальну соціально-економічну проблематику, питання психологічного характеру та ін.

Наприклад, обговоривши з ним процес святкування своєрідного ювілею ВНЗ, в якому він працював, запитали як він розцінює сьогоденні освітні реформи. Відповідь була більш ніж сумна. За його словами освіта і наука завжди були, є і будуть для кожного суспільства носієм світла, добра, гуманізму. Ким є така державна структура, яка не думає про ефективне використання набутого наукового потенціалу праці у воєнних умовах і під прикриттям економії коштів необгрунтовано об'єднує заклади, душить, руйнує цю життєдайну галузь. Це так, як би з метою економії коштів на лікарства для поранених воїнів, позакривати лікарні. Наше суспільство сьогодні робить багато неоднозначних кроків у своєму становленні. В багатьох випадках йдемо шляхом проб і помилок. В такій ситуації виникає різнобій у поглядах на засоби досягнення головної мети.

В своїх діалогах: колишні керівники і підлеглі, а нині в силу обставин, добрі друзі з нагоди свят і буднів, які відбуваються під час війни з ініціативи Академії соціального управління, наш сьогоденний партнер, а нині багаторічний керівник Тернопільської області, экс-депутат Верховної Ради України багатьох скликань, к.е.н., доц. Богдан Бойко каже: «Добре слово про товариша з нагоди його прийдешнього ювілею має цілющий вплив на оздоровлення атмосфери психологічних взаємовідносин між членами суспільства, яка має властивість поширюватись через активне і позитивне спілкування, зміцнювати переконання».

Інша річ, зустрічі з нагоди якихось свят з своїми колишніми друзями, однодумцями. У таких розмовах відбувається психологічна розрядка, народжується надія, зростає віра в Перемогу, виникає любов і взаєморозуміння, які так потрібні нам усім сьогодні.

Справді, нещодавно в Тернопільському національному технічному університеті ім. І. Пулюя, відзначали 65-ти річчя від Дня його заснування. Зустріч у рідному нам і так скажемо, відомому в Україні ВНЗ, що носить славетне, Всесвітньо відоме ім'я нашого земляка з Гусятинщини Івана Пулюя мала свій незрівнянно позитивний вплив на формування іміджу ВУЗу, оздоровлення існуючої тривожної через війну атмосфери.

Всі, хто мав якесь відношення до його становлення радіють, святкують і поширюють його славу. Університет, на даний час, є не лише провідником науково-технічного прогресу в Україні, а і прогресивною, технологічною думкою у своїй сфері діяльності у Європейських масштабах. Ця подія не залишила байдужим нікого в т.ч. і тих, хто колись працювали в органах державної влади і які, мали саме безпосереднє відношення до його створення, формування і розвитку.

У цьому контексті нам хотілось би і поговорити з учасниками дискусійного клубу, віддавши певну увагу психологічному процесу. Тим більше, у зв'язку з війною, сьогодні виникло багато нових, у цій царині, дискусійних тем для роздумів, які були проаналізовані, а результати дискусій були опубліковані [11, 14, 15].

Тим часом постало питання, як викласти у короткій дослідницькій статті неоднозначні погляди на процеси, що мають місце не лише у нашому суспільстві, акцентуючи увагу на психологічній атмосфері декількох ВУЗів, чи декількох осіб, а і у масштабах Міжнародних інституцій? Можливо у формі інтерв'ю, так щоб це виглядало як опитування. Тим часом існує твердження що інтерв'ю беруть у двох випадках: або твоя думка для видання є оригінальною і цінною, відповідно, до того що відбувається, або запитання задають формально, у зв'язку з якимось ювілеєм. Нам не хотілося представляти нашу індивідуальну приватну розмову власне у такій формі. Вирішили опрацювати результати наших дискусійних розмов як діалоги на актуальну тематку, з використанням аналітичних висновків учених України у цій царині, державних органів управління в т.ч. міністерств і відомств, місцевого самоврядування.

І так, керуючись міркуваннями концентрації зусиль політиків, громадськості, духовенства на перемогу Україні над ворогом, створено Міністерство Національної єдності, яке до 3 грудня 2024 року мало назву Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Тим часом повідомлення про його роботу, яке поширюється серед пересічних громадян формують думку, що працює воно невідомо на яку мету, бо якихось порухів в напрямі об'єднання зусиль політиків, громадськості, духовенства поки що не спостерігаємо.

До речі, ми сьогодні спостерігаємо народження багато інших не дуже ефективних, не дуже професійних управлінських формувань в інших галузях національної економіки та їх не завжди обґрунтованих рішень. Наприклад, Міністерство ветеранів, як відомо в певній мірі дублює Мінсоцполітики і т.п. Тим часом питання духовних реконструкцій у зв'язку з усуненням з суспільного поля російської, ворожої, провокаційної церкви залишаються у тіні. Хотілось би щоб МОН України, Міністерство культури та стратегічної комунікації України, яке повинно забезпечувати формування та реалізацію державної політики у сфері мистецтв, проявляли більше активності не лише у боротьбі з вульгаризмами, захисті рідної мови, а і формуванні новітньої державної ідеології, яка б попереджувала маніпуляції у цій царині, а і представляли агітаційно-пропагандистський аспект.

Наші аналітичні думки спрямовані на оцінку процесів, явищ, що мають місце нині в нашому суспільному житті, думками про Перемогу над ворогом та удосконалення управління, усунення «безтолковщини», що породжується в одних випадках не професійністю, війною, провокаціями та ін.

Потрібно сказати, що відносно війни у нашого населення не лише у пересічних громадян, а і зокрема у письменників, у науковців, громадських діячів є свої погляди і думки. Думаємо, що у таких діалогах буде нагода викласти роздуми з цієї теми, які є мабуть співзвучними з керівництвом держави, читачем і містять багато раціональних висновків, ідей та пропозицій щодо оцінки воєнно-оборонної ситуації в Україні та її покращенню.

Як пояснити цинічно-брехливе рішення росіян, які пішли в Україну нібито «визволяти» своїх російськомовних братів? Насправді, їх ніхто до нас не просив.

Необхідно сказати що провокативні спроби, організувати чи просто представити видимість громадянської війни у нашій державі мали місце. В розмові прийшли до єдиної думки, мабуть тому, що багато громадян, в силу своєї обмеженості, не перейшли на рідну мову, не відмовилися від російського «язика», мови споконвічного загарбника, гвалтівника, агресора і брехуна. Хоч є і інші пояснення. Де звір помітив (справив свою нужду), там вважається «ісконно» його територія. Москалі на нашій території століттями паскудили. Їм вкотре захотілося «влізти у власні екскременти. Та ми їх ними нагодували, додавши трохи свинцю» (дуже образні висловлювання).

Цікавим є його погляд на запитання: Чи може ворог застосувати у війні з Україною ядерну зброю?

Звичайно, якщо захоче знищити, зруйнувати Україну (що він і робить на даний час) крім нас, ще й Європейські держави і на кінець сама росія. Ядерна реакція та радіація не перебирають. Для російського керівництва власний народ і земля ніщо. Задля задоволення власних амбіцій, вони (злочинний режим), людей можуть не лише посилати у чужу державу на забій, а і опромінити власну територію. Між тим, їх вітчизняні герої типу мясника г.к. жукова з цим успішно експериментували давно, ще після другої світової. Хто поважає і любить історію, знають про це. Мав таку хворобу чи манію знищення України, а особливо Києва і сумнозвісний князь андрій боголюбський (росіяни возвели його у ранг святих, картини з його зображенням розміщені на стінах Почаївської Лаври), який тоді кажуть навіть хотів заорати територію нашої столиці.

До речі, ядерні вибухи (а ми вже маємо Чорнобильський досвід, який відгукнувся Європі (у Фінляндії після Чорнобиля утилізували 12 тис. корів). Ми не знаємо як відреагують на ядерні вибухи реактори не лише Енергодару та АЕС на Запоріжжі, а і Курська та Європи?

В умовах енергокризи для нас збереження життєдіяльності АЕС надзвичайно актуально. Для росії це інструмент тероризму і шантажу. Справа в тому, що у цьому випадку, шантаж і терор відбувається не лише проти України, а й проти цілого світу. Наприклад, щоб виконати контракти на поставку нафтопродуктів перед Європою і іншими споживачами росія, технологічно спалює газ. Жарти ж з атомною енергетикою створюють небезпеку для всього світу. Тут росіяни можуть дуже «попектися».

Небезпека існує ще і у іншому. Росіяни можуть, перед тим як «іти», замінювати ядерні об'єкти-блоки. А потім відійшовши, їх підірвати, звинувативши у цьому Україну. Українці знають, що їм віри немає. Тому необхідно ретельно опікати Рівненську, Чорнобильську Хмельницьку АЕС і звичайно Запорізьку (при поверненні її в Українське лоно, москаль може запрограмувати що завгодно). В цьому випадку, його підступності немає меж.

Довго дискутували на своєму засіданні академіки АСУ, що може прискорити нашу перемогу над ворогом?

Ми є єдиними у переконаннях, що в першу чергу необхідно ефективно усунути прорахунки і помилки початку війни. Їх на диво дуже багато. Під час війни не можна було проводити адміністративно-територіальну реформу. Це навіть не абсурд, а дещо відповідальніше. Через те, територіальна оборона не використала своїх можливостей і виникли проблеми на Півдні та і у Центрі нашої держави. Там, зброєю в руках територіальної оборони були лише національні прапори, а можна було дати добровільним оборонцям автомати. На початку війни був настільки сильний ентузіазм цивільного населення, що за твердженням військових спеціалістів, можна було при наявності озброєння навести порядок з ворогом протягом кількох місяців. Тим більше на кордонах стояли інтернаціональні загони, яких чомусь не хотіли запустити в Україну, вони могли б дуже допомогти. Та ми нині не маємо у цьому відношенні того, що було в, так званого, мітингуючого населення. На даний час, ситуація з воєнним ресурсом зовсім інша. До речі, у Криму теж можна було озброїти населення і знищити на місці «іхтамнетов».

Наші регіональні добровільні оборонці гордяться своїми коктейлями молотова, а де вогнепальна зброя, хоч би сама примітивна? Нині Президент України в окупованих регіонах для активізації опору, покращення управління, постановив утворити чи може відновити Добропільську, Мирноградську, Покровську та Селидівську міські військові адміністрації Покровського району Донецької області. Народна мудрість каже: «Краще пізно ніж ніколи.»

Потрібно щоб відповіли за свої злочини колаборанти на Миколаївщині, Одещині, Херсонщині і т.д. і т.п. Народ знає що робити, але не має можливостей реалізуватися, скований законодавством та черствістю бюрократії. Такого роду прорахунки можуть після війни викликати громадянські слухання, а вони розкриють багато інших наших прорахунків, а може навіть конкретних ворожих розрахунків?

В Україні створено багато громадських академічних формувань, які серед інших питань вивчають громадську думку з цієї теми. Справді, варто було б знати що про це думають люди?

Колишній старший науковий співробітник ТНТУ к.т.н. Решетник В.Я. у своїй репліці, в одній з місцевих газет під назвою «Зрада» пише: «Підступна анексія Криму і частини Донбасу стала можливою завдяки зраді тих, кому Україна, у багатьох випадках, повірила, і довірила оборону і захист своєї незалежності, життя і прав своїх громадян. Частина тих зрадників – «українці», виховані на наративах радянської пропаганди, які були лише громадянами України, у яких поняття вигоди забули голос совісті і поняття підтверджені факти обов'язку і патріотизму».

Наразі ситуація повторюється. Багато скритих зрадників ще залишилося на всіх щаблях влади. Це вони дозволили уникнути кари банді вагнерівців, вони залишили відкритим коридор для проходження війська окупантів з Криму на Херсон, Каховку, Мелітополь, Енергодар. Це вони здали Херсон і Бердянськ, Мелітополь і Каховку. Гнійник зради визрів і його сморід розноситься по всіх ешелонах.

В Інтернеті досужі тріпачі прізвищами зрадників перекидаються, як шулери картами. А відповідальні за цю ділянку роботи мовчать, хоч зараз необхідно проявити рішучість, час настав! Тим часом від «власність імущих» чуємо: «Розберемося хто зрадник після перемоги, наразі не час». Момент істини наближається і він розвіє туман, яким неправдиві прикриваються.

Україна дуже своєрідна держава. Народ активний, громадськість завжди проявляє зацікавленість в тому, щоб покращити управлінські процеси. Тим часом наші політичні лідери, як правило, прозрівають заднім числом. З часів козаччини Богдан Хмельницький, Іван Мазепа та інші гетьмани розуміли свою виключну українську роль тільки після того, як опинялися у кріслі лідера, на чолі громади. Наші сучасні політичні лідери мало чим відрізнялися від своїх історичних попередників і зрозуміли свою виключну роль теж лише після того, як пішли у відставку залишивши свою неньку практично в переносному розумінні: голою, босою і голодною (роззброєною з зруйнованою економікою). Замість активної оборони ми можемо в адресу нашого споконвічного ворога посилати хіба що прокляття, як це зробив Екс-Президент України Л. Д. Кучма.

Таких і подібних небайдужих думок багато. Не свідомі, не професійні прорахунки це одне, від них ніхто не застрахований, а зрадники і колаборанти окрема категорія. Їх скриту діяльність необхідно тримати на особливому контролі, виявляти, попереджувати злочини проти державності, засуджувати і т.д. Правоохоронні органи знають як це робити.

Окремим питання є тривога, чи не розчаруються наші Європейські та ін. партнери через часті звертання України за допомогою?

Відповідно їх геополітичних інтересів, ми повинні обов'язково самі перемогти і цим все сказано. Так звана, повномасштабна і відкрита допомога зброєю і живою силою нашої державі без сумніву прискорили б перемогу. Але це означало б початок третьої світової війни. Якщо б світ захотів, то війна тільки з росією завершилась би за кілька днів, при цьому на завжди. Ті, хто б залишились після неї стали б громадянами інших держав серед яких Японія, Китай, держави Кавказу і Прибалтики та ін., звичайно що значна територія повернулась би в лоно України. Так що нашим здичавілим українцям (москалям, представниками попередників московії народності «моксель да уваги не брати»), потрібно не слухати невігласа путіна, а терміново згадувати правдиву історію. Росіян, як таких, ніколи не було і мабуть не буде. Були руські, тобто «наші». Правду треба любити і поважати.

Багато людей також схильні до думки що, після переможної війни ми можемо суттєво розширити свою територію?

Можливо! Колись наші князі воювали, розширювали територію в т.ч. і між собою. Згадуваний князь андрій боголюбський навіть спалив (зруйнував) Київ. Робили це не завжди праведно і гуманно, мабуть за ці гріхи сьогодні і ми страждаємо. Очистити свідомість «руських» від імперського вірусу, та заставити згадати хто вони такі – наше завдання, завдання культурно-освітніх органів. Росіяни до сьогодні (особливо у глибинці) не знають своєї мови і мабуть тому що, ніколи її не мали. Розмовляють дивним суржилом. Загадайте: «Ти откель будя? Ми Псковския!»

Росіяни завжди не маючи нічого свого перехоплювали мову своїх противників, згадаймо в 1812 р. росіяни повернулись з Парижа на батьківщину з французькою мовою. Після другої світової у школах була команда вивчати німецьку. Сьогодні їм варто згадати ту мову, яку все своє існування безжалісно нищили – українську. Євреї теж збудувавши свою державу повертають свою мову з небуття.

Ми довго думали і готувались до висвітлення цієї теми використовуючи методи організації діалогів, дискусій, розмов.

Спілкуючись нині як з колишніми регіональними державними керівниками, керівниками органів місцевого самоврядування, депутатами Верховної Ради України багатьох скликань, ніколи не чули негативних відгуків про прояви місцевих ентузіастів у сфері оборони і волонтерства.

Таким чином, одним із виявлених феноменів у дослідженні стала імітаційна активність — ситуація, коли публічна декларована підтримка або лояльність до держави є результатом зовнішнього тиску, соціальних очікувань або формального відтворення наративів. При контент-аналізі текстів, що поширювались у соціальних мережах та форумах, було виявлено, що приблизно 22% повідомлень містили шаблонні формулювання без глибокого змісту або особистого емоційного підтексту. Це свідчить про наявність «ритуального» патріотизму — коли підтримка не є усвідомленою, а демонстративною. Подібні реакції становлять управлінський ризик, оскільки можуть дати викривлену картину суспільних настроїв, вводячи в оману стратегів публічної політики.

Так, дослідження зафіксувало територіальну специфіку у структурі суспільних реакцій на війну (табл.1).

Таблиця 1

Типологія суспільних реакцій на війну

Тип реакції	Ключові висловлювання	Соціально-психологічні характеристики	Управлінський ризик
Негативна пасивна	«Набридло», «Не хочемо слухати»	Втома, зневіра, інформаційна апатія	Ігнорування політик
Негативна активна	«Не віддамо», «Не пробачимо»	Обурення, потреба в справедливості	Радикалізація думок
Позитивна проактивна	«Допоможемо», «Зрозуміємо»	Солідарність, відповідальність, громадська зрілість	Потреба в залученні
Уміркована довірлива	«Підтримаємо», «Переможемо»	Довіра до держави, віра в перемогу	Підтримка стратегій

Примітка: Базується на результатах контент-аналізу дискусійного клубу.

Виявлені регіональні відмінності в суспільних реакціях. Найвища частка позитивно-проактивних висловлювань спостерігалась у центральних і західних регіонах (до 47%), що корелює з більш високою соціальною згуртованістю, сильнішими традиціями громадянської участі, активністю волонтерського руху. Натомість у південно-східних регіонах частіше фіксувалися реакції типу «негативна пасивна» — емоційне виснаження, байдужість, зниження довіри до влади. Прифронтові території демонстрували підвищену частоту «негативно-активних» висловлювань, що свідчить про накопичення фрустрацій та загрозу соціальної радикалізації. Це вимагає адаптації інструментів публічної комунікації до конкретного регіонального контексту.

Розроблена схема (рис. 1), яка моделює послідовність включення психологічних чинників у систему публічного управління. Спочатку відбувається фіксація суспільної свідомості через опитування, фокус-групи, медіа-моніторинг. Далі здійснюється аналіз мотивацій — емоційних і раціональних підстав реакцій. На цій основі виділяються психоемоційні патерни: довіра, страх, зневіра, ентузіазм, агресія. Потім ці патерни інтегруються у ключові управлінські функції:

- у планування — як елемент врахування громадської чутливості;
- у прогнозування — для моделювання соціальних сценаріїв;
- у комунікацію — з метою створення адаптованих меседжів;
- у делегування — через підтримку горизонтальних ініціатив (волонтерство, локальні платформи).

Ця схема є основою для формування адаптивної, гнучкої політики, чутливої до емоційного стану суспільства, здатної запобігати деструктивним настроям і формувати конструктивний соціальний капітал.

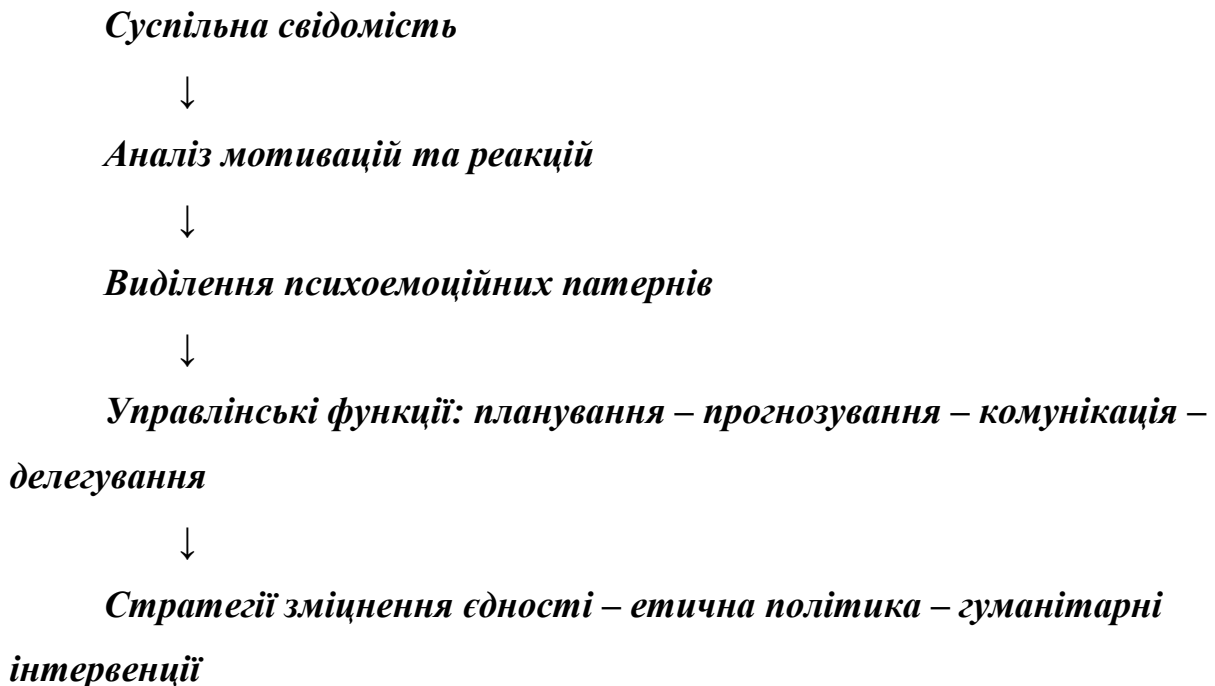


Рисунок 1. Схема інтеграції психологічних чинників в управлінські функції

Модель інтеграції психологічних чинників в управлінські функції (рис.1) описує, як соціально-психологічні реакції можуть враховуватись у формуванні публічної політики під час війни.

Авторами запропоновані практичні рекомендації для органів державного управління (таблиця 2) мають на меті систематизацію конкретних управлінських дій, що базуються на висновках дослідження про психологічний стан суспільства в умовах війни.

Вони структурована за трьома параметрами: напрям дії, зміст рекомендації, інструмент реалізації. Кожен елемент є спробою практичного втілення гіпотез про важливість психологічного чинника в публічному адмініструванні.

Таблиця 2

Практичні рекомендації для органів державного управління

Напрямок	Рекомендація	Інструмент реалізації
Інформаційна політика	Враховувати емоційне навантаження повідомлень у ЗМІ	Соціогуманітарна експертиза публікацій
Кадрова політика	Застосування психологічного тестування (в т.ч. полярного) при призначеннях	Створення протоколів етичного відбору
Гуманітарне управління	Формування нової державної ідеології на основі правди, справедливості та духовності	Міжвідомчі програми з МОН, МКіС, Мінреінтеграції
Кризове управління	Використовувати дискусійні клуби як форму зворотного зв'язку та ранньої діагностики соціальних зрушень	Регіональні хаби громадського моніторингу
Освіта та культура	Розробка освітніх програм з психологічної грамотності та національної ідентичності	Інтеграція до шкільної і вишівської підготовки

Інформаційна політика: Йдеться про необхідність врахування не лише змісту, але й емоційного навантаження інформації, що транслюється в публічному просторі. Війна породжує підвищену чутливість до страху, зради, болю. Рекомендація щодо «соціогуманітарної експертизи публікацій» спрямована на фільтрацію деструктивних повідомлень та посилення емпатичної комунікації.

Кадрова політика: Пропонується впровадити психологічне тестування при призначенні на управлінські посади, зокрема в умовах кризових ситуацій. Такий інструмент дає змогу оцінити здатність діяти в умовах невизначеності, уникати емоційних зривів, маніпуляцій та стереотипів. «Полярне тестування» передбачає перевірку на здатність до об'єктивного мислення.

Гуманітарне управління: Рекомендація щодо формування нової державної ідеології спирається на ідею, що моральна єдність — ключовий фактор соціальної стійкості. Йдеться про створення загальнодержавного наративу, який поєднує правду, справедливість, повагу до культури, гідність, а також забезпечує смислову консолідацію населення.

Кризове управління: Залучення дискусійних клубів як інструменту ранньої діагностики громадської думки дозволяє не лише «почути суспільство», але й запобігти потенційній соціальній ескаляції. «Регіональні хаби моніторингу» діють як локальні ланки зворотного зв'язку.

Освіта та культура: Йдеться про довгострокову стратегію формування стійкості через інтеграцію психологічної грамотності, знань про ідентичність, медіаграмотності до освітніх програм. Це базова інвестиція в майбутнє психоемоційно зрілих громадян.

Таким чином, рекомендації для органів державного управління (таблиця 2) є переліком не декларативних, а інструментальних управлінських пропозицій, що можуть лягти в основу стратегій поствоєнного відновлення з урахуванням психологічної складової державного управління.

Висновки

В статті відзначено, що соціопсихологічне осмислення війни у суспільстві формує колективні моделі поведінки, що впливають на управлінські рішення та адаптацію громадян до стресових умов. Авторами визначено, що психологічні чинники (стрес, тривога, внутрішня мотивація) мають прямий вплив на ефективність управлінських процесів у кризових ситуаціях. Виявлено, що інтеграція психологічної підтримки у структури управління підвищує адаптивність та стійкість організацій. Акцентовано увагу, що цифрові та інформаційні ресурси слугують інструментом пом'якшення інформаційного перевантаження, сприяючи формуванню об'єктивного колективного розуміння подій.

Сформовано практичні рекомендації для державних органів, які полягають в наступному: інтегрувати психологічні служби та консультації у кризове управління; використовувати цифрові платформи для поширення достовірної інформації та підвищення громадської обізнаності; розробляти навчальні програми для державних службовців з управління соціально-психологічними ризиками; забезпечувати системну підтримку інтелектуального капіталу, зокрема

через залучення науковців та експертів у стратегічне планування. Ці кроки можуть підвищити ефективність державного управління під час воєнних та поствоєнних періодів.

Наукова новизна полягає у комплексному поєднанні соціопсихологічного аналізу з управлінськими підходами та цифровими ресурсами, що дозволяє формувати адаптивні стратегії для кризових умов. Новизна також проявляється у підході до інтеграції психологічних чинників у державні та організаційні структури.

Подальші напрями досліджень полягають в необхідності вивчення довгострокових наслідків психологічних травм, оцінка ефективності рекомендацій для державних органів та інтеграція інтелектуального капіталу у післявоєнне стратегічне планування. Також важливо оцінити роль медіа та цифрових платформ у створенні психологічного клімату в суспільстві.

B. M. ANDRUSHKIV^{1*}, L. S. GOLOVKOVA², HANNOUF K.³, O. I. NAHALIUK⁴,
N. B. KYRYCH⁵, O. B. POHAJDAK⁶

1* President of the Academy of Social Management. Doctor of Economics, Professor, Department of Innovation Management and Services, Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy, st. Rus'ka, 56, Ternopil, 46001, Ukraine, e-mail: andrushkiv.bohdan@gmail.com, ORCID:0000-0003-4897-5539

2 Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance and Economic Security, Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Street Lazaryan, 2, 49010, Dnipro, Ukraine, e-mail: g.liudmila22@gmail.com, ORCID:0000-0001-5473-6644

3 Doctor of Philosophy, Expert in Economic Policy, Director of Strategic Development, Association "Ukrainian Scientific Diaspora in France", France; katerinahann@gmail.com, ORCID 0000-0001-7689-9938

4 Doctor of Philosophy, Assistant, Department of Innovation Management and Services, Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy, st. Ruska, 56, Ternopil, 46001, Ukraine, e-mail: gagaliuk.olya@gmail.com, ORCID 0009-0003-4940-9720

5 Doctor of Economics, Professor, Department of Management and Administration, Ivan Pulyuy Ternopil National Technical University, vul. Ruska, 56, Ternopil, 46001, Ukraine, e-mail: nkuruch@gmail, ORCID:0000-0001-7728-9787

6 Doctor of Economics, Senior Research Fellow, Senior Research Fellow, Ivan Pulyuy Ternopil National Technical University, vul. Ruska, 56, Ternopil, 46001, Ukraine, e-mail: pog.ola77@gmail.com, ORCID:0000-0002-4070-6863

SOCIO-PSYCHOLOGICAL INTERPRETATION OF WAR IN SOCIETY: PSYCHOLOGICAL FACTORS IN THE STRUCTURE OF GOVERNANCE DURING WAR AND POST-WAR PERIODS

Goal. To examine the socio-psychological aspects of understanding the war in society, in particular the methodology for assessing its consequences in everyday life from the perspective of ordinary citizens. To identify the possibilities of integrating psychological factors into the structure of governance during wartime and post-war transformation. To analyze the influence of the collective on the formation of individual consciousness, as well as the typology of social reactions to war. To formulate practical recommendations for incorporating socio-psychological factors into the activities of public administration bodies. **Results.** An analysis was conducted of the motivations guiding discussion participants and actors of interaction, depending on their level of knowledge of the research subject and access to informational resources. Factors leading to the imitation of socially useful activities in key spheres of informational life were identified. The destructive impact of neglecting the development of highly moral and humanistic scientific traditions—based on the principles of truth, objectivity, historicity, and scientific justification—was revealed. It was shown that in wartime and post-war society a reorientation of value priorities is taking place: from material prerogatives toward the development of the spiritual potential of individuals, strengthening faith in truth and justice. Four models of social reactions to war were found to dominate in Ukrainian society: negative passive, negative active, positive proactive, and moderately trusting. The phenomenon of "ritual patriotism" was identified as a form of imitative activity that distorts the real perception of social moods. A framework was developed for transforming social emotions into components of managerial functions (planning, forecasting, communication, delegation). **Scientific novelty.** The novelty lies in the conceptualization of the socio-psychological understanding of war as an integral element of the model of public governance. For the first time, a differentiation of social reactions to war has been proposed as a tool for managerial forecasting. The necessity of changing the paradigm of development inherited from the post-totalitarian period and reorienting it towards European vectors has been substantiated. **Practical significance.** The results can be applied to improving the system of public governance by integrating psychological factors into the processes of strategic planning and decision-making. The proposed practical recommendations may serve as a basis for the work of humanitarian ministries, regional administrations, as well as educational and communication structures, aimed at strengthening social unity and developing effective mechanisms for post-war reconstruction.

Keywords: sociology, management, social relations, truth, justice, national traditions, science, culture, motive, paradigm, progress, meaning, balance of interests

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б., Грушко В. Зміни парадигм розвитку економіки, панівних форм капіталу та нові виклики сучасних трансформацій. Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 2 (23). С. 34–45. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2020.02.034>
2. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Ратинський В.В. ін. Аналітика соціо-інформаційного розрізу економічних та воєнно оборонних проблем в Україні на сучасному етапі. Вісник економічної науки України Науковий журнал 2022 № 1 (42) С. 114-120.
3. Андрушків Б., Романська І. Маргіналізація і глобальні небезпеки економіки. Матеріали 15-ої наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, 14-15 грудня 2011 р. Тернопіль: ТНТУ, 2011. С. 247.
4. Андрушків Б. Культ-освітня компонента в сфері управління, як засіб попередження вульгаризму у взаємовідносинах та поширенню фейків в ЗМІ або Важелі посилення економічної безпеки в державі. Вісник економічної науки України. 2019. №. 2. С. 214–221.
5. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. Київ: Основи, 1998. 534 с.
6. Горбань Н. Інформаційна війна триває. Топ-5 фейків про Львів. Твоє місто. URL: Режим доступу: http://tvoemisto.tv/news/informatsiyna_viyua_tryvaie_top5_feykiv_pro_lvi.
7. Грушко В.С. Продуктивний культурний капітал, як інституційний засіб забезпечення модернізаційного процесу національної економіки. «Галицький економічний вісник» ТНТУ ім. Пулюя. вип.. 5-6 (78-79) 2022 С. 32-42.
8. Орбан - Лембрик Л., Шайгородський Ю. Ж. Чутки як соціально-психологічне явище. Соціальна психологія: наук. Журнал. 2004. № 3 (5). С.47-62.
9. Рекун І.І. Інституціональна зміна парадигми економічної безпеки. Інституціональний вектор економічного розвитку / Institutional Vector of Economic Development: збірник наукових праць МІДМУ «КПУ». Мелітополь: Вид-во КПУ, 2016. Вип. 8 (2). С. 57-65.
10. Сороківська О.А. Управління економічною безпекою підприємств малого бізнесу в умовах конфліктних ситуацій: інноваційні підходи: Монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. 382 с.
11. Андрушків Б. Комплексне використання людського та штучного інтелекту задля забезпечення миру у світі. Запорізький національний університет. Мон. Том 13. Розд. Проблеми інтеграції освіти , науки і бізнесу С. 6-11.
12. Томас Семюел Кун, // Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ: Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України: Абрис, 2002. 742 с.
13. Андрушків Б., Мельник Л., Кирич Н., Погайдак О., Бойко О. Трансформація наукових традицій в сфері управління, в умовах оновленого, повоєнного українського суспільства. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, 2023. Том 84. № 5. С. 194–205.
14. Андрушків Б., Головкова Л. та ін. Особливості удосконалення державного управління суспільними процесами в умовах війни: (підготовлено за результатами засідання дискусійного клубу: «Проблеми розвитку державного управління в умовах війни», що відбувся за ініціативи Академії соціального управління України та Української наукової діаспори у Франції). Review of Transport Economics and Management, 2024. Вип. 12 (28). С. 233–239. DOI: 10.15802/rtem2024/328114
15. Андрушків Б. та ін. Шляхи і засоби посилення захисту соціальних індексів освітан і науковців в умовах повоєнної Євроінтеграції освітнянської галузі. Збірник тез П'ятої Міжнародної наукової конференції, «Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: Історичні та психологічні наслідки». Тернопіль, 15-16 квітня 2025 року. 2025. С. 147-150.

REFERENCES

1. Andrushkiv B., Hrushko V. (2020) Zminy paradyhm rozvytku ekonomiky, panivnykh form kapitalu ta novi vyklyky suchasnykh transformatsii [Changes in economic development paradigms, dominant forms of capital, and new challenges of modern transformations]. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava. Vyp. 2 (23). P. 34–45. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2020.02.034>
2. Andrushkiv B.M., Kyrych N.B., Ratynskiy V.V. in. (2022) Analitika sotsio-informatsiinoho rozryzu ekonomichnykh ta voienno oboronnykh problem v Ukraini na suchasnomu etapi [Analytics of the socio-informational aspect of economic and military-defense problems in Ukraine at the present stage]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy Naukovyi zhurnal. No 1 (42) P. 114-120.
3. Andrushkiv B., Romanska I. (2011) Marhinalizatsiia i hlobalni nebezpeky ekonomiky [Marginalization and global economic dangers]. Materialy 15-oi naukovoї konferentsii Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho

- universytetu imeni Ivana Puliuia, 14-15 hrudnia 2011 r. Ternopil: TNTU. P. 247.
4. Andrushkiv B. (2019) Kult-osvitnia komponenta v sferi upravlinnia, yak zasib poperedzhennia vulharyzmu u vzaiemovidnosynakh ta poshyrenniu feikiv v ZMI abo Vazheli posylennia ekonomichnoi bezpeky v derzhavi [Cult-educational component in the field of management as a means of preventing vulgarity in relationships and the spread of fakes in the media or a lever for strengthening economic security in the state]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. No 2. P. 214–221.
 5. Veber M. (1998) *Sotsiologhiia. Zahalnoistorychni analyzy. Polityka* [Sociology. General historical analyses. Politics]. Kyiv: Osnovy. 534 p.
 6. Horban N. Informatsiina viina tryvaie. Top-5 feikiv pro Lviv [The information war continues. Top 5 fakes about Lviv]. *Tvoie misto*. URL: http://tvoemisto.tv/news/informatsiyna_viy_na_tryvaie_top5_feykiv_pro_lviv.
 7. Hrushko V.S. (2022) Produktivnyi kulturnyi kapital, yak instytutsiinyi zasib zabezpechennia modernizatsiinoho protsesu natsionalnoi ekonomiky [Productive cultural capital as an institutional means of ensuring the modernization process of the national economy]. *«Halytskyi ekonomichnyi visnyk» TNTU im. Puliuia*. vyp. 5-6 (78-79). P.32-42.
 8. Orban - Lembryk L., Shaihorodskyi Yu. Zh. (2004) Chutky yak sotsialno-psykholohichne yavyshe [Rumors as a socio-psychological phenomenon]. *Sotsialna psykholohiia: nauk. Zhurnal*. No 3 (5). P.47-62.
 9. Rekun I.I. (2016) Instytutsionalna zmina paradyhmy ekonomichnoi bezpeky. Instytutsionalnyi vektor ekonomichnoho rozvytku / Institutional Vector of Economic Development: zbirnyk naukovykh prats MIDMU «KPU». Melitopol: Vyd-vo KPU. Vyp. 8 (2). P. 57-65.
 10. Sorokivska O.A. (2016) Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstv maloho biznesu v umovakh konfliktnykh sytuatsii: innovatsiini pidkhody [Managing the economic security of small businesses in conflict situations: innovative approaches]. *Monohrafiia*. Ternopil: FOP Palianytsia V.A. 382 p.
 11. Andrushkiv B. Kompleksne vykorystannia liudskoho ta sztuchnoho intelektu zadlia zabezpechennia myru u sviti [Integrated use of human and artificial intelligence to ensure world peace]. *Zaporizkyi natsionalnyi universytet. Mon. Tom 13. Rozd. Problemy intehratsii osvity, nauky i biznesu* P. 6-11.
 12. Tomas Semiel Kun, (2002) // *Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk* [Philosophical Encyclopedic Dictionary] / V. I. Shynkaruk (hol. redkol.) ta in. Kyiv: Instytut filosofii imeni Hryhoriia Skovorody NAN Ukrainy: Abrys. 742 p.
 13. Andrushkiv B., Melnyk L., Kyrych N., Pohaidak O., Boiko O. (2023) Transformatsiia naukovykh tradytsii v sferi upravlinnia, v umovakh onovlenoho, povoiennoho ukraïnskoho suspilstva [Transformation of scientific traditions in the field of management in the conditions of a renewed, post-war Ukrainian society]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. T.: TNTU. Tom 84. No 5. P. 194–205.
 14. Andrushkiv B., Holovkova L. ta in. (2024) Osoblyvosti udoskonalennia derzhavnogo upravlinnia suspilnymiy protsesamy v umovakh viiny [Features of improving public management of social processes in wartime]: (pidhotovleno za rezultatsy zasidannia dyskusiinoho klubu: «Problemy rozvytku derzhavnogo upravlinnia v umovakh viiny», shcho vidbuvsia za initsiatyvy Akademii sotsialnoho upravlinnia Ukrainy ta Ukraïnskoï naukovoï diaspyry u Frantsii). *Review of Transport Economics and Manahement*. Vyp. 12 (28). P. 233–239. DOI: 10.15802/rtem2024/328114
 15. Andrushkiv B. ta in. (2025) Shliakhy i zasoby posylennia zakhystu sotsialnykh indeksiv osvitan i naukovtsiv v umovakh povoiennoi Yevrointehratsii osvitiïnskoï haluzi [Ways and means of strengthening the protection of social indices of educators and scientists in the conditions of post-war European integration of the educational sector]. *Zbirnyk tez Piatoi Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii, «Voïenni konflikty ta tekhnohenni katastrofy: Istorychni ta psykholohichni naslidky»*. Ternopil, 15-16 kvitnia 2025 roku. P. 147-150.

Стаття надійшла до редакції: 04.06.2025.
Received: 2025.06.04

ЗМІСТ / CONTENTS

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ /	
ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY	5
ZHYBER T.V.	5
LOGISTICS HUBS DEVELOPMENT AS A PART OF CUSTOM POLICY	5
ЖИБЕР Т. В.	13
РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНИХ ХАБІВ ЯК СКЛАДОВА МИТНОЇ ПОЛІТИКИ	13
КВАСНІЙ Л., АХЕК'ЯН А., МОРАВСЬКА О.	15
ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТЕЖІВ В	
УКРАЇНІ	15
KVASNII L., AHEKYAN A., MORAVSKA O.	22
PROBLEMS OF STATE REGULATION OF THE ELECTRONIC PAYMENT MARKET IN	
UKRAINE	22
МОСКВІЧОВА О.	25
ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ,	
ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	25
OLENA MOSKVICHOVA	31
TRANSPORT INFRASTRUCTURE OF UKRAINE IN WAR CONDITIONS: CHALLENGES,	
TRANSFORMATIONS AND PROSPECTS	31
ДЯЧЕНКО Л.	33
РЕКЛАМНО-КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ	
РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ	33
DYACHENKO L.	38
ADVERTISING AND COMMUNICATION STRATEGIES AS A TOOL FOR	
STIMULATING THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC TOURISM	38
РУДЕНКО В.	40
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	
В УМОВАХ ВІЙНИ	40
VIKTORIYA RUDENKO	47
TRANSFORMATION OF PERSONAL TAX MANAGEMENT IN UKRAINE IN WAR	
CONDITIONS	47
ТАРАСЮК А.	49
ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ У СВІТОВИЙ РИНОК ЛОГІСТИЧНИХ	
ПОСЛУГ	49
TARASIUK A.	52
FEATURES OF UKRAINE'S INTEGRATION INTO THE GLOBAL MARKET OF	
LOGISTICS SERVICES	52
АНГЕЛКО І.	54
ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ТОВАРІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ТРЕНД СУЧАСНОЇ ТОВАРНОЇ	
ПОЛІТИКИ	54
ІРІНА АНГЕЛКО	59
PRODUCT PERSONALIZATION AS A KEY TREND IN MODERN PRODUCT POLICY ..	59
ДЯЧЕНКО Л., КОВАЛЕНКО О., САДУЛА Л.	62
ТУРИЗМ ЯК СКЛАДОВА ЯКОСТІ ЖИТТЯ У КОНТЕКСТІ ЦИРКУЛЯРНОЇ	
ЕКОНОМІКИ	62
DYACHENKO L., KOVALENKO O., SADULA L.	69
TOURISM AS A COMPONENT OF QUALITY OF LIFE IN THE CONTEXT OF THE	
CIRCULAR ECONOMY	69
PETRENKO V. P.	71

THE IMPACT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN UKRAINE.....	71
ПЕТРЕНКО В. П.	77
ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКУ АКТИВНІСТЬ В УКРАЇНІ.....	77
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТРАНСПОРТУ /	
ECONOMY AND MANAGEMENT OF TRANSPORTATION ENTERPRISES	80
ІЛЬНИЦЬКА-ГІКАВЧУК Г.	80
ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ..	80
ILNYTSKA-HYKAVCHUK Halyna.....	83
INNOVATIVE TOOLS FOR HOTEL MANAGEMENT.....	83
ГОНЧАРУК О., ЛАНДЯК Т., МЕЛЬНИК Л.	86
ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	86
GONCHARUK O., LANDIAK T., MELNYK L.....	95
USING BUSINESS INTELLIGENCE SYSTEMS IN STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE.....	95
ФІНАНСИ І ОБЛІК, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ / FINANCE AND	
ACCOUNTING, INSURANCE AND BANKING	98
ЯРОВА Ю.	98
ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	98
YAROVA Y.	104
PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR IMPROVING THE FINANCIAL SYSTEM OF UKRAINE.....	104
ЗАЧОСОВА Н., ШЕВЧЕНКО А.	106
ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВОГО КОНСАЛТИНГУ У МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСІ ЙОГО РОЗВИТКУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	106
ZACHOSOVA NATALIYA, SHEVCHENKO ANNA.....	112
THE USE OF FINANCIAL CONSULTING IN THE MECHANISM OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT DURING ITS DEVELOPMENT UNDER THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION.....	113
ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА / BEHAVIORAL ECONOMY	
КОТОВСЬКА І.	115
ВПЛИВ ЕВРИСТИКИ НА СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА: ДОСЛІДЖЕННЯ КОГНІТИВНИХ ПАСТОК КЕРІВНИКІВ	115
KOTOVSKA IRYNA.....	120
THE INFLUENCE OF HEURISTICS ON LEADERSHIP STYLE: EXPLORING COGNITIVE TRAPS IN MANAGERIAL DECISION-MAKING.....	120
ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, МАТЕМАТИЧНІ І ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ МЕТОДИ	
ЕКОНОМІКИ / DIGITAL ECONOMICS, MATHEMATICAL AND	
INSTRUMENTAL METHODS OF ECONOMICS.....	122
ДОБРИК Л.О., РУДЕНКО М.В., КУЧЕРЕНКО В.С., ШЕЛЕСТ Я.І.	122
ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: НОВІ ГОРИЗОНТИ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ	122
DOBRYK Liliia, RUDENKO Maryna, KUCHERENKO Vlad, SHELEST Yaroslav.....	134

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR ASSESSING THE CREDITWORTHINESS OF ENTERPRISES: NEW HORIZONS FOR FINANCIAL STRATEGIES.....	134
РЯБЕЦЬ Н.....	138
ХОЛАКРАТІЯ ЯК РЕВОЛЮЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СТАНОВЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ.....	138
RIABETS Nataliia.....	145
HOLACRITY AS A REVOLUTIONARY TECHNOLOGY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF THE GLOBAL DIGITAL ECOSYSTEM.....	145
САК Т., КОЗЕЛ А., ЩУРОВ М.....	147
ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ КРЕАТИВНОЇ ІНДУСТРІЇ.....	147
SAK TETIANA, KOZEL ANASTASIIA, SHCHUROV MYKHAILO.....	153
THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE MARKETING ASPECTS OF THE CREATIVE INDUSTRY.....	153
ШЕВЧУК В.О.	155
РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ШТУЧНИХ НЕЙРОННИХ МЕРЕЖ У ФОРМУВАННІ НОВОЇ ПАРАДИГМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	155
VLADYSLAVA O. SHEVCHUK.....	162
THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND ARTIFICIAL NEURAL NETWORKS IN THE FORMATION OF A NEW INTELLECTUAL PROPERTY PARADIGM IN THE DIGITAL ECONOMY	162
ДИСКУСІЙНА РУБРИКА / DISCUSSION SECTION	165
МЯМЛІН В. В.	165
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРИНЦИПІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ БЕЗІНФЛЯЦІЙНОЇ ВИСОКОЕФЕКТИВНОЇ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ НА БАЗІ КОНЦЕПЦІЇ НОВОГО КОСМІЧНОГО СВІТОГЛЯДУ	165
MYAMLIN V. V.....	182
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF FORMING THE PRINCIPLES OF FUNCTIONING OF A NON-INFLATIONARY HIGHLY EFFICIENT MACROECONOMIC SYSTEM BASED ON THE CONCEPT OF A NEW COSMIC WORLDVIEW	183
АНДРУШКІВ Б., ГОЛОВКОВА Л., ХАННУФ К., ГАГАЛЮК О., КИРИЧ Н., ПОГАЙДАК О.	186
СОЦІОПСИХОЛОГІЧНЕ ОСМИСЛЕННЯ ВІЙНИ У СУСПІЛЬСТВІ: ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ У СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОСТВІЙНИ	186
В. М. ANDRUSHKIV, L. S. GOLOVKOVA, HANNOUF K. , О. І. НАНАЛІУК, N. В. KYRYCH, О. В. РОХАЙДАК	196
SOCIO-PSYCHOLOGICAL INTERPRETATION OF WAR IN SOCIETY: PSYCHOLOGICAL FACTORS IN THE STRUCTURE OF GOVERNANCE DURING WAR AND POST-WAR PERIODS	196

Наукове видання
«Review of transport economics and management»

Випуск 13(29) 2025

(українською та англійською мовами)

Відповідальний за випуск *Л.С. Головкова*

Комп'ютерне верстання *Л.О. Добрик*

Статті в збірнику друкуються у авторській редакції

Формат $60 \times 84 \frac{1}{8}$.Ум. друк. арк. 11,90 Тираж 50 пр. Зам. №

Засновник

Український державний університет науки і технологій

Адреса редакції:

вул. Лазаряна, 2, м. Дніпро, Україна, 49010

Тел. +380961567616, e-mail: remt.diit@gmail.com,

сайт журналу: <http://pte.diit.edu.ua/>



Scientific publication

«Review of transport economics and management»

Issue 13(29) 2025

(Ukrainian and English)

Responsible for issue of *L. Golovkova*

Computer makeup *L. Dobryk*

Articles in proceedings published in author's edition

Format $60 \times 84 \frac{1}{8}$ Conventional printed sheet 11,90. Circulation 50. Order no

Founder:

Ukrainian State University of Science and Technologies

Address of editor:

Lazaryan St., 2, Dnipro, Ukraine, 49010,

Tel. +380961567616, e-mail: remt.diit@gmail.com,

<http://pte.diit.edu.ua/>