

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

Фінансовий простір

Рекомендовано до поширення в мережі «Інтернет» вченою радою факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка, протокол No 4 від 29 листопада 2024 року. При використанні матеріалів, опублікованих у журналі, посилання на «Фінансовий простір» обов'язкове

ЗАСНОВНИК:

Львівський національний
університет імені Івана Франка,
79000, Україна, м. Львів,
вул. Університетська, 1

ВИДАВЕЦЬ:

Факультет управління фінансами та бізнесу
Львівського національного університету
імені Івана Франка
79000 м. Львів, вул. Коперника, 3

2024, No 1-2 (53)

ISSN 2304-1692

THE INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL JOURNAL

Finansovyi Prostir

Recommended for online publication by the Academic Council of Faculty of Financial Management and Business of Ivan Franko National University of Lviv by protocol No 4 of November 29, 2024.

In case of reprinting of materials published in the journal, the reference to «Financial Space» is required.

FOUNDER:

Ivan Franko National University of Lviv
79000 Lviv, Universytetska st., 1

PUBLISHER:

Faculty of Financial Management and Business
of Ivan Franko National University of Lviv
79000 Lviv, Kopernyka str., 3

Редакційна КОЛЕГІЯ

Головний редактор: СИТНИК Наталія Степанівна 

д.е.н., професорка, завідувачка кафедри фінансового менеджменту
Львівського національного університету імені Івана Франка

Заступник головного редактора: ПШИК Богдан Іванович 

д.е.н., професор, професор кафедри фінансових технологій та консалтингу
Львівського національного університету імені Івана Франка

Відповідальний секретар ДУБИК Вікторія Яківна 

к.е.н., доцентка, доцентка кафедри фінансового менеджменту Львівського
національного університету імені Івана Франка

ЖИГЛЕЙ Ірина Вікторівна 

д.е.н., професорка, професорка кафедри інформаційних систем в управлінні
та обліку Державного університету «Житомирська політехніка»

ЗАПУХЛЯК Іванна Богданівна 

д.е.н., професорка, професорка кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

КАПЛЕНКО Галина Вікторівна 

д.е.н., професорка, завідувачка кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка

КОМАРНИЦЬКА Ганна Омелянівна 

д.е.н., професорка, завідувачка кафедри публічного адміністрування та
управління бізнесом Львівського національного університету імені Івана
Франка

КОСТИНЕЦЬ Юлія Володимирівна 

д.е.н., професорка, проректорка з міжнародного співробітництва ВНЗ
«Національна академія управління»

КУЗЬМИНЧУК Наталія Валеріївна 

д.е.н., професорка, професорка кафедри маркетингу, менеджменту та
підприємництва Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

КУЦИК Петро Олексійович 

д.е.н., професор, ректор Львівського торговельно-економічного університету

МАЛЬЧИК Мар'яна Василівна 

д.е.н., професорка, завідувачка кафедри маркетингу Національного
університету водного господарства та природокористування

МОНАСТИРСЬКИЙ Григорій Леонардович 

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та
персоналу Західноукраїнського національного університету

ПАРУБЧАК Іван Орестович 

доктор наук з державного управління, професор, в.о. ректора Львівського
національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені
Степана Ґжицького

РУДЕНКО Ольга Мстиславівна 

докторка наук з державного управління, професорка, професорка кафедри
менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська
політехніка»

САДОВСЬКА Ірина Борисівна 

д.е.н., професорка, завідувачка кафедри обліку і оподаткування Волинського
національного університету імені Лесі Українки

СЕМЕНЧЕНКО Наталія Віталіївна 

д.е.н., професорка, професорка кафедри економічної кібернетики
Національного технічного університету України "Київського політехнічного
інституту імені Ігоря Сікорського"

СЛОМСКИ Войцех 

професор, доктор філософії Економіко-гуманітарного університету в Варшаві

СТАСИШИН Андрій Васильович 

к.е.н., доцент, декан факультету управління фінансами та бізнесу Львівського
національного університету імені Івана Франка

ЯКУБЕК Петр 

доктор економічних наук, доцент Університету DTI м. Дубниця-над-Вагом

Адреса Редакційної колегії:

Факультет управління фінансами та бізнесу
ЛНУ імені Івана Франка

вул. Коперника, 3, м. Львів,
79000

тел.: (032) 235-64-50,

email: fp@lnu.edu.ua

Фінансовий простір

міжнародний науково-практичний журнал

fp.lnu.edu.ua

EDITORIAL OFFICE

Faculty of Financial Management and Business
of Ivan Franko National University of Lviv

79000 Lviv, Kopernyka str., 3

tel. (032) 235-64-50,
email: fp@lnu.edu.ua

Finansovyi Prostir

international scientific and practical journal

fp.lnu.edu.ua

Editorial Board

Chief Editor *SYTNYK Natalia*

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Financial Management, Ivan Franko National University of Lviv

Deputy Editor *PSHYK Bogdan*

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Financial Technologies and Consulting, Ivan Franko National University of Lviv

Executive Secretary *DUBYK Viktoriia*

Candidate of Science (Economics), Associate Professor of the Department of Financial Management, Ivan Franko National University of Lviv

ZHYHLEI Iryna

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Information Systems in Management and Accounting, Zhytomyr Polytechnic State University

ZAPUKHLIAK Ivanna

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

KAPLENKO Halyna

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic and Public Management, Ivan Franko National University of Lviv

KOMARNYTSKA Hanna

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Public administration and Business management, Ivan Franko National University of Lviv

KOSTYNETS Yuliia

Doctor of Economics, Professor, Vice-rector for international cooperation, National Academy of Management

KUZMYNCHUK Nataliia

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv National University

KUTSYK Petro

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

MALCHYK Mariana

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing, The National University of Water and Environmental Engineering

MONASTYRSKYI Grygorii

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Public Administration and Personnel, West Ukrainian National University

PARUBCHAK Ivan

Doctor of Economics, Professor, Acting Rector of the Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

RUDENKO Olga

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Management and Administration, Chernihiv Polytechnic National University

SADOVSKA Iryna

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing, Lesya Ukrainka Volyn National University

SEMENCHENKO Natalya

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Cybernetics, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

SLOMSKI Wojciech

Professor, Doctor of Philosophy, University of Economics and Human Sciences in Warsaw

STASYSHYN Andrii

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Financial Management and Business, Ivan Franko National University of Lviv

JAKÚBEK Peter

Doctor of Economics, Associate Professor, DTI University

SMICT / Contents

Возняк Галина Василівна, Сороковий Данило Олегович ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В ПРОЕКЦІЇ ЗБЕРЕЖЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ТЕОРЕТИЧНИЙ ДИСКУРС	7
Voznyak Halyna, Sorokovy Danylo CAUSES AND CONSEQUENCES OF INSTABILITY IN THE PROJECTION OF MAINTAINING THE SUSTAINABILITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES: A THEORETICAL DISCOURSE	18
Пшик Богдан Іванович, Стасишин Андрій Васильович ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	23
Pshyk Bogdan, Stasyshyn Andrii TAX POLICY OF ECONOMIC ENTITIES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE IN UKRAINE	37
Мальчик Мар'яна Василівна, Прокопець Віталій Едуардович ВПЛИВ ТУРБУЛЕНТНОСТІ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	40
Malchuk Mariana, Prokopets Vitalii IMPACT OF A TURBULENCE ON THE MOTIVATION OF STAFF AND STUDENTS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS	51
Капленко Галина Вікторівна, Грабовецька Ольга Сергіївна, Табачук Андрій Ярославович МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У СВІТЛІ ДЕЯКИХ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ	54
Kaplenko Halyna, Hrabovetska Olha, Tabachuk Andrii MOTIVATIONAL ASPECT OF HIGHER EDUCATION STUDENTS' LEARNING ACTIVITIES THROUGH THE LENS OF SOME MOTIVATION THEORIES	63
Корюгін Андрій Валерійович СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІД ЧАС ДІЇ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	66
Koriuhin Andrii STRATEGIC MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES DURING THE EFFECT OF MARTIAL STATUS	73
Круглякова Віра Володимирівна, Дубик Вікторія Яківна, Білас Діана Ярославівна РОЛЬ ФІНАНСОВИХ СТИМУЛІВ У МІГРАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	76
Kruhliakova Vira, Dubyk Viktoriia, Bilas Diana THE ROLE OF FINANCIAL INCENTIVES IN MIGRATION POLICY AND ITS IMPACT ON THE ECONOMY IN A MARTYR STATE	87
Крушинська Алла Вікторівна, Корба Валерій Юрійович, Терлич Андрій Валерійович УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАХОВИКА	90
Krushynska Alla Viktorivna, Korba Valerii Yurievich, Terlych Andriy Valeriyovuch RISK MANAGEMENT IN THE INSURER'S FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM	98
Печенко Руслан Орестович ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕГУЛЯТИВНИХ ПІДХОДІВ ЄВРОСОЮЗУ У СФЕРІ ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ	100
Pechenko Ruslan TRANSFORMATION OF THE EU'S REGULATORY APPROACHES TO PAYMENT SERVICES	110
Захаркевич Наталія Петрівна, Арзянцева Дар'я Андріївна РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАНИХ УМОВАХ: ЦИФРОВІ ТРЕНДИ ТА АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ РЕАЛІЙ РИНКУ ПРАЦІ	113
Zakharkevych Nataliia, Arziantseva Daria RECRUITMENT IN MODERN CONDITIONS: DIGITAL TRENDS AND ADAPTATION TO NEW LABOR MARKET REALITIES	124
Сич Ольга Анатоліївна, Полудворянін Марія Сергіївна ПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ ДО І В ЧАС ВІЙНИ	127
Sych Olga, Poludvorianin Mariia TAX REVENUES OF THE LVIV REGION BEFORE AND DURING THE WAR	136

SMICT / Contents

Суховірський Олег Васильович ВПЛИВ ЧАТ-БОТІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ	139
Sukhovirskiy Oleh THE IMPACT OF CHATBOTS ON CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EFFECTIVENESS	147
Пасінович Ірина Ігорівна, Мельник Ганна Василівна ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-КЛІМАТУ КРАЇН СХІДНОЇ ЄВРОПИ	150
Pasinovych Iryna, Melnyk Hanna ASSESSMENT OF THE BUSINESS CLIMATE OF EASTERN EUROPEAN COUNTRIES	163
Федоришина Лариса Миколаївна ЕФЕКТИВНИЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТ У ПЕРІОДИ ЗМІН ТА КРИЗ ПІДПРИЄМСТВА	166
Fedoryshyna Larysa EFFECTIVE SELF-MANAGEMENT IN PERIODS OF CHANGES AND CRISES OF THE ENTERPRISE	173
Ясіновська Ірина Фантинівна, Мазур Марта Романівна СУТНІСТЬ ТА НАСЛІДКИ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ	176
Yasinovska Iryna, Mazur Marta ESSENCE AND CONSEQUENCES OF THE SHADOW ECONOMY: ECONOMIC AND LEGAL ASPECT	183
Рисін Віталій Васильович, Федорович Богдан Іванович ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЦІЛЕЙ ВІДМИВАННЯ ГРОШЕЙ: СПЕЦИФІКА ТА ПРОТИДІЯ	186
Rysin Vitalii, Fedorovych Bohdan USE OF DIGITAL FINANCIAL INSTRUMENTS FOR MONEY LAUNDERING PURPOSES: SPECIFICS AND COUNTERACTION	195
Західна Оксана Романівна, Козік Мирослава Ростиславівна, Грицай Роман Ярославович МІЖБЮДЖЕТНІ ВІДНОСИНИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ	198
Zakhidna Oksana, Kozik Myroslava, Hrytsai Roman INTERBUDGETARY RELATIONS OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF WAR	205
Квасній Марія Миколаївна, Чемерис Роман Віталійович МОДЕЛЮВАННЯ КОРУПЦІЇ ЯК БАР'ЄРУ ДОХОДІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ТА СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ	207
Kvasniy Mariya, Chemerys Roman MODELING CORRUPTION AS A BARRIER TO REVENUES OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN UKRAINE: SYSTEMATIC APPROACH AND STATISTICAL ASSESSMENT	215
Попович Дарія Володимирівна, Гнатюк Владислава Миколаївна СУЧАСНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ БАНКІВ ЗІ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ	218
Popovych Dariya, Hnatyuk Vladyslava MODERN ASPECTS OF INTERACTION BETWEEN BANKS AND INSURANCE COMPANIES	227
Водянка Любов Дмитрівна, Стахова Наталія Петрівна, Козак Віра Святославівна ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ПЕРСОНАЛУ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ЗМІН: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	229
Vodianka Liubov, Stakhova Nataliia, Kozak Vira PSYCHOLOGICAL SAFETY OF PERSONNEL IN THE ERA OF DIGITAL CHANGES	238
Станасюк Наталія Степанівна, Мінко Анна Вікторівна ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИКИ П'ЯТИ СИЛ ПОРТЕРА ДЛЯ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МЕДИЧНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ	241
Stanasiuk Nataliia, Minko Anna USING PORTER'S FIVE FORCES METHODOLOGY FOR DEVELOPING A MEDICAL LABORATORY STRATEGY	252
Голинський Юрій Олегович РОЛЬ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ У ЗМІЦНЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ: РЕГІОНАЛЬНИЙ І ЧАСОВИЙ ВИМІР	254
Holynskyy Yuriy THE ROLE OF BUDGET PLANNING IN STRENGTHENING FINANCIAL SUSTAINABILITY: REGIONAL AND TEMPORAL DIMENSIONS	261
Назаркевич Ігор Богданович, Петик Любов Орестівна ОЦІНКА ВАРТІСНИХ ПОКАЗНИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	264
Nazarkevych Ihor, Petyk Lyubov ASSESSMENT OF COST INDICATORS OF THE FUNCTIONING OF THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW	272

ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В ПРОЕКЦІЇ ЗБЕРЕЖЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ТЕОРЕТИЧНИЙ ДИСКУРС

ВОЗНЯК Галина Василівна

*старша наукова співробітниця, докторка економічних наук,
провідна наукова співробітниця відділу регіональної фінансової політики
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»;
професорка кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2001-0516>*

СОРОКОВИЙ Данило Олегович

*здобувач ступеня доктора філософії відділу регіональної фінансової політики
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3954-1854>*

Анотація. У статті обґрунтовано наукові підходи до розуміння суті поняття «нестабільність» та поглиблено теоретичні аспекти понятійно-категорійного апарату супутніх термінів, які доповнюють дану сферу знань. Значна увага приділена кризовим аспектам, причинам виникнення та характеру прояву. Доведено мультидисциплінарний характер понять «криза» та «нестабільність», а також історичні умови зміни підходів до їх трактування. Обґрунтовано взаємозв'язки між поняттями «криза», «полікриза», «нестабільність» та «політична нестабільність». Здійснено аналіз теоретичних підходів до дослідження кризи як явища в економіці, виділено основні напрями трактування поняття в історичному контексті: криза як тимчасове явище, що автоматично веде до повного використання ресурсів; криза як нормальна фаза економічного циклу, за якою слідує депресія; кризи як непередбачувані потрясіння; кризи і системна нестабільність у ринкових економіках. Аргументовано, що криза є причиною соціально-економічної та політичної нестабільності. Враховуючи причини виникнення, характер впливу та прояву, нестабільність як явище, варто розрізняти як: економічну, фінансову, політичну, соціальну, екологічну. При цьому в сучасних умовах глобалізації взаємозв'язків і взаємовпливів такий поділ на окремі типи є дещо «розмитим», хоча можна виділити певні домінантні чинники. Політична нестабільність часто-густо є першопричиною багатьох типів нестабільності, а відтак і деструктивним чинником економічного зростання територій. Наголошено, що напрацювання інструментів та заходів збереження/зміцнення стійкості територіальних громад потребує ґрунтовного аналізу причин виникнення кризи та нестабільності як її наслідку. Запорукою стійкості територіальних громад в умовах нестабільності є ефективне антикризове управління.

Ключові слова: криза, нестабільність, територіальна громада, стійкість, соціально-економічні системи, місцеве самоврядування.

Постановка проблеми. У Звіті про глобальні ризики [1, 2] Всесвітнього економічного форуму йдеться про те, що у 2022 році світ стикнувся з полікризою – об'єднанням геополітичних, економічних, технологічних та кліматичних криз, що, свою чергою, посилило напругу і відчуття турбулентності до рівня, якого світ не відчував уже давно.

Досвід поширення пандемії коронавірусу, посилення екстремальних погодних умов і, чи не найважливіше, зміни глобального геополітичного «клімату» внаслідок руйнування встановленого у післявоєнний період світового порядку, що проявилось у розгортанні воєнних дій та зростанні військового напруження в багатьох точках світу, енергетичній кризі, кризі вартості життя, масовому вимушеному переміщенні населення тощо, є свідченням ускладнення характеру криз і збільшення частоти їх виникнення, перш за все через втрату ними локальності впливу в умовах глобалізації. Окрім того, наслідком збільшення частоти появи криз та розширення зони впливу є їх «накладання» одна на одну, що і веде до полікризи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Такий підхід до опису умов розвитку економіки використовували дослідники в галузі соціальних наук, починаючи з середини ХХ ст. Так, П. Друкер [3] у 1969 р. констатував, що людство вступає в «епоху розриву», коли суспільні зміни є постійним явищем та відбуваються значно швидше, ніж у попередні десятиліття і століття. Його висновки поділяли і інші науковці. Досліджуючи складні соціально-економічні системи, Ч. Перроу [4] констатував, що «нешасні випадки є нормальністю», тобто неминучими. У. Бек [5] та Е. Гідденс [6] (кожен внаслідок власних наукових пошуків) дійшли до спільної думки про більшу складність сучасних ризиків і їх впливу на суспільство, назвавши такі умови розвитку соціально-економічних систем «ною сучасністю». Попри значний доробок з окресленої проблематики, питання з'ясування характеру нестабільності / невизначеності та особливостей прояву в проекції забезпечення стійкості громад є своєчасними, мають практичну та теоретичну значущість, позаяк «соціально-економічна та політична стабільність є ключовою передумовою економічного розвитку». І, навпаки, «соціально-політична нестабільність, створюючи невизначеність у політичному та економічному середовищах, спотворює економічні рішення, включаючи інвестиції, виробництво та пропозицію робочої сили, і, таким чином, перешкоджає довгостроковому зростанню» [7].

Метою статті є поглиблення теоретичних засад та дослідження наукових підходів до розуміння «нестабільності» в проекції обґрунтування її впливу на збереження фінансової стійкості територіальних громад.

Виклад основних результатів. Зважаючи на фокус нашого дослідження – визначення закономірностей і напрямів відновлення / розвитку територіальних громад України на сучасному етапі, коли держава перебуває в епіцентрі глобальної полікризи, акцент доцільно змістити із понять «розвиток» та «економічне зростання» до стійкості (забезпечення стійкості) як здатності вистояти, адаптуватися і трансформуватися в умовах турбулентності. Зазначене потребує чіткої систематизації понятійно-категоріального апарату цієї сфери знань, адже окреслення вихідних умов є основою визначення стійкості системи: зі зміною (розширення/звуження) їх спектру змінюється і суть стійкості. Тому важливою умовою теоретичного обґрунтування наукових підходів до розуміння «нестабільності» є з'ясування сутності супутніх понять «криза», «полікриза».

Так, згідно зі Словником української мови, *нестабільний* – той, який не

відзначається стабільністю; нестійкий, мінливий; *криза* – різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища; переломний момент, після якого настає покращення або погіршення [8].

Відповідно до словника англійської мови Cambridge Dictionary, *нестабільність* (*instability*) – це невизначеність, викликана можливістю раптової зміни поточної ситуації; умова імовірності несподіваної зміни; означення зміни ситуації, що викликає занепокоєння. *Криза* (*crisis*) – це надзвичайно складний або небезпечний момент в умовах поточної ситуації [9].

У перекладі з грецької криза трактується як переломний момент, поворот, точка прийняття рішення [10]. Такий підхід до трактування вказує на нейтральний характер поняття «криза». З визначень поняття у сучасних словниках (Cambridge Dictionary та Сучасному українському словнику) слідує, що вона асоціюється із загрозою. Наприклад, С. Альберс, У. Мариніссен та С. ван ден Орд визначають кризи як поодинокі, ізольовані потрясіння в екстремальних ситуаціях, які необхідно поглинути або пом'якшити [11]. Тобто з часом відбулася зміна характеру поняття, і сьогодні ознакою кризи є не нейтральний, а негативний характер сприйняття.

Щодо умов та причин такої зміни підходу з часом, можна погодитись із твердженням італійського науковця А. Ронкалья, який зауважив: «теоретичні підходи до аналізу криз ґрунтуються на протилежних концепціях щодо того, як працює економіка; вони присутні як в історії економічної думки, так і в сучасних дебатах – незважаючи на спроби домінуючих мейнстримних поглядів замовчувати інші» [12]. З огляду на його зауваження, а також, аналізуючи теоретичні підходи до розуміння криз як явища в економіці, не важко помітити зміни в наукових підходах до трактування цього поняття в історичному вимірі:

- криза як тимчасове явище, що автоматично веде до повного використання ресурсів – підхід, який був поширений в наукових пошуках шведських та австрійських вчених наприкінці XIX – у першій половині XX століття. Прикладом такого підходу є теорія ділового циклу Й. Шумпетера. В її основі – інновацій, які порушують статичну рівновагу, що характеризується повною зайнятістю. Поява інновацій характеризується не як регулярний рівномірний потік, а певною часовою одномоментністю/одночасністю (ефект снігової кулі – поява одних інновацій стимулює появу інших). Так починається фаза економічного зростання, яку породжують компанії-новатори. Випускаючи на ринок інноваційну продукцію, вони виграють конкурентну боротьбу і поступово витісняють з ринку традиційні фірми. Настає фаза кризи і депресія. Ця теорія ґрунтується на ідеї корисності кризи, адже в таких умовах відбувається вивільнення ресурсів і їх залучення до розвитку інноваційних компаній (ідея «творчого руйнування»);

- криза як нормальна фаза економічного циклу, за якою слідує депресія. Цей підхід був домінуючим у науковій літературі в перші десятиліття після завершення Другої світової війни, в умовах так званого неокласичного синтезу – поєднання маржиналістської теорії вартості та наукових засад кейнсіанства. В основі ідеї – роль активних монетарної і фінансової політик у стабілізації економічного розвитку та ринкові механізми як основа забезпечення рівноваги у довгостроковому контексті;

- кризи як непередбачувані потрясіння – підхід, який розвинувся у 70-х роках XX століття на тлі підйому неолібералізму, монетаризму, згодом – теорії раціональних очікувань. Згідно з таким підходом, економічні агенти є раціональними і володіють повною інформацією, а, отже, враховують у своїй діяльності усі чинники, які систематично впливають на розвиток економіки. В цьому переліку не враховані лише

елементи, що мають випадковий характер. З цього випливає, що можливими є лише кризи, що спричинені непередбачуваними потрясіннями (природні явища, пандемія, а також помилкові дії в системі економічної політики);

- кризи і системна нестабільність у ринкових економіках – підхід, що розвинутий у науковій думці послідовниками Кейнса, які акцентували на створенні середовища правил і звичаїв, які спрямовані на розвиток економіки і подолання кризи, згодом – у теорії фінансової кризи Х. Мінські, який акцентує, що від циклу до циклу кризи мають все більш значні наслідки для економічного розвитку («ми стикаємося з ймовірністю того, що рано чи пізно виникне криза колосальних розмірів, яка призведе до справжнього колапсу світової економіки» [12]).

З огляду на застосування історичного підходу до аналізу розвитку теорії криз А. Ронкальє робить висновок: економічні кризи не варто розглядати як можливість, вони є великою бідою для наших суспільств. Економічні теорії, які стверджують протилежне, він називає хибними. Обґрунтовує свою думку тим, що вибір економічної політики, зроблений на основі цих теорій, на практиці призвів до посилення кризових явищ та появи численних додаткових проблем. Для захисту своїх висновків науковець доводить, що кризи, по суті, забезпечують втрату обсягів виробництва та зайнятості, є причинами сповільнення технічного прогресу. Для прикладу, «навіть перед лицем надзвичайно серйозної екологічної проблеми... шлях сталого розвитку вимагає технологічних змін, інвестицій в інфраструктуру та регулювання виробничих технологій, які, окрім того, що вимагають від держави рухати та спрямовувати їх, мають вартість і, отже, легше досяжні в ситуації хороших економічних показників», а не кризи [12].

На цьому зауважують також К. Повсон та Дж. Клейр, стверджуючи, що криза впливає на одну або декілька життєво важливих функцій системи і унеможливорює підтримку стабільності за допомогою звичних (некризових) інструментів [13]. Важливою ознакою кризи є зміна підходу до розвитку системи в цих умовах: з націленості на розвиток до орієнтування на самозбереження, що, як бачимо, веде до стійкості.

Важливими характеристиками кризи науковці називають плинність, еволюційність та динамізм, тобто визначають тимчасовість [14] і стадійність (криза як процес) [15, 16] розвитку як ознаки кризи. В цьому контексті слід наголосити на висновках дослідження колективу авторів під керівництвом К. Ансель. Вони зазначають, що кризи та/або реформи, застосовані у відповідь на кризу, часто призводять до довготривалих структурних змін [17]. Тобто вплив кризи не завершується на етапі її згасання, а може мати довгострокові і глибинні наслідки для системи.

Процесний підхід до кризи як явища дає змогу комплексно підійти до трактування цього поняття і можливостей управління ним. Криза – це ряд подій, кожна з яких має відмінні риси і набір проблем, які потребують вирішення. Вчені виокремлюють «генеалогію криз, яка потенційно може бути відстеженою задовго до гострої фази, що є кінцевим моментом безперервного кумулятивного процесу невдач» [16]. Це дає змогу вести мову про моніторинг та прогнозування розвитку кризи і напрямів її впливу.

Що стосується нестабільності, то це поняття є значно ширшим. У словнику Cambridge Dictionary взаємозв'язок між нестабільністю та кризою визначено з позиції причини і наслідку: кризи лежать в основі соціально-економічної та політичної нестабільності, тобто є її причинами. В. Геець наголошує, що нестабільність є іманентною властивістю системи, і визначає її як стан, що характеризується

коливанням через порушення існуючих взаємозв'язків [18]. З такою позицією можна погодитись.

В українській науковій літературі здебільшого прослідковуємо ототожнення понять «економічна нестабільність» та «макроекономічна нестабільність». При цьому, чіткого визначення понять їх дослідники не дають, натомість акцентують на формах прояву нестабільності. Її розглядають як втрату мобільності, гнучкості й динамічності економічної системи, нездатності своєчасно та ефективно пристосуватися до зміни внутрішніх умов функціонування і навколишнього середовища [19, 20]. Нестабільність таким чином визначають як стан нерівноваги економіки внаслідок впливу зовнішніх і внутрішніх чинників [21]. Такий підхід, на нашу думку, характеризується розмитістю трактування і потребою визначення поняття «нерівновага».

Дещо схожим є наукове трактування нестабільності Дж. Коссіга, який розглядає це поняття як протилежність стабільності. Стабільність, на думку автора, є природним станом системи, в якому відбувається максимізація використання її потенціалу, а економічний розвиток «рухається» по тенденційно зростаючій лінії. Відповідно нестабільність автор розглядає як неприродний стан системи, а в таких умовах характерною особливістю нестабільності економічної системи є явища автономного розвитку, що зумовлені природним рухом системи до стабільності [22].

О. Бандура досліджує нестабільність крізь призму циклічності і теж протиставляє її категорії «стабільність»: «під стабільністю слід розуміти здатність системи зберігати стійкість якісної визначеності; нестабільність пов'язана з кардинальними трансформаціями форми існування певного явища або перебігу процесу» [23]. Автор зазначає, що ці поняття, хоча і протиставляються один одному і визначаються як антоніми, для дослідження розвитку економічної системи не є абсолютними і вичерпними, а відносними, які пізнаються через порівняння і зіставлення. Відповідно, їх не можна трактувати як однозначно позитивний чи негативний стан системи. Нестабільність може мати як конструктивний, так і деструктивний характер. Період швидкого економічного зростання зазвичай визначається як нестабільність і супроводжується значними позитивними зрушеннями. Натомість соціально-економічна криза, що часто лежить в основі нестабільності, може мати як деструктивний, коли відбувається деградація системи, так і реконструктивний характер, коли вона призводить до трансформації.

Таким чином, у контексті теорії циклічності, яка розглядає соціально-економічний цикл як форму саморозвитку системи, нестабільність визначена як період загострення протиріч відтворювальної динаміки в процесі циклічної зміни стану системи, слідуючи за періодом її стабільності. Як видно, прихильники теорії визначають циклічність системи як нормальність: «економіка, навіть без впливу шоків, може коливатися між фазами розширення та спаду» [22], тобто по чергово перебувати в умовах стабільності-нестабільності.

М. Наумова, досліджуючи соціально-економічну нестабільність на ринку праці, трактує це поняття, виходячи із визначення системи. Система, на її думку, є цілісною сукупністю взаємопов'язаних елементів – складних, ієрархічно організованих підсистем, кожна з яких забезпечує внесок у функціонування цілого, перебуває під впливом інших та впливає на них. В цьому контексті нестабільністю розвитку системи авторка називає процес деформації її структури, функцій і вважає, що її не можна аналізувати лише з позиції негативного впливу [24]. Крім того, вона зауважує на різних причинах нестабільності і характері впливу (на окремі елементи системи, на систему в цілому).

В останні десятиліття в наукових колах значну увагу приділяють дослідженню впливу політичної нестабільності на розвиток держав як соціально-економічних систем та адміністративно-територіальних одиниць в їх складі. З огляду на специфіку нашого дослідження та умови, в яких розвивається, починаючи з 2014 року, Українська держава, акцент саме на політичній нестабільності є важливим.

Багато дослідників визначають політичну нестабільність у широкому контексті – як нестабільність політик і/або політичних інститутів [25]. Досліджуючи багатовимірність політичної нестабільності, за результатами факторного аналізу 25 індикаторів П. Джонг-А-Пін виділив чотири виміри цього явища: політично вмотивоване насильство, масові громадянські протести, внутрішню нестабільність у політичному режимі та нестабільність політичного режиму [26]. Імпонує науковий підхід Ф. Карміньяні, який ідентифікує два виміри політичної нестабільності:

- перший вимір об'єднує явища, що не можуть бути вирішеними в межах існуючого інституційного устрою (масове насильство, революції, заворушення, вбивства, спричинені релігійними, етнічними, ідеологічними та, часто, економічними конфліктами);

- другий об'єднує події, що відбуваються в межах існуючого інституційного порядку (припинення повноважень уряду чи президента, результати виборів тощо) [27].

Такий підхід доцільний через змінність напрямів дослідження політичної нестабільності в різні історичні періоди. Ранні дослідження політичної нестабільності, здійснені у післявоєнний та період «холодної війни», зосереджені на політично мотивованому насиллі. Починаючи з 90-х рр. XX ст. фокус вивчення цього явища зміщено до аналізу нестабільності політичних режимів і коливань всередині них. Хоча події в межах цих вимірів часто супроводжують один одного, багато історичних подій свідчать про необов'язковість такого супроводу. Наприклад, зміна політичного режиму іноді є наслідком масового насилля, однак не завжди (наприклад, системні зміни влади у країнах Східної Європи після розпаду Радянського Союзу не супроводжувалися заворушеннями у більшості країн).

Як стверджує Л. Яніллєс, «політична нестабільність часто збігається з нестабільністю політики або нестабільністю інститутів» [25]. Це, на його думку, робить її особливо цікавою для досліджень економістами, метою яких є визначення відмінностей в результатах різних економічних політик. В таких умовах високий рівень невизначеності у формуванні економічної політики і змін інституційної структури імовірно матимуть значний вплив на поведінку економічних агентів в усіх сферах економіки. Думку автора розвиває Ф. Карміньяні: погоджуючись, він доповнює, що нестабільне політичне середовище має безпосередній вплив на наміри і дії політиків, часто призводить до орієнтування не на стратегічні цілі досягнення економічної і фінансової стійкості, а на досягнення електоральних переваг [27].

За результатами комплексного аналізу наукових праць численних авторів, Л. Яніллєс констатує, що політична нестабільність зазвичай має негативний вплив на економічне зростання територій. Дослідивши 12 наукових праць з цієї тематики, автор зазначає: в кожному випадку науковці доходять висновку про негативний вплив політичної нестабільності на економічне зростання територій. Найбільш часто спостережуваними наслідками політичної нестабільності є: зростання державного боргу, падіння обсягів інвестицій, неефективна податкова політика, банківські кризи, посилення інфляційних процесів та сеньйоражу тощо [25].

Акцент на політичній нестабільності як ключовому (поряд з іншими формами

прояву нестабільності) чиннику впливу на розвиток України, її регіонів та територіальних громад переважає, починаючи з 2014 р. і по даний час.

Новий етап становлення системи місцевого самоврядування в Україні співпадає із початком війни на сході нашої держави. Формування адміністративно-територіальних одиниць базового рівня (територіальних громад) внаслідок проведення адміністративно-територіальної реформи з самого початку відбувалося в умовах нестабільності: політичної, безпекової і, частково, економічної. На державному рівні було сформовано «правила гри» (податкова політика, розподіл доходів та видатків бюджетів різних рівнів, адміністративні повноваження, розподіл майнових прав тощо), які зменшували вплив негативних чинників розвитку економіко-політичного середовища: надання більшої фінансової автономії органам місцевого самоврядування шляхом перерозподілу на їх користь фінансових ресурсів, стимулювання громад до об'єднання через фінансові (наприклад, надання ОТГ субвенції на розвитку інфраструктури) та адміністративні (передання земель за межами населених пунктів у комунальну власність громад) інструменти.

З 2022 р. ситуація кардинально змінилася. Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України стало вирішальним фактором поглиблення політичної, демографічної та соціально-економічної нестабільності. Територіальні громади, які об'єднувалися впродовж 2015-2019 рр., остаточно завершили цей процес восени 2020 р. Тобто на момент вторгнення вони розвивалися у визначених адміністративних межах лише впродовж 2021 року, що, імовірно, мало б свідчити про їх нестійкість як систем через наявність у багатьох громадах певних відцентрових процесів та поведінку відторгнення [28]. Натомість, як стає зрозуміло на сучасному етапі, територіальні громади продемонстрували стійкість та стали вагомим суб'єктом забезпечення стійкості держави в цих умовах – відбулося створення дієздатних територіальних громад, коли «самоврядний процес має стати не лише формою функціонування територіальної громади, а й неодмінною умовою організації та функціонування громадянського суспільства» [29] через налагодження горизонтальних зв'язків.

З другого боку, стійкість громад уже впродовж трьох років війни є результатом (хоча і порушеної) стійкості Української держави та усіх її складових як системи, яка забезпечується завдяки внутрішнім факторам і залученню значних обсягів зовнішньої фінансової та інших типів підтримки. В цьому контексті, коли стійкість держави (складовою якої як системи є територіальні громади) великою мірою збережена завдяки горизонтальним зв'язкам з іншими державами у системі вищого рівня – системі світового порядку, чітко прослідковується ієрархія впливів на стійкість територіальних громад в умовах війни. Саме у дослідженнях впливу нестабільності та криз, які мають загальносвітові або регіональні масштаби, неврахування цих чинників не дає змоги ідентифікувати усі фактори, що впливають на розвиток системи, яку досліджують.

Досліджуючи фінансову стійкість територіальних громад України в сучасних умовах, варто звертати особливу увагу на фактор війни, позаяк значні руйнування в усіх сферах обумовили і падіння доходів державного бюджету, а потреба відновлення і посиленого захисту держави суттєво підвищила видатки. Дефіцит фінансових ресурсів і залежність від зовнішніх чинників є основними причинами значних коливань та змін у системі публічного управління, що спричиняє, зокрема, перерозподіл фінансових ресурсів між різними рівнями, здебільшого не на користь територіальних громад. Хоча у цій роботі взаємовпливи вищого рівня (міждержавні) не досліджуються,

про їхню роль у розвитку адміністративно-територіальних формувань базового рівня не варто забувати.

Розглядаючи стійкість територіальних громад та її забезпечення в умовах нестабільності, знову акцентуємо на потребі зміни підходу до управління громадою як системою в таких умовах. У цьому контексті на увагу заслуговує висновок Н. Чухраєвої, яка акцентує на потребі пошуку місця поняття «антикризове управління» у загальній теорії управління і робить висновок, що специфіка антикризового управління проявляється передовсім в інтересах, на які ці процеси спрямовані. В умовах стабільності система спрямована на задоволення власних потреб, натомість у контексті антикризового управління центром інтересів перш за все є зовнішнє середовище і реакція на нього. Як стверджує Н. Чухраєва, зовнішнє середовище є первинним. В цьому і полягає ключова відмінність підходів антикризового управління від управління поза кризою. Цю дефініцію авторка трактує як систему управління, основною метою якої є запобігання або подолання нестабільності [30].

Чіткішим є трактування суті антикризового управління Л. Лігоненко, яка стверджує, що це спеціальне, організоване на постійній основі управління, що спрямоване на оперативне виявлення ознак кризового стану системи і формування передумов для його якнайшвидшого подолання і забезпечення відновлення життєздатності системи [31]. Варто звернути увагу також на визначення цього поняття М. та О. Дурманами, які акцентують, що антикризове управління включає також задіяння механізмів й інструментів прогнозу кризи та моніторингу її розвитку, аналізу природи і методів зниження негативних наслідків [32]. Алхемері М. також наголошує, що антикризове управління обов'язково передбачає «вдосконалення системи стратегічного управління щодо регулярного моніторингу рівня стійкості, виявлення кризових чинників, реалізації комплексу антикризових заходів, підвищення ефективності і гнучкості управління» [33].

Комплексним є підхід до трактування антикризового управління С. Альберса, У. Мариніссена та С. ван ден Орда. Вони зазначають, що кризи переважно спричиняють структурні або довгострокові зміни, які є наслідком вжитих для їх пом'якшення кроків, адаптації і трансформаційних змін у відповідь на загрози. Автори наголошують на першочерговості розуміння ризиків, вимог і системних змін, що будуть наслідками кризи; це має вирішальне значення для управління кризою. Тому під антикризовим управлінням вони розглядають здатність системи ефективно поглинати, формувати і реалізовувати специфічні, відповідні до ситуації реакції і брати участь у трансформаційних заходах, щоб отримати можливу вигоду із наслідків кризи, що потенційно загрожує системі [11].

Антикризове управління, по суті, об'єднує дві категорії, що мають протилежні характеристики: кризу, в основі якої невизначеність, динаміка і тимчасовість, та управління, яке розглядають крізь призму понять «надійність», «стабільність», «міжчасовий характер дії». Відповідно таке управління виходить за межі традиційного врядування і його звичних механізмів, оскільки його застосування передбачає вирішення унікальних викликів – ситуацій, які є турбулентними, невизначеними, мінливими, такими, що загрожують стабільності розвитку системи і навіть її існуванню як такої. С. Альберс, У. Мариніссен та С. ван ден Орд зауважують: впровадження антикризового врядування вимагає розвитку структур і диверсифікації інструментів, щоб сама система могла швидко та ефективно зреагувати на кризу. А оскільки кризи є непередбачуваними, складними для розуміння, здебільшого масштабними та часто характеризуються шириною наслідків, потрібен стабільний,

сформований на основі планування міжчасовий конструкт кризового врядування. В його основі – охоплення широкого кола зацікавлених сторін, що забезпечує нарощення потенціалу системи через доступ до більшого обсягу ресурсів та можливостей їх використання [11].

З наведених трактувань поняття «антикризове управління» робимо висновок: по суті, в його основі передбачене поєднання як миттєвих реакцій на вплив певних чинників, в основі яких короткострокові ефекти, так і скоординованої поступової стратегії виходу з кризи, що має довгострокову перспективу і ґрунтується на результатах моніторингу, аналізу і прогнозів. І, як доречно зауважують Н. Тернер, Дж. Сварт та Г. Мейлор, підхід до управління кризою «страждає» від практичної проблеми – забезпечення амбідекстерності («дворукості») шляхом поєднання континууму «стабільність – динаміка» [34]. Тобто перевагою антикризового управління є розвиток системи на засадах стратегічно орієнтованого управління нею та її спроможність адаптуватися до несподіваних викликів у мінливому середовищі без втрати фокусу для подальшого поступу.

Висновки. В підсумку варто наголосити, що зважаючи на причини виникнення, характер впливу та шляхи розвитку, нестабільність як явище, прийнято розрізняти: економічну, фінансову, політичну, соціальну, екологічну. При цьому в сучасних умовах глобалізації взаємозв'язків і взаємовпливів такий поділ на окремі типи є дещо «розмитим», хоча можна виділити певні домінантні чинники. Політична нестабільність часто-густо є першопричиною багатьох типів нестабільності, а відтак і деструктивним чинником економічного зростання територій.

Інший висновок, який слідує з проведеного дослідження – запорукою стійкості територіальних громад в умовах нестабільності є ефективне антикризове управління, серед інструментів якого варто виокремити:

- застосування міждисциплінарного діалогу у контексті аналізу кризи і пошуку напрямів подолання її наслідків;
- горизонтальні взаємодії у контексті формування гнучких організаційних мереж для спільного реагування на загрози;
- інтеграція стратегічних підходів до управління з короткостроковими реакціями на виклики;
- розширення кола зацікавлених сторін та учасників процесу подолання загроз, які виникли.

Саме з цієї позиції варто розглядати стійкість територіальних громад в умовах нестабільності – не лише крізь призму реакцій на потрясіння, а з позиції стратегічного підходу до аналізу кризи і нестабільності як її наслідку.

Список використаної літератури

1. Instability, inflation and the 'polycrisis' – the Global Risks Report half a year on. World Economic Forum. 2023. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/10/polycrisis-global-risks-inflation-radio-davos-podcast/>
2. Global Risks Report 2023. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>
3. Drucker, P. F. The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. 2nd ed. Routledge. 1969. 420 pp. DOI <https://doi.org/10.4324/9781315130873>
4. Perrow, C. Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies. New York: Basic Books, 1984. 386 pp. URL: <https://www.jstor.org/stable/2392945>

5. Beck, U. Risk Society. Towards a New Modernity. London: Sage. 1992. 101 pp.
URL:
<http://www.riversimulator.org/Resources/Anthropology/RiskSociety/RiskSocietyTowardsAnewModernity1992Beck.pdf>
6. Giddens, A. Consequences of Modernity. Cambridge, UK: Polity Press. 1990. 286 pp. URL: <https://voidnetwork.gr/wp-content/uploads/2016/10/The-Consequences-of-Modernity-by-Anthony-Giddens.pdf>
7. Butkiewicz, J. L., Yanikkaya, H. The impact of sociopolitical instability on economic growth: Analysis and implications. *Journal of Policy Modeling*, vol. 27, is. 5, July 2005, p. 629-645. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0161893805000359>
8. СУМ. Словник української мови в 11 томах. URL: <https://slovyk.ua/index.php>
9. Cambridge Dictionary. Cambridge University Press & Assessment. 2024. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/instability>
10. Криза – етимологія. Горох. Онлайн-бібліотека словників української мови.
URL:
<https://goroh.pp.ua/%D0%95%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F/%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0>
11. Albers S., Marynissen H. and van den Oord S. Governing Crises: Establishing Stability in Fluidity. *Antwerp Crisis Issue Paper*, 1/2024. URL: <https://medialibrary.uantwerpen.be/files/1603861/a831c9f7-a07c-47f7-9fd7-b619a8318dcf.pdf>
12. Roncaglia A. Theories of Economic Crises. Institute for New Economic Thinking. Oct., 24, 2023. URL: <https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/theories-of-economic-crises>
13. Pearson C. M., Clair J. A. Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 1998, 23(1), 59-76.
14. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. K., Sundelius, B. The politics of crisis management: Public leadership under pressure. Cambridge: *Cambridge University Press*. 2005. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490880>
15. Portier F. The Instability of Market Economies. *Revue de l'OFCE*. 2018, 3 (157). URL: <https://shs.cairn.info/revue-de-l-ofce-2018-3-page-225?lang=fr>
16. Roux-Dufort, C. Delving into the Roots of Crises. In *The Handbook of International Crisis Communication Research*, 2016, pp. 24-33. DOI: 10.1002/9781118516812.ch3
17. Ansell, C., Sorensen, E., Torfing, J. The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*, 2021, 23(7), 949-960.
18. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. К. : Ін-т екон. прогнозув., 2000. 344 с.
19. Климко Г. Н. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підруч. для студ. екон. спец. вищ. закл. осв. / Г. Н. Климко, В. П. Нестеренко, Л. О. Канищенко та ін. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Вища школа, 1999. 743 с.
20. Могиліна Л. А. Науково-теоретичні основи економічної нестабільності в контексті її впливу на фінансову безпеку підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи*, 2014, 39. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/53133/1/Mohylina_economic_instability.pdf

21. Грабчук О. М. Джерела нестабільності розвитку національної економіки України. Альянс наук: вчений – вченому : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 берез. 2012 р. : у 6 т. Дніпропетровськ : Біла К. О., 2012. С. 80-83
22. Cossiga G. A. Stability and Instability of an Economic System: Considerations. *Review of European Studies*; Vol. 9, No. 3; 2017. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/129c/2029d062ada7a5d290d181e67a33e51665d5.pdf>
23. Бандура О. В. Циклічність як форма поєднання стабільності та нестабільності в економічному розвитку / [Бандура О. В.] // Комплементарність інформаційно-цифрових і соціально-економічних перетворень як умова стабільного розвитку суспільства / [Геєць В. М. та ін. ; за ред. А. А. Гриценка] ; НАН України, ДУ "Ін-т економіки та прогнозування НАН України". - Київ : ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України", 2021. - Розділ 1.6. - С. 109-147.
24. Наумова М. Теоретичні аспекти дослідження соціально-економічної нестабільності на ринку праці. *Приазовський економічний вісник*, 6 (23), 2020. С. 200-207.
25. Jannils L. The concept of political instability in economic research. *International Journal of Management and Economics*, 2021, 57 (3), 268-284. <https://doi.org/10.2478/ijme-2021-0016>
26. Jong-A-Pin R. On the measurement of political instability and its impact on economic growth, *European Journal of Political Economy*, 2009, vol. 25, pp. 15-29. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0176268008000803>
27. Carmignani F. Political Instability, uncertainty and economics, *Journal of Economic Surveys*, 2003, vol. 17 (1) , pp. 1-54.
28. Патицька Х. О., Максименко А. О. Центро-периферійні взаємодії у територіальних громадах Львівської області: соціологічна оцінка: електронне наукове видання / ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України". Львів, 2020. 42 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20210032.pdf>
29. Батанов О., Кравченко В. Місцеве самоврядування як інститут громадянського суспільства: муніципально-правові проблеми взаємодії та функціонування. *Public Administration Aspects*, 6 (6-7), 2018. С. 45-53.
30. Chukhrayeva N. Modern approaches in anti-crisis managing the national industrial enterprise. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017, вип. 18. С. 322-325.
31. Лігоненко Л. Антикризове управління підприємством. Київ, Україна: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005.
32. Дурман М., Дурман О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, № 1 (76), 2021, с. 153–161.
33. Алхемері М. Основні положення реалізації політики антикризового публічного управління на регіональному рівні. *Місцеве самоврядування та територіальний розвиток*. 2019. № 1(10). С. 280-287.
34. Turner N., Swart J., Maylor H. Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 2013, 15 (3), 317-332.

CAUSES AND CONSEQUENCES OF INSTABILITY IN THE PROJECTION OF MAINTAINING THE SUSTAINABILITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES: A THEORETICAL DISCOURSE

VOZNYAK Halyna

Doctor of Economics, Professor

Leading Researcher, Department of Regional Financial Policy, M. Dolishniy

Institute of Regional Research of National Academy of Sciences of Ukraine

Professor of the Department of Economics and Public Administration

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2001-0516>

SOROKOVYI Danylo

Postgraduate, Department of Regional Financial Policy,

M. Dolishniy Institute of Regional Research of National Academy of Sciences of Ukraine, of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3954-1854>

Abstract. *The article substantiates the scientific approaches to understanding the essence of the concept of “instability” and deepens the theoretical aspects of the conceptual and categorical apparatus of related terms that complement this area of knowledge. Considerable attention is paid to the crisis aspects, causes and nature of its manifestation. The author proves the multidisciplinary nature of the concepts of “crisis” and “instability”, as well as the historical conditions for changing approaches to their interpretation. The interrelationships between the concepts of “crisis”, “polycrisis”, “instability” and “political instability” are substantiated. The author analyzes theoretical approaches to the study of crisis as a phenomenon in the economy, identifies the main directions of interpretation of the concept in the historical context: crisis as a temporary phenomenon that automatically leads to the full use of resources; crisis as a normal phase of the economic cycle, followed by depression; crises as unpredictable shocks; crises and systemic instability in market economies. It is argued that the crisis is the cause of socio-economic and political instability. Given the causes, nature of impact and manifestation, instability as a phenomenon should be distinguished as: economic, financial, political, social, and environmental. However, in the current context of globalization of interconnections and mutual influences, such a division into separate types is somewhat “blurred”, although certain dominant factors can be identified. Political instability is often the root cause of many types of instability, and thus a destructive factor in the economic growth of territories. It is emphasized that the development of tools and measures to preserve/strengthen the resilience of territorial communities requires a thorough analysis of the causes of the crisis and instability as its consequence. The key to the sustainability of territorial communities in conditions of instability is effective crisis management.*

Key words: *crisis, instability, territorial community, sustainability, socio-economic systems, local self-government.*

In recent years, there has been an increase in crisis phenomena, and thus their combination, which leads to the emergence of “polycrises”. Such trends have a significant impact on the development of socio-economic systems at different levels, changing the patterns of progress.

The purpose of the article is to deepen the theoretical foundations and study scientific approaches to understanding “instability” in the projection of justifying its impact on maintaining the financial stability of territorial communities.

The article substantiates the scientific approaches to understanding the essence of the concept of “instability” and deepens the theoretical aspects of the conceptual and categorical apparatus of related terms that complement this area of knowledge. Considerable attention is paid to the crisis aspects, causes and nature of its manifestation. The author proves the multidisciplinary nature of the concepts of “crisis” and “instability”, as well as the historical conditions for changing approaches to their interpretation. The interrelationships between the concepts of “crisis”, “polycrisis”, “instability” and “political instability” are substantiated. The author analyzes theoretical approaches to the study of crisis as a phenomenon in the economy, identifies the main directions of interpretation of the concept in the historical context: crisis as a temporary phenomenon that automatically leads to the full use of resources; crisis as a normal phase of the economic cycle, followed by depression; crises as unpredictable shocks; crises and systemic instability in market economies. It is argued that the crisis is the cause of socio-economic and political instability. Given the causes, nature of impact and manifestation, instability as a phenomenon should be distinguished as: economic, financial, political, social, and environmental. However, in the current context of globalization of interconnections and mutual influences, such a division into separate types is somewhat “blurred”, although certain dominant factors can be identified. Political instability is often the root cause of many types of instability, and thus a destructive factor in the economic growth of territories. It is emphasized that the development of tools and measures to preserve/strengthen the resilience of territorial communities requires a thorough analysis of the causes of the crisis and instability as its consequence. The key to the sustainability of territorial communities in conditions of instability is effective crisis management.

Reference

1. *World Economic Forum* (2023). Instability, inflation and the 'polycrisis' – the Global Risks Report half a year on. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2023/10/polycrisis-global-risks-inflation-radio-davos-podcast/>
2. *World Economic Forum* (2023). Global Risks Report 2023. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>
3. Drucker, P. F. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. 2nd ed. Routledge. 420 pp. DOI <https://doi.org/10.4324/9781315130873>
4. Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. New York: Basic Books. 386 pp. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2392945>
5. Beck, U. (1992). *Risk Society. Towards a New Modernity*. London: Sage. 101 pp. Retrieved from <http://www.riversimulator.org/Resources/Anthropology/RiskSociety/RiskSocietyTowardsANewModernity1992Beck.pdf>
6. Giddens, A. (1990). *Consequences of Modernity*. Cambridge, UK: Polity Press. 286 pp. Retrieved from <https://voidnetwork.gr/wp-content/uploads/2016/10/The-Consequences-of-Modernity-by-Anthony-Giddens.pdf>

7. Butkiewicz, J. L., Yanikkaya, H. (2005). *The impact of sociopolitical instability on economic growth: Analysis and implications*. Journal of Policy Modeling, vol. 27, is. 5, July 2005, p. 629-645. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0161893805000359>
8. Dictionary of the Ukrainian language in 11 volumes - Slovnkyk ukrayins'koyi movy v 11 tomakh. Retrieved from <https://slovnkyk.ua/index.php> [in Ukrainian].
9. Cambridge Dictionary. Cambridge University Press & Assessment. 2024. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/instability>
10. Peas. Online library of Ukrainian dictionaries. - Horokh. Onlayn-biblioteka slovnykiv ukrayins'koyi movy. Retrieved from <https://goroh.pp.ua/%D0%95%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F/%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0> [in Ukrainian].
11. Albers S., Marynissen H. and van den Oord S. (2024). *Governing Crises: Establishing Stability in Fluidity*. Antwerp Crisis Issue Paper, 1. Retrieved from <https://medialibrary.uantwerpen.be/files/1603861/a831c9f7-a07c-47f7-9fd7-b619a8318dcf.pdf>
12. Roncaglia A. (2023). *Theories of Economic Crises*. Institute for New Economic Thinking. Oct., 24, 2023. Retrieved from <https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/theories-of-economic-crises>
13. Pearson C. M., Clair J. A. (1998). *Reframing Crisis Management*. The Academy of Management Review, 1998, 23(1), 59-76.
14. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. K., Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge: Cambridge University Press. 2005. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490880>
15. Portier F. (2018). *The Instability of Market Economies*. Revue de l'OFCE. 2018, 3 (157). Retrieved from <https://shs.cairn.info/revue-de-l-ofce-2018-3-page-225?lang=fr>
16. Roux-Dufort, C. (2016). *Delving into the Roots of Crises*. In The Handbook of International Crisis Communication Research, pp. 24-33. DOI: 10.1002/9781118516812.ch3
17. Ansell, C., Sorensen, E., Torfing, J. (2021). *The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership?* The need for robust governance responses to turbulent problems. Public Management Review, 2021, 23(7), 949-960.
18. Heyets' V. M. (2000). *Nestabil'nost' ta ekonomichne zrostannya [Instability and economic growth.]*. Kyiv: Institute of Economic Forecasting. [in Ukrainian].
19. Klymko H. N. (1999). *Osnovy ekonomichnoyi teorii: politekonomichnyy aspekt [Fundamentals of economic theory: political economic aspect]* : a textbook for students of economics at higher education institutions / G. N. Klymko, V. P. Nesterenko, L. O. Kanishchenko and others. 2nd ed., revised and supplemented. Kyiv: Higher School, 1999. 743 p. [in Ukrainian].
20. Mohylina L. A. (2014). *Naukovo-teoretychni osnovy ekonomichnoyi nestabil'nosti v konteksti yiyivplyvu na finansovu bezpeku pidpryyemstv [Scientific and theoretical foundations of economic instability in the context of its impact on the financial security of enterprises]*. Problems and prospects for the development of the banking system. Retrieved from https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/53133/1/Mohylina_economic_instability.pdf [in Ukrainian].
21. Hrabchuk O. M. (2012). *Dzherela nestabil'nosti rozvytku natsional'noyi ekonomiky Ukrayiny [Sources of instability in the development of the national economy of Ukraine]*. Alliance of Sciences: scientist - to scientist: materials of the VII International Scientific and

Practical Conference, March 15-16, 2012: in 6 volumes. Dnipropetrovsk: Bila K. O., 2012. pp. 80-83 [in Ukrainian].

22. Cossiga G. A. (2017). *Stability and Instability of an Economic System: Considerations*. Review of European Studies; Vol. 9, No. 3. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/129c/2029d062ada7a5d290d181e67a33e51665d5.pdf>

23. Bandura O. V. (2021). *Tsyklichnist' yak forma poyednannya stabil'nosti ta nestabil'nosti v ekonomichnomu rozvytku [Cyclicality as a form of combining stability and instability in economic development]*. Complementarity of informational-digital and socio-economic transformations as a condition for stable development of society / [Geets V. M. et al.; ed. A. A. Hrytsenko]; NAS of Ukraine, State Institution "Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine". - Kyiv: State Institution "Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine", 2021. - Section 1.6. - P. 109-147. [in Ukrainian].

24. Naumova M. (2020). *Teoretychni aspekty doslidzhennya sotsial'no-ekonomichnoyi nestabil'nosti na rynku pratsi [Theoretical aspects of the study of socio-economic instability in the labor market]*. Azov Economic Bulletin. [in Ukrainian].

25. Jannils L. (2021). The concept of political instability in economic research. International Journal of Management and Economics, 57 (3), 268-284. <https://doi.org/10.2478/ijme-2021-0016>

26. Jong-A-Pin R. (2009). On the measurement of political instability and its impact on economic growth, European Journal of Political Economy, vol. 25, pp. 15-29. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0176268008000803>

27. Carmignani F. (2003). *Political Instability, uncertainty and economics*, Journal of Economic Surveys, 2003, vol. 17 (1) , pp. 1-54.

28. Patyts'ka KH. O., Maksymenko A. O. (2020). *Tsentro-peryferiyini vzayemodiyi u terytorial'nykh hromadakh L'vivs'koyi oblasti: sotsiologichna otsinka [Center-periphery interactions in territorial communities of Lviv region: sociological assessment]*. State Institution "Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi NAS of Ukraine". Retrieved from <http://ird.gov.ua/irdp/p20210032.pdf> [in Ukrainian].

29. Batanov O., Kravchenko V. (2018). *Mistseve samovryaduvannya yak instytut hromadyans'koho suspil'stva: munitsypal'no-pravovi problemy vzayemodiyi ta funktsionuvannya. [Local self-government as an institution of civil society: municipal-legal problems of interaction and functioning]*. Public Administration Aspects, 6 (6-7), 2018. C. 45-53. [in Ukrainian].

30. Chukhryayeva N. (2017). *Modern approaches in anti-crisis managing the national industrial enterprise*. Global and national problems of economy, issue 18. P. 322-325.

31. Lihonenko L. (2005). *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]*. Kyiv, Ukraine: Kyiv. National Trade and Economic University. [in Ukrainian].

32. Durman M., Durman O. (2021). *Sutnist' antykryzovoho upravlinnya ta pryntsypy yoho zdiysnennya [The essence of anti-crisis management and the principles of its implementation]*. Bulletin of the Kherson National Technical University, No. 1 (76), 2021, pp. 153–161 [in Ukrainian].

33. Alkhemeri M. (2019). *Osnovni polozhennya realizatsiyi polityky antykryzovoho publichnoho upravlinnya na rehional'nomu rivni [Basic provisions for the implementation of anti-crisis public management policy at the regional level]*. Local self-government and territorial development. № 1(10). C. 280-287. [in Ukrainian].

34. Turner N., Swart J., Maylor H. (2013). *Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda*. International Journal of Management Reviews, 15 (3), 317-332.

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

ПШИК Богдан Іванович

доктор економічних наук, професор

професор кафедри фінансових технологій та консалтингу

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7930-0791>

СТАСИШИН Андрій Васильович

доцент, кандидат економічних наук

декан факультету управління фінансами та бізнесу

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3061-0788>

Анотація. *Стаття присвячена розкриттю особливостей реалізації та напрямів вдосконалення податкової політики суб'єктів господарювання з урахуванням впливу воєнного стану в Україні. Обґрунтовано необхідність та роль взаємодії податкової та облікової політик компаній, формування систем обліково-аналітичного забезпечення та податкового комплаєнсу в ході дотримання податкового законодавства і належного виконання зобов'язань зі сплати податків і зборів, а також напрями співпраці підприємств з консалтинговими компаніями з питань формування та реалізації податкової політики.*

Окреслено основні напрями забезпечення ефективності податкової політики СГ в умовах воєнного стану в Україні, які базуються на моніторингу податкового законодавства в умовах воєнного часу, своєчасному виконанні податкових зобов'язань, прогнозуванні появи та оцінюванні податкових ризиків, управлінні податковими відносинами і ризиками СГ на базі використання інструментарію фінансового та операційного менеджменту; формуванні резервів на непередбачувані витрати і специфічні потреби в умовах воєнного стану, періодичному перегляді та оновленні моделі сплати податків, використанні інструментів податкового планування та можливостей податкової оптимізації.

Ключові слова: *воєнний стан, обліково-аналітичне забезпечення, податкова оптимізація, податкова політика, податковий комплаєнс, податкові зобов'язання, суб'єкти господарювання.*

Постановка проблеми. У сучасному світі бізнес виступає однією із найважливіших складових економічного потенціалу кожної країни, вплив якої поширюється на усі рівні та сфери прояву суспільних відносин. Адже стабільність та ефективність діяльності суб'єктів господарювання (СГ) є визначальним чинником, який формує основу для перспектив функціонування та зміцнення добробуту країни. Питання розвитку підприємницького сектора завжди були важливими для українського суспільства. Але впродовж останніх років, а саме від моменту початку

повномасштабної війни, розпочатої російським агресором проти нашої держави і до нині, ця проблематика набула особливої актуальності та гостроти, адже війна спричинила незворотні інституційні трансформації в суспільстві через виникнення поряд з усталеними новітніх, породжених воєнним станом ризиків загроз, механізми протидії яким ще не повністю напрацьовані.

Воєнні дії та їх наслідки, посилення безпекових ризиків, розрив логістичних ланцюгів, певні обмеження пропозиції електроенергії та її подорожчання для бізнесу, податкові зміни, звуження інвестиційного попиту, а також втрата багатьма підприємствами ринків збуту, цілих клієнтських сегментів та кваліфікованих працівників продовжують стримувати економічну активність підприємництва та зводять до мінімуму їхню роль у процесах підтримки та подальшого поступу у нашій країні.

Враховуючи умови воєнного стану, в яких сьогодні функціонують вітчизняні суб'єкти господарювання, серед численних інструментів управління їх діяльністю доцільно наголосити податковій політиці. Від того, наскільки грамотно суб'єкти господарювання формують власну податкову політику, залежать не лише перспективи їх економічного зростання, але й можливості суспільного виробництва загалом. З огляду на сучасну ситуацію, в якій функціонують українські підприємства, ця політика повинна бути спрямована на ефективне управління податковими зобов'язаннями задля збільшення обсягу оборотних коштів, які можуть бути використані в цілях подолання наявних і потенційних загроз в діяльності підприємств, підтримання їхніх конкурентних переваг, забезпечення процесу розширеного відтворення, а відтак – на відновлення української економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики формування та реалізації ефективної податкової політики СГ приділено значну увагу у працях вітчизняних вчених та фахівців-економістів. Так у праці Іванова Ю.Б. та Майбурова І.А. [1] розкрито теоретико-методологічні засади дослідження та інструментарій реалізації податкової політики. А у праці Коваль Н.І, Подоляничук О.А., Гудзенко Н.М. [2] обґрунтовано процес розробки податкової політики на рівні СГ, а також необхідність створення та запровадження системи податкового рахівництва в діяльності компаній. Городецька Т.Е. [3] досліджує особливості та роль податкового планування як складової податкової політики підприємств. У праці Легостаєвої О.О. та Кондратенко В.В. [4] розкрито напрями оптимізації податкової політики підприємства, спрямовані на зниження ступеня впливу податкових ризиків. У дисертаційному дослідженні Коваленко О.В. [5] досліджено організаційно-економічний механізм формування податкової політики промислових підприємств.

Також заслуговують на увагу розробки українських вчених теоретичного і навчально-методичного характеру, у яких розкрито сутність та чинники формування податкової політики на мікрорівні, підходи до оцінки ефективності такої політики, особливості оптимізації податкових платежів в діяльності СГ, побудови систем податкового менеджменту на підприємствах. В цьому контексті варто згадати праці таких науковців як: Іванов Ю. Б., Крисоватий А. І., Кізима А. Я., Карпова В. В. [6]; Іванишина О. С., Герасименко О. М., Тучак Т. В., Прокопенко І. А. [7]; Самусевич Я. В., Височина А. В. [8] та багатьох інших.

Незважаючи на значну кількість наукових та навчально-методичних праць з питань управління податковими відносинами на мікрорівні та ґрунтовне опрацювання теоретико-методологічних і прикладних аспектів цієї важливої і водночас доволі складної проблематики, існує потреба у подальших дослідженнях особливостей

формування і реалізації податкової політики вітчизняних СГ огляду на наявні виклики, зумовлені воєнним станом, а також пошуку шляхів її удосконалення.

Метою статті є висвітлення особливостей реалізації та напрямів вдосконалення податкової політики суб'єктів господарювання з урахуванням впливу воєнного стану в Україні.

Виклад основних результатів. Проблематика впливу податкової політики держави на діяльність СГ та добробут громадян завжди була актуальною і надалі посідає чільне місце у світовій фінансовій науці. Адже погляди щодо побудови оптимальної податкової системи з позицій як органів державного управління з одного боку, так і платників податків в особі СГ та населення – іншого є різноплановими, які постійно супроводжуються активними дискусіями. Це пов'язано зі складністю досягнути балансу їхніх інтересів, який би дозволяв забезпечити формування достатніх податкових надходжень для фінансування у повному обсязі суспільних потреб та водночас підтримував високий рівень зацікавленості СГ щодо зростання підприємницької активності та розширення бази оподаткування.

Наявність конфлікту інтересів у процесах оподаткування вимагає пошуку компромісу та шляхів гармонізації у взаємодії держави зі СГ як платниками податків. Оскільки кожна економічна операція характеризується податковими наслідками, СГ повинні тонко розуміти сучасні можливості податкового планування та податкової оптимізації та формувати на цій основі податкову політику, що дозволить підвищити ефективність господарської діяльності, максимізувати ринкову вартість підприємств та постійно нарощувати фінансовий результат. Від того, наскільки добре сформована податкова політика підприємства ще на так званому «нульовому» етапі функціонування, залежить поява (або відсутність) проблемних ситуацій, пов'язаних із нарахуванням і сплатою податків, а також характер майбутніх відносин підприємства і податковими органами. Адже будь-які порушення в діяльності СГ, які супроводжуються у кращому разі донарахуванням податків і сплатою штрафних санкцій, безперечно, неабияк позначаються на фінансовому стані та репутації будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. З іншого боку, актуальність проблематики формування та реалізації ефективної податкової політики вітчизняними СГ визначається позицією міжнародних партнерів України, які надають фінансову допомогу в часі війни. Зокрема, Міжнародний валютний фонд дотримується позиції щодо неприпустимості звуження бази оподаткування та зниження основних податкових ставок принаймні до завершення війни [9].

Узагальнення наукових праць вітчизняних вчених [1 – 8] дає підставу розглядати сутність податкової політики СГ передусім крізь призму відповідних принципів, підходів та інструментарію, які визначають поведінку СГ у взаємодії з органами державної і місцевої влади, яка базується на дотриманні чинного законодавства та спрямована на ефективне управління податковими зобов'язаннями, забезпечення їх виконання та оптимізацію задля максимізації добробуту власників, підвищення фінансової стабільності бізнесу. В основу сформованої податкової політики повинні покладатися такі базові ознаки:

1. *Цілковита відповідність вимогам чинного законодавства*, оскільки СГ задля збереження своєї ділової репутації повинні використовувати лише легальні альтернативи в оподаткуванні, а відтак підприємство в жодному разі не повинно вдаватися до будь-якої із незаконних форм ухилення від виконання податкових зобов'язань.

2. *Пошук найефективніших рішень, спрямованих на мінімізацію бази*

оподаткування, що передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на різні складові та аспекти у межах джерел сплати податків, широке використання можливостей щодо використання чинних податкових пільг та преференцій та інших інструментів податкової оптимізації.

3. *Оперативне реагування на зміни в системі оподаткування*, що проявляється у постійному відстеженні її стану і тенденцій змін, миттєве коригування господарських та фінансових операцій з огляду на введення нових податків, зміни порядку податкового адміністрування, ставок податків, появу нових чи скасування чинних податкових пільг.

4. *Планове визначення обсягів майбутніх податкових платежів*, в основі якого має бути покладено величину планового суму прибутку та інших фінансових показників.

5. *Забезпечення своєчасних розрахунків зі сплати податкових платежів*, що передбачає ретельний контроль за термінами виконання податкових зобов'язань, складання та дотримання «податкового календаря», що дає змогу уникнути в майбутньому сплати штрафних санкцій за несвоєчасну сплату податків.

6. *Врахування особливостей бізнесу в ході формування податкової політики* (масштаби діяльності СГ, вид економічної діяльності, структура доходів)

В процесі розроблення податкової політики СГ обов'язково слід враховувати загально-економічну та політичну ситуацію, яка склалася в країні станом на конкретний період часу, адже ця політика повинна містити різного роду інструменти, які використовуються у умовах спаду ділової активності, прояву фінансових та економічних криз, а також інших екстремальних ситуацій (війни, пандемії, стихійні лиха тощо). В умовах сьогодення найбільш актуальним у розробленні податкової політики СГ є врахування особливостей воєнного стану, в умовах якого перебуває наша держава. Цей стан характеризується значною невизначеністю, посиленням впливу існуючих та появою нових ризиків для усіх СГ, механізми управління якими ще недостатньо напрацьовані. В умовах воєнного стану діяльність органів державного управління спрямована на вироблення таких рішень, завдяки яким можливо якщо не уникнути окремих із ризиків, то принаймні мінімізувати їхній негативний вплив на вітчизняну економіку СГ зокрема, які перебувають у надзвичайно складних фінансових умовах.

Так, ще у 2022 році, на початку повномасштабної війни Верховна Рада України ухвалила низку змін до податкового законодавства, які мали антикризовий характер та були спрямовані на послаблення податкового тиску на СГ у період воєнного стану, а відтак й на стабілізацію української економіки. До таких заходів можна віднести такі, як: можливість переходу СГ на спрощену систему оподаткування зі сплатою податку з обороту за ставкою 2% незалежно від обсягів отримуваного доходу; зниження ставки податку на додану вартість до 7%; встановлення ставки акцизного збору на пальне у розмірі 0%; звільнення від сплати земельного та екологічного податку за об'єкти, орендної плати за землю, які розташовані на тимчасово окупованих територіях та територіях, де велися активні бойові дії; інші пільги, які стосувалися переважно суб'єктів малого і середнього бізнесу в частині сплати єдиного соціального внеску, подання податкової звітності тощо. З часом більшість із них було скасовано або переглянуто.

А відтак податкова політика може зазнавати відповідних коректив і доповнень у разі зміни податкового законодавства. Таким чином податкова політика впродовж фінансового року може неодноразово змінюватися, що є особливо характерним в часі

війни. Так, під впливом повномасштабного військового вторгнення російського агресора в Україну суттєвих змін зазнав економічний ландшафт нашої країни, адже чимало суб'єктів господарювання з огляду на загрозу припинення своєї діяльності були змушені зайнятися пошуком нових локацій на безпечних територіях для продовження роботи в умовах воєнного стану. Так, починаючи від початку повномасштабного вторгнення і до березня 2024 року було зафіксовано майже 19000 випадків релокації підприємств великого, середнього та малого бізнесу з одних регіонів в інші [10]. Є чимало випадків, коли під час перебування на окупованих територіях підприємства зазнали внаслідок бойових дій повної або часткової втрати майна, а відтак потребують значних коштів на відновлення своєї діяльності на новому місці (на придбання обладнання, оренду приміщень, підключення до комунікацій тощо). У такому разі відбуваються зміни в організаційній структурі СГ, виробництві та бізнес-процесах, що в свою чергу потребує ретельного обліку витрат на релокацію та організацію виробництва на новому місці.

Адже воєнний стан і бойові дії, яка спричиняють негативний вплив на діяльність вітчизняних СГ, зумовлює появу нових ризиків та операцій, які обов'язково повинні бути враховані при формуванні облікової та податкової політик. Найбільш поширені з них є такі:

1. Неможливість продовження або суттєве діяльності обмеження (Going Concern Issue) діяльності СГ внаслідок розташування активів на територіях, де ведуться активні бойові дії, а також наближених до них територіях. Це зумовлює необхідність розкриття у фінансовій звітності обмежень у безперервній діяльності, ведення обліку та оформлення вимушеної консервації активів, а також забезпечення гарантійних зобов'язань у разі неможливості виконання зобов'язань перед клієнтами в умовах воєнного стану.

2. Ризик дефолту контрагентів, що може позначитись на методології та результатах розрахунку резерву під очікувані кредитні збитки (резерву сумнівних боргів).

3. Знищення, втрата, знецінення та пошкодження активів унаслідок ворожих дій, обстрілів, інших несприятливих обставин. Такі несприятливі зміни потребують формалізації облікових підходів щодо втрат та знецінення активів, що були знищені/пошкоджені в ході бойових дій, а також проведення інвентаризації в умовах воєнного стану, фіксація втрат або пошкодження активів та їх документальне оформлення.

4. Надання допомоги на оборону (підтримку Збройних сил України), що потребує відображення в обліку та належного документального оформлення збору коштів, безкоштовної передачі товарів та коштів, а також реалізації товарів із відрахуванням частини виручки на потреби оборони.

5. Труднощі, пов'язані з отриманням оригіналів первинних документів від контрагентів, що зумовлює необхідність використання систем електронного документообігу, а також визначення підходу до обліку та документального оформлення витрат, розрахунків, інших операцій у разі відсутності оригіналів первинних документів.

6. Зміни у розрахунках з працівниками в умовах воєнного стану, які потребують формалізації облікового підходу щодо здійснення оплати праці, нарахування відпускних та лікарняних під час простою виробництва, надання фінансової допомоги працівникам.

7. Релокація СГ для продовження діяльності на безпечних територіях, що потребує відображення в обліку і звітності витрат, пов'язаних з переміщенням активів та відновлення діяльності.

Цей перелік подій та обставин є далеко не повним, а відтак зміни до облікової та податкової політик можуть бути індивідуальними для кожного СГ залежно від напряму діяльності, специфіки функціонування, структури та інших чинників, зокрема територіального характеру.

Що ж стосується останньої групи чинників, в умовах війни на діяльності СГ та їхній податковій політиці зокрема відбивається тип території, у межах яких функціонують, їхні структурні підрозділи, клієнти, постачальники та інші контрагенти. Так, слід розрізняти такі їхні типи залежно від наближення до лінії фронту: 1) території у прифронтових регіонах (Донецькій, Луганській, Запорізькій, Миколаївській, Харківській та Херсонській областях); територіальні громади у регіонах, де відновлено контроль України (Київ, Київська, Житомирська, Сумська та Чернігівська області); території в опорних регіонах – у Вінницькій, Дніпропетровській, Кіровоградській, Одеській та Полтавській областях; території в тилкових регіонах – у Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Львівській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій, Чернівецькій та Черкаській областях. Характер території безперечно впливає на можливості СГ щодо ведення діяльності, організації виробництва, здатність формування фінансових ресурсів, процес реалізації продукції, що позначається на фінансових результатах та сплаті податкових платежів [11, с. 84].

Як бачимо, між податковою та обліковою політиками СГ існує тісний зв'язок, оскільки, по-перше, зафіксовані в облікових політиках рішення прямим чином пов'язані із новими змінами в оподаткуванні, бухгалтерському обліку та звітуванні. Все це впливає на вибір підходів до обліку доходів та витрат, а також інших елементів, що формують облікову політику. В свою чергу використання в обліку встановленого методу чи способу відображення об'єкта бухгалтерського обліку впливає загалом на розмір податкового навантаження СГ. По-друге, облікова політика СГ спрямована на формування об'єктивної та достовірної інформації для оцінки капіталу, активів, зобов'язань, доходів та витрат за будь-який період діяльності підприємства, що використовується для різних цілей, зокрема складання фінансової звітності, забезпечення своєчасних та правильних податкових розрахунків [12, с. 112]. По-третє, в обліковій політиці СГ повинні бути відображені відомості про застосовувані в його діяльності систему оподаткування, спосіб обліку доходів та витрат, а також порядок обчислення податкової бази під час оподаткування. У Наказі про облікову політику в частині оподаткування можуть бути відображені такі основні елементи як: метод визнання доходів та витрат (метод нарахування, касовий метод); метод нарахування амортизації основних засобів та нематеріальних активів (лінійний, нелінійний); перелік та способи формування резервів (резерв сумнівних боргів, резерв на оплату відпусток та винагород, резерв на ремонт основних засобів).

Ще один аргумент на користь цього взаємозв'язку полягає у тому, що реалізація податкової політики СГ повинна здійснюватися, виходячи з результатів податкового обліку, який покликаний задля формування повної і достовірної інформації про господарські та фінансові операції, що були проведені СГ як платниками податків впродовж звітного періоду, а також забезпечення інформацією внутрішніх та зовнішніх користувачів, які здійснюють контроль за правильністю нарахування, повнотою та своєчасністю слати податків. Саме на основі даних податкового обліку СГ повинні вибудовувати відносини з податковими органами, покупцями, постачальниками, а

також іншими економічними агентами, в ході яких виникають податкові зобов'язання та здійснюється управління ними. А відтак СГ можуть розробляти альтернативні сценарії розвитку подій у сфері зазначених вище відносин, прогнозувати їх наслідки (що є актуальним в умовах нестабільного законодавства, а особливо – в умовах воєнного стану та інших екстремальних ситуацій) та обирати найбільш оптимальні варіанти поведінки у податкових відносинах..

В кожній компанії повинні дотримуватися підходів щодо правильної організації і ведення такого обліку, а також своєчасності у відображенні операцій СГ у податковій звітності, що є однією з умов, що визначають ефективність діяльності компаній. Саме тому на базі податкового обліку повинна вибудовуватися система обліково-аналітичного забезпечення діяльності СГ у сфері податкових відносин. В межах цієї системи повинні здійснюватися накопичення, реєстрація, узагальнення та облік інформації про операції в межах основної, інвестиційної та фінансової компанії для того щоб сформувати податкову базу для розрахунків податкових зобов'язань та контролю за їх виконанням. Цю систему слід розглядати з позицій впорядкованої сукупності взаємопов'язаних складових, що дозволяють сформувати обліково-аналітичне забезпечення бізнес-процесів СГ на базі збору інформації про факти господарського життя, що зумовлюють виникнення обов'язків зі сплати податкових платежів, їх оцінки, реєстрації та документування, узагальнення інформації про них у вигляді податкових реєстрів та податкової звітності, аналізу інформації та звітності, здійснення контрольних дій з метою оцінки ризиків її спотворення, а також з метою моніторингу можливого виникнення податкових ризиків [13].

На основі сформованої системи обліково-аналітичного забезпечення СГ формують власну податкову політику та реалізують функції податкового менеджменту. Вона повинна функціонувати таким чином, щоб задовольняти потреби органів управління компанією, а також підрозділу податкового менеджменту інформацією про будь-які зміни, що стосуються зміни бази оподаткування, виникнення податкових зобов'язань, здійснення податкових розрахунків у за кожним видом діяльності СГ, а також визначення та коригування величини прибутку для цілей оподаткування. Таким чином система обліково-аналітичного забезпечення податкової політики забезпечує суб'єктів управління діяльністю СГ якісною фактичною та аналітичною інформацією щодо оцінки показників, які характеризують об'єкти оподаткування, стан відносин підприємства у сфері оподаткування, ступінь дотримання податкового законодавства та реакцію на його зміни, якість виконання податкових зобов'язань, своєчасність та повноту податкових розрахунків.

Але разом із тим, формуючи систему обліково-аналітичного забезпечення податкової політики СГ, необхідно оптимізувати витрати часу на її формування, організацію податкового обліку, а також постійно оновлювати та вдосконалювати її з огляду на наявні особливості та постійні зміни системи оподаткування діяльності СГ в Україні в умовах воєнного стану

Ще одним напрямом податкової політики СГ є формування резервів на випадок виникнення непередбачуваних витрат і специфічних потреб, які можуть мати місце внаслідок випадкових подій та обставин, а також необхідності ліквідації негативних наслідків таких подій. За допомогою таких резервів здійснюється регулювання окремих аспектів господарського життя, а також відбувається вплив на реальну оцінку активів, зобов'язань, капіталу, що своєю чергою позначається на величині фінансового результату. Прикладом цього є зазначені у ст. 139 Податкового кодексу України (ПКУ) [14] резерви (забезпечення), призначені для відшкодування його майбутніх

операційних витрат, а також резерв сумнівних боргів або резерв очікуваних кредитних збитків.

Необхідність формування фінансових резервів зумовлена низкою причин, зокрема через вплив економічних шоків та виникнення надзвичайних ситуацій, порушення у фінансовій стійкості СГ, неспроможність дебіторів розрахуватися у воєнний час, повну або часткову втрату стабільних джерел грошових надходжень, провадження неналежних практик фінансового менеджменту, тощо. Відсутність таких резервів або ж неспроможність їх наповнення свідчать про непідготовленість організації до ситуацій із «просіданням» доходів чи здійснення непередбачених витрат і, безперечно, посилюють її фінансову вразливість.

Особливої актуальності цей напрямок набуває в часі війни, оскільки кошти сформованих фінансових резервів можуть бути використані на такі цілі: забезпечення необхідними ресурсами для евакуації майна компанії, працівників та членів їхніх родин; відновлення доступу підприємства до водо -, тепло і енергопостачання, використання за необхідності альтернативних джерел енергозабезпечення в кризових ситуаціях; ліквідацію наслідків обстрілів та аварійних ситуацій; відновлення комунікацій та роботи об'єктів компанії. Наявність подібних резервів слугуватиме своєрідним «буфером запасу» для підтримки роботи підприємства, не вдаючись до таких рішень як скорочення обсягів виробництва чи підвищення діяльності. Тому при формуванні таких резервів потрібно забезпечити наявність грошових коштів у достатніх обсягах для ліквідації наслідків впливу загроз і ризиків на функціонування СГ, а також доступність цих коштів у моменти часу, коли вони будуть найбільш потрібні.

Також СГ можуть формувати за рахунок чистого прибутку фінансові резерви для здійснення у майбутньому (наприклад, після завершення війни) капітальних витрат на оновлення і розширення виробництва, реалізацію масштабних інвестиційних та інноваційних проєктів, відновлення діяльності підприємства тощо. Оскільки подібні резерви формуються, як правило, впродовж тривалого часу, накопичені грошові кошти доцільно вкладати в різні доходні активи. Для прийняття рішень про вибір активу чи фінансового інструмента для найвигіднішого розміщення коштів слід ретельно оцінити не лише можливі ризики, розмір інвестиційного доходу, а й податкових платежів, на суму яких цей дохід зменшиться. Так, наприклад, відповідно до ст. 165.1 ПКУ [14] сума доходу, отриманого платником податку в розмірі відсотків, нарахованих на державні цінні папери та облігації місцевих позик не включаються до загального місячного (річного) оподатковуваного доходу.

Черговим напрям податкової політики СГ, який актуалізується в часі воєнного стану та постійної мінливості в цих умовах податкового законодавства є забезпечення ефективного управління власними податковими ризиками, поява яких може бути зумовлена невиконанням платниками податків обов'язку щодо взяття податковими органами на облік, неподанням (своєчасним неподанням) податкової звітності, відмовою у декларуванні (неповним декларуванням), несплатою (несвоєчасною та неповною сплатою) податкових зобов'язань, порушення щодо виконання податкового законодавства та інших податкових обов'язків [15]. Причини появи таких ризиків в умовах воєнного стану можуть бути зумовлені як зовнішніми причинами (наприклад зміною податкового законодавства), так і внутрішніми – відновленням персоналу, організацією роботи на новому місці, впровадженням або модернізацією інформаційних систем, появою нових технологій, виготовленням нових видів продукції, реорганізацією компанії, виходом на ринків збуту тощо. При цьому кожен

СГ повинен для себе визначити критерії ймовірності або наслідки впливу таких ризиків та індивідуально проводити їх оцінку. Наприклад, за наслідками впливу можна виокремити такі податкові ризики: ризик донарахування податків, штрафів, пені тощо; ризик посилення податкового контролю; ризик втрати репутації; ризик ліквідації бізнесу.

У теперішній час дедалі більше на перший план виходить глибоке розуміння численних змін, усвідомлення та прагнення належним чином виконувати податкові зобов'язання, передбачені національним і міжнародним законодавством. Як свідчить світова практика, для ефективного управління податковими зобов'язаннями та ризиками СГ потрібно використовувати дієві механізми, зокрема й ті, що базуються на визначених процедурах відповідності, зокрема податковий комплаєнс. Впродовж останніх років спостерігається підвищення інтересу СГ до цього інструмента, особливо після прийняття Національної стратегії доходів України до 2030 року та прийняття Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства» [15]. Відповідно до зазначеного Закону України сутність комплаєнсу слід розглядати крізь призму системи заходів та процедур, що здійснюються контролюючими органами з метою підвищення рівня добровільного виконання податкових та інших обов'язків платниками податків відповідно до чинного законодавства та зменшення ймовірності настання податкового ризику.

Це поняття характеризує стан самостійного виконання СГ їхніх податкових зобов'язань або ж через зусилля податкових органів, які останні спрямовують на забезпечення виконання цих зобов'язань. Податковий комплаєнс спрямований на передбачення, завчасне виявлення податкових ризиків та ситуацій, у яких ці ризики можуть проявитися, а також допомогу платникам податків уникнути у майбутньому негативного впливу зазначених ризиків і найпоширеніших помилок у сфері виконання податкових зобов'язань. У разі неможливості виключення подібних ситуацій податковий комплаєнс дає можливість належним чином оцінити податкові ризики та максимально можливо знизити рівень їх впливу.

Загалом запровадження податкового комплаєнсу в діяльності СГ уособлює шлях до якісних змін у підходах до реалізації податкової політики та побудови відносин з податковими органами на засадах довіри і партнерства через стимулювання бізнесу до добровільної сплати податків. Таким чином податковий комплаєнс дозволяє здійснювати моніторинг і постійний контроль не лише за дотриманням податкового законодавства, а й за іншими економічними процесами, що відбуваються в компанії та реагувати на можливі порушення задля зміцнення податкової безпеки СГ, мінімізації податкових ризиків для компанії і її посадових осіб, уникнення фінансових і нефінансових санкцій. Також податковий комплаєнс сприяє уникненню у майбутньому будь-яких помилок у сфері виконання СГ податкових зобов'язань за рахунок реалізації відповідних профілактичних та превентивних заходів та проведення постійного нагляду за функціонуванням податкової системи та змінами норм податкового законодавства.

Варто зазначити, що включення комплаєнсу до структури податкової політики СГ є важливою, проте недостатньою умовою ефективності її реалізації, адже елементи податкового комплаєнсу необхідно належним чином впровадити. Це відбувається через аналіз усіх фінансових та господарських процесів в середині компанії, організації системи бухгалтерського обліку і звітності, інвентаризацію практик виконання

податкових зобов'язань та побудови відносин із податковими органами, а також впровадження процедур податкового контролю та інших дій і заходів, що впливають із положень податкового законодавства та забезпечення їх відповідності в усіх сферах діяльності СГ. Таким чином належне впровадження в діяльність СГ принципів та процедур податкового комплаєнсу сприятиме адаптації компанії до змін податкового законодавства та реальної ситуації, що впливає як на ефективність її діяльності, так і на репутацію, а також на можливість законної оптимізації оподаткування та ефективної реалізації поставлених цілей через використання відповідних стратегій. Важливість та ефективність податкового комплаєнсу зумовлена й тим, що у його структурі поєднуються елементи як податкового контролю і консалтингу, так і бухгалтерського обліку.

Однак принципи та процедури податкового консалтингу повинні поширюватися не лише на оцінку податкових ризиків самого СГ, а й на виявлення цих ризиків в діяльності його контрагентів, адже постійно у зарубіжній та дедалі частіше у вітчизняній практиці висуваються вимоги до належного управління податковими зобов'язаннями контрагентів аби компанія могла мінімізувати власні бізнес-ризиків. До того ж значну потребу в оцінюванні фінансових, зокрема й податкових ризиків, відчувають банківські установи, інститути розвитку та інші фінансово-кредитні установи.

У нинішній час багато країн проводять масштабні податкові реформи, щоб відповідати новим вимогам глобалізованого ділового середовища. Україна теж не стоїть осторонь цих процесів, а вітчизняні податкові органи продовжують розробляти ефективні інструменти для підвищення ефективності процесу дотримання вимог податкового законодавства. До того ж нині для прийняття раціональних рішень СГ недостатньо дізнаватися про факти виникнення нових податкових змін, оскільки потрібно заздалегідь відстежувати тенденції в оподаткуванні та планувати заходи щодо взаємодії із податковими органами. Дуже часто у штаті підприємств відчувається брак кваліфікованих кадрів, здатних швидко освоювати нові зміни у податковому законодавстві, управляти податковими ризиками, а також оцінювати вплив податкових рішень на результати господарської та інвестиційної діяльності. У такому разі слід звертатися до спеціалізованих консалтингових компаній, які пропонують широкий спектр послуг у сфері формування і реалізації податкової політики, особливо на стадії входження компанії на ринок. Зокрема, до таких послуг належать: прогноз результатів майбутньої (операційної, інвестиційної та фінансової) діяльності; моделювання та оцінка податкових і фінансових ризиків, які можуть виникнути в діяльності СГ та посадових осіб компанії в ході відносин із податковими органами (включаючи будь-які спірні питання, донарахування податків, місце для податкового обліку тощо); формування «з нуля» або надання пропозицій у межах розробленої клієнтом податкової політики з огляду на структуру, особливості і стратегію ведення бізнесу, специфіку реалізовуваних проєктів тощо; супроводження процесу реалізації податкової стратегії та здійснення захисту інтересів (і посадових осіб) компанії на будь-якій стадії комунікації з податковими органами; налагодження та/або відновлення податкового обліку; розробка системи податкового планування на основі аналізу бізнес-процесів; консультування з широкого кола питань, що належать до сфери податкового законодавства, обліку та звітності.

Завдяки співпраці СГ з податковими консультантами допоможе власникам бізнесу і персоналу компаній краще орієнтуватися у податкових змінах, розуміти яким чином податкові рішення вплинуть на ефективність діяльності, більш продуктивно

спілкуватися із податковими органами та усіма можливими групами стейкхолдерів щодо реалізації СГ податкової політики та прийняття важливих для бізнесу рішень

Обрана СГ податкова політика є ефективним інструментом фінансового менеджменту, яка реалізується через інструменти податкового планування та податкової оптимізації та спричиняє суттєвий вплив на обсяги собівартості продукції, фінансового результату, цінову політику, а також показники ринкової вартості та фінансового стану компанії.

Важливим напрямом податкової політики СГ, особливо в умовах воєнного часу, є оптимізація податкових платежів. Це передбачає вибір таких видів економічної діяльності, господарських операцій, а також обсягів діяльності та статусу СГ та інших параметрів, які б задовольняли його з позицій отримання доходів, необхідних для подальшого функціонування виробництва, формування зацікавлених у результатах своєї роботи штату працівників, а також оптимізації витрат на сплату податків та уникнення різного роду штрафних санкцій і податкових ризиків.

Ефективна податкова політика СГ повинна передбачати такі напрями:

- дотримання податкового законодавства у напрямку забезпечення правильності розрахунку та своєчасної сплати податкових платежів, а також належного ведення податкового обліку та складання податкової звітності на підприємстві;

- оцінка поточних податкових ризиків та прогнозування ймовірності їх появи і ступеня впливу на діяльність СГ у майбутньому на базі всебічного аналізу системних помилок у податковому обліку, перевірки документообігу та стану забезпечення якості первинних облікових документів;

- постійний аналіз динаміки виникнення та виконання податкових зобов'язань, оцінка структури податкового навантаження СГ;

- формування сценаріїв здійснення господарської діяльності та розміщення активів з позицій виникнення податкових зобов'язань та вибір найбільш оптимального з них із урахуванням специфіки діяльності та орієнтирів стратегічного плану розвитку компанії;

- ефективне управління податковими ризиками СГ на базі використання інструментарію фінансового менеджменту (реструктуризація дебіторської та кредиторської заборгованості, процедури злиття і поглинання підприємств, застосування прискореної амортизації, вибір між альтернативними системами оподаткування, використання інструментарію податкового планування тощо та ін), а також інструментів операційного менеджменту (вдосконалення організаційної структури підприємства, налагодження систем документообігу та внутрішнього контролю, аудиторські перевірки, максимальне залучення фахівців підрозділу податкового менеджменту компанії в процес ухвалення управлінських рішень, формування системи податкового комплаєнсу);

- постійна модернізація моделі сплати податків в діяльності СГ, що передбачає реформування договірної бази та положень облікової політики компанії для цілей податкового планування (всі положення, що містяться в обліковій політиці, мають податкові наслідки і дають інформацію для пошуку резервів оптимізації податкових платежів);

- розробка механізмів оптимізації, що дадуть змогу регулювати розміри сплати податків з огляду на характер змін та оновлених елементів моделі сплати податків СГ (зниження чи перенесення бази оподаткування на інших суб'єктів, відстрочення терміну виникнення податкових зобов'язань, застосування спеціальних режимів

оподаткування, вибір форми діяльності СГ, використання механізмів уникнення подвійного оподаткування тощо).

Таким чином в умовах воєнного часу кожен СГ повинен мати розроблену чітку та ґрунтовну податкову політику, яка повинна містити організаційні та економічні механізми для його адаптації у нестабільному податковому середовищі з урахуванням ринкових механізмів розподілу податкового навантаження, обґрунтування необхідності управління податками на підприємстві. Це дасть змогу оптимізувати податкове навантаження за рахунок використання податкових пільг, режимів та інших можливостей, уникнути появи податкових ризиків завдяки належному виконанню податкових зобов'язань, забезпечити чіткість та прозорість податкового менеджменту компанії на базі своєчасного відслідковування та розуміння численних змін у податковому законодавстві.

Висновки. В ринкових умовах господарювання податки виступають одним із найвагоміших чинників впливу на ефективність СГ, оскільки в ході податкових відносин формується частина витрат на всіх стадіях розвитку бізнесу, а постійні законодавчі зміни в оподаткуванні вносять корективи у механізм функціонування кожного без винятку СГ. З огляду на це та відповідно до напрямів діяльності виникає потреба у формуванні ними раціональної податкової політики, яка в нинішніх умовах виступає стратегічним інструментом фінансового менеджменту підприємств, з використанням якого відбувається ефективне управління податковими зобов'язаннями СГ, оптимізація податкових платежів, що безпосередньо позначається на фінансовій стабільності бізнесу.

В ході дослідження виокремлено основні ознаки податкової політики СГ: цілкова відповідність вимогам чинного законодавства; пошук найефективніших рішень, спрямованих на мінімізацію бази оподаткування; оперативне реагування на зміни в системі оподаткування; планове визначення обсягів майбутніх податкових зобов'язань; забезпечення своєчасних розрахунків зі сплати податкових платежів; врахування особливостей бізнесу в ході управління податковими відносинами.

В умовах воєнного стану податкова політика СГ характеризується високою динамічністю та може зазнавати частих змін з огляду на коригування податкового законодавства, територіальної наближеності СГ до лінії бойових дій, зміни економічного ландшафту країни внаслідок вторгнення російського агресора. А відтак в ході реалізації податкової політики слід враховувати появу нових ризиків та операцій, продиктованих воєнним станом: неможливість продовження або обмеження діяльності СГ на окупованих та наближених до них територіях; ризик дефолту контрагентів; знищення, втрата, знецінення та пошкодження активів унаслідок ворожих дій; підтримка СГ Збройних сил України шляхом надання фінансової та матеріальної допомоги; труднощі з отриманням від контрагентів оригіналів документів про здійснення операцій та розрахунків; зміни у розрахунках з працівниками в умовах воєнного стану; здійснення витрат на цілі релокації та продовження діяльності СГ на безпечній території.

Виокремлено основні напрями забезпечення ефективності податкової політики СГ в умовах воєнного стану в Україні: постійний моніторинг змін податкового законодавства в умовах воєнного стану задля дотримання правильного та своєчасного виконання податкових зобов'язань; прогнозування появи податкових ризиків та ретельна оцінка динаміки виникнення та виконання податкових зобов'язань, формування сценаріїв здійснення господарської діяльності та розміщення активів з позицій виникнення податкових зобов'язань з урахуванням положень стратегії СГ та

викликів воєнного часу; ефективне управління податковими відносинами і ризиками СГ на базі використання інструментарію фінансового та операційного менеджменту; формування резервів на випадок виникнення в умовах воєнного стану непередбачуваних витрат і специфічних потреб та ліквідації їх негативних наслідків; періодичний перегляд та оновлення моделі сплати податків, використання в діяльності СГ інструментів податкового планування та можливостей податкової оптимізації.

Список використаної літератури

1. Податкова політика: теорія, методологія, інструментарій / за ред. Ю. Б. Іванова, І. А. Майбутова. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 492 с.
2. Коваль Н.І, Подолянчук О.А., Гудзенко Н.М. Податкова політика підприємства: особливості та значення у сучасних реаліях. Інвестиції: практика і досвід. 2023. № 13. С. 74 – 79.
3. Городецька Т. Е. Податкове планування як форма податкової політики транспортних підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 1. С. 99 – 106.
4. Легостаєва О.О., Кондратенко В.В. Деякі заходи оптимізації податкової політики підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 407 – 410.
5. Коваленко А. В. Організаційно-економічний механізм формування податкової політики промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Запорізький нац. ун-т, Запоріжжя, 2019. 228 с.
6. Іванов Ю. Б., Крисоватий А. І., Кізима А. Я., Карпова В. В. Податковий менеджмент: підручн. Київ: Знання, 2008. 525 с.
7. Іванишина О. С., Герасименко О. М., Тучак Т. В., Прокопенко І. А. Податкова політика підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. 158 с.
8. Самусевич Я. В., Височина А. В. Податкове планування та основи податкової оптимізації: навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2021. 344 с.
9. Як Україна реформуватиме податкову систему після війни. Укрінформ: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3688038-ak-ukraina-reformuvatime-podatkovu-sistemu-pisla-vijni.html>
10. Релокація бізнесу в умовах війни: у які регіони переїжджають підприємства. Інститут аналітики та адвокації: веб-сайт. URL: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/>
11. Возняк Г.В., Патицька Х.О. Бюджетні детермінанти забезпечення стійкості територіальних громад: воєнна адаптація та орієнтири повоєнного відновлення. Фінанси України. 2023. № 8. С. 81-96.
12. Годнюк І., Шевчук Н. Облікова політика та її вплив на діяльність підприємства в умовах воєнного стану. Економічні горизонти. 2023. № 2(24). С. 110-119.
13. Беляєва, Л., Пеняк, Ю., & Карпова, А. Організаційно-інформаційна модель обліково-аналітичного забезпечення розрахунків за податками. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43: веб-сайт. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-14>
14. Податковий кодекс України: Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
15. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей

податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства: Закон України від 18 черв. 2024 р. № 3813-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3813-20#Text>

16. Національна стратегія доходів України до 2030 року: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1218-р. URL: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716

TAX POLICY OF ECONOMIC ENTITIES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE IN UKRAINE

PSHYK Bogdan

Doctor of Economic Sciences, Professor

Professor of the Financial Technologies and Consulting Department

Ivan Franko National University of Lviv,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7930-0791>

STASYSHYN Andrii

PhD in Economics, Associate Professor,

Dean of the Faculty of Finance Management and Business

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3061-0788>

Abstract. *The article is devoted to revealing the peculiarities of implementation and directions of improvement of tax policy of business entities taking into account the influence of martial law in Ukraine. The necessity and role of interaction of tax and accounting policies of companies, formation of systems of accounting and analytical support and tax compliance in the course of compliance with tax legislation and proper fulfillment of obligations to pay taxes and fees are substantiated, as well as directions of cooperation of enterprises with consulting companies on issues of formation and implementation of tax policy.*

The main directions of ensuring the effectiveness of tax policy of the State Budgetary Institutions in conditions of martial law in Ukraine are outlined, which are based on monitoring of tax legislation in wartime conditions, timely fulfillment of tax obligations, forecasting the emergence and assessment of tax risks, management of tax relations and risks of the State Budgetary Institutions based on the use of financial and operational management tools; formation of reserves for unforeseen expenses and specific needs in conditions of martial law, periodic review and updating of the tax payment model, use of tax planning tools and tax optimization opportunities.

Keywords: *martial law, accounting and analytical support, tax optimization, tax policy, tax compliance, tax obligations, business entities.*

It was found that under martial law, the tax policy of the SG is characterized by high dynamics and may undergo frequent changes due to adjustments to tax legislation, the territorial proximity of the SG to the line of hostilities, changes in the country's economic landscape as a result of the invasion of the Russian aggressor. In the process of implementing tax policy, the emergence of new risks and operations dictated by martial law should be taken into account: the impossibility of continuing or limiting the activities of the SG in the occupied and adjacent territories; the risk of default of counterparties; destruction, loss, depreciation and damage to assets as a result of hostile actions; support for the SG of the Armed Forces of Ukraine by providing financial and material assistance; difficulties in obtaining original documents on the implementation of operations and settlements from

counterparties; changes in settlements with employees under martial law; expenses for the purposes of relocation and continuation of the SG's activities in a safe territory.

The necessity and role of interaction of tax and accounting policies of the state-owned enterprise, formation of accounting and analytical support systems and tax compliance in the course of the state-owned enterprise's compliance with tax legislation, proper fulfillment of obligations to pay taxes and fees, as well as directions of cooperation of the state-owned enterprise with consulting companies on issues of formation and implementation of tax policy are substantiated.

The main directions of ensuring the effectiveness of the tax policy of the state-owned enterprise under martial law in Ukraine are highlighted: constant monitoring of changes in tax legislation in order to comply with the correct and timely fulfillment of tax obligations; forecasting the emergence of tax risks and careful assessment of the dynamics of the emergence and fulfillment of tax obligations, formation of activity scenarios from the standpoint of the emergence of tax obligations taking into account the provisions of the state-owned enterprise's strategy and the challenges of wartime; effective management of tax relations and risks of the state-owned enterprise based on the use of financial and operational management tools; formation of reserves in case of unforeseen expenses arising under martial law; periodic review and update of the tax payment model based on tax planning and tax optimization.

Reference

1. Ivanov, Yu.B. & Mayburov, I.A. (Ed). (2010). Podatkova polityka: teoriya, metodolohiya, instrumentariy [Tax policy: theory, methodology, tools]. Kharkiv: Inzhnek [in Ukrainian].
2. Koval, N.I., Podolyanchuk, O.A., & Gudzenko, N.M. (2023). Podatkova polityka pidpryyemstva: osoblyvosti ta znachennya u suchasnykh realiyakh [Tax policy of the enterprise: features and significance in modern realities]. Invesytsiyi: praktyka i dosvid – Investments: practice and experience, 13, 74-79 [in Ukrainian].
3. Horodets'ka, T. E. (2022). Podatkove planuvannya yak forma podatkovoyi polityky transportnykh pidpryyemstv [Tax planning as a form of tax policy of transport enterprises]. Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, 1(7), 99 – 106 [in Ukrainian].
4. Lehostayeva, O.O., & Kondratenko, V.V. (2016). Deyaki zakhody optymizatsiyi podatkovoyi polityky pidpryyemstva [Some measures to optimize the tax policy of the enterprise]. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky – Global and national problems of the economy, 10, 407 – 410 [in Ukrainian].
5. Kovalenko, A. V. (2019). Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm formuvannya podatkovoyi polityky promyslovykh pidpryyemstv [Organizational and economic mechanism of forming tax policy of industrial enterprises]. PhD thesis. Zaporizhzhia National University: Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia [in Ukrainian].
6. Ivanov, Yu. B., Krysovaty, A. I., Kizima, A. Ya., & Karpova, V. V. (2008). Podatkovyy menedzhment [Tax management]. Kyiv : Znannya [in Ukrainian].
7. Ivanyshyna, O. S., Gerasymenko, O. M., Tuchak, T. V., & Prokopenko, I. A. (2023). Podatkova polityka pidpryyemstva [Tax policy of an enterprise]. Irpin': Derzhavnyy podatkovyy universytet [in Ukrainian].
8. Samusevych, YA. V., & Vysochyna, A. V. (2021). Podatkove planuvannya ta osnovy podatkovoyi optymizatsiyi [Tax planning and basics of tax optimization]. Sumy: Sums'kyi derzhavnyy universytet [in Ukrainian].

9. Yak Ukrayina reformuvatyme podatkovu systemu pislya viyny. [How Ukraine will reform the tax system after the war]. Ukrinform. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3688038-ak-ukraina-reformuvatime-podatkovu-sistemu-pisla-vijni.html> [in Ukrainian].

10. Relokatsiya biznesu v umovakh viyny: u yaki rehiony pereyizhdzhayut' pidpryyemstva ? [Business relocation in times of war: which regions are companies moving to?]. Institute for Analytics and Advocacy. Retrieved from: <https://iaa.org.ua/articles/business-relocation-in-times-of-war-what-regions-are-companies-moving-to/> [in Ukrainian].

11. Voznyak, H.V., & Patyts'ka, K.H.O. (2023). Byudzhetni determinanty zabezpechennya stiykosti terytorial'nykh hromad: voyenna adaptatsiya ta oriyentyry povoyennoho vidnovlennya [Budgetary determinants of ensuring the sustainability of territorial communities: military adaptation and guidelines for post-war recovery]. *Finansy Ukrayiny – Finances of Ukraine*, 6, 81-96 [in Ukrainian].

12. Hodnyuk, I., & Shevchuk, N. (2023). Oblikova polityka ta yiyi vplyv na diyal'nist' pidpryyemstva v umovakh voyennoho stanu [Accounting policy and its impact on the activities of the enterprise in martial law]. *Ekonomichni horyzont - Economic Horizons*, 2(24), 110 – 119 [in Ukrainian].

13. Byelyayeva, L., Penyak, YU., & Karpova, A. Orhanizatsiyno-informatsiyna model' oblikovo-analitychnoho zabezpechennya rozrakhunkiv za podatkamy [Organizational and information model of accounting and analytical support for tax settlements]. *Ekonomika ta suspil'stvo - Economy and society*, 43. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-14> [in Ukrainian].

14. Tax Code of Ukraine (2012, December 02). Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].

15. Law of Ukraine on Amendments to the Tax Code of Ukraine Regarding the Peculiarities of Tax Administration During Martial Law for Taxpayers with a High Level of Voluntary Compliance with Tax Legislation № 3813-IX. (2024, June). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3813-20#Text> [in Ukrainian].

16. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine on National Revenue Strategy of Ukraine until 2030 № 1218-p. (2023, December). Retrieved from: https://mof.gov.ua/uk/national_income_strategy-716 [in Ukrainian].

ВПЛИВ ТУРБУЛЕНТНОСТІ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

МАЛЬЧИК Мар'яна Василівна

докторка економічних наук, професорка

завідувачка кафедри маркетингу

Національного університету водного господарства та природокористування

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0917-191X>

ПРОКОПЕЦЬ Віталій Едуардович

здобувач ступеня доктора філософії кафедри маркетингу

Національного університету водного господарства та природокористування

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4120-6533>

Анотація. У статті досліджено вплив турбулентності на мотивацію персоналу та здобувачів освіти закладів вищої освіти (ЗВО) в умовах глобальних і локальних викликів. Висвітлено, що сучасна освітня сфера зіткнулася з такими турбулентностями, як економічна нестабільність, пандемія COVID-19 та війна в Україні, які суттєво вплинули на психологічний стан та працездатність викладацького складу і здобувачів. У роботі акцентовано увагу на важливості внутрішнього маркетингу як системи підтримки та збереження мотивації внутрішніх стейкхолдерів освітніх закладів в умовах невизначеності та кризових явищ.

Стаття містить опис основних аспектів турбулентності, таких як нестабільність, непередбачуваність, фінансові труднощі та психологічний тиск. Визначено класифікацію турбулентності за рівнем впливу, часовими рамками та інтенсивністю. Особливу увагу приділено основним викликам, з якими стикаються внутрішні стейкхолдери ЗВО, а також основним факторам турбулентності, що можуть мати вплив на систему внутрішнього маркетингу ЗВО і як наслідок на мотивацію та задоволеність персоналу та здобувачів.

Автори підкреслюють, що стратегії внутрішнього маркетингу, спрямовані на розвиток особистісних і професійних компетенцій, є важливими для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності ЗВО в умовах постійних змін і викликів.

Ключові слова: турбулентність, внутрішні стейкхолдери, мотивація персоналу, внутрішній маркетинг, заклади вищої освіти (ЗВО), мотивація здобувачів вищої освіти.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування закладів вищої освіти (ЗВО) характеризуються високою турбулентністю, яка виникає під впливом глобальних та локальних змін у політичній, економічній, соціальній і технологічній, безпековій та інших сферах. У таких умовах питання мотивації та задоволеності внутрішніх стейкхолдерів, серед яких здобувачі, адміністративний та допоміжний персонал, наукові, науково-педагогічні та педагогічні працівники, стає дедалі

актуальнішим. Перехід до цифрових форм навчання, викликаний пандемією COVID-19, створив нові виклики як для персоналу, так і для здобувачів, зумовлюючи необхідність адаптації до нових форматів навчання. Повномасштабна війна росії проти України принесла нові виклики, головні серед яких – небезпека життя та здоров'я, потребу в релокації ЗВО з зони бойових дій, відтік кадрів, здобувачів та абітурієнтів, проблеми з ментальним здоров'ям та інші. Стрімкий розвиток технологій і поява нових методів викладання також вимагають переосмислення традиційних підходів до роботи в закладах освіти. Турбулентність середовища посилює емоційне вигорання серед внутрішніх стейкхолдерів, що впливає на їхню здатність до продуктивної діяльності та навчання. В умовах невизначеності важливо розробляти інструменти підтримки мотивації, які допоможуть зберегти стабільність у роботі та навчанні. Крім того, зміна пріоритетів у мотивації, спрямована на особистісне зростання, розвиток м'яких навичок і формування колективної культури, визначає нові підходи до управління персоналом і навчальними процесами. За даними УЦОЯО, у 2024 році для складання НМТ зареєструвалось майже 290 тисяч вступників, з яких близько 20 тисяч виявили бажання скласти його за кордоном.[20] Це говорить про те, що попри складні умови життя та навчання, освіта залишається пріоритетною складовою становлення особистості в Україні, а тому потрібно працювати над покращенням її якості, зокрема через роботу над мотивацією персоналу ЗВО та здобувачів. Дослідження цього аспекту має на меті виявлення та аналіз факторів, що впливають на рівень мотивації персоналу у таких умовах, а також розробку ефективних програм та ініціатив внутрішнього маркетингу для підтримки внутрішніх стейкхолдерів. Зокрема, важливо враховувати специфіку академічного середовища з його цінностями та візією.

Що ж до поняття “турбулентність”, то воно застосовується дослідниками по відношенню до ринку товарів та послуг, також має значення у фізиці. По відношенню до маркетингових процесів термін використовується авторами одним з перших. Турбулентність може виникати з різних причин, наприклад через швидкі зміни в споживчих попитах, появу та динамічний розвиток нових конкурентів на ринку, зміни в комунікаційних каналах, які прямо чи опосередковано впливають на маркетингову політику. У цьому контексті турбулентність варто трактувати як нестабільність та невизначеність, які вимагають від суб'єктів господарювання готовності до швидкого реагування, здатності швидко адаптуватися до змін, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тему мотивації та задоволеності персоналу в системі внутрішнього маркетингу досліджувало багато вчених, позаяк турбулентні умови сучасного економічного та соціокультурного середовища постійно випробовують системи вищої освіти на стійкість та адаптивність.

Найбільший вклад у розвиток галузі зробили такі закордонні вчені як Diane Nauffal, Joelle Nader, Aneta Sokol, Agnieszka Gozdek, Irena Figurska, D.K, Allen та українські Микола Шевченко, Роман Гавриш, Олексій Прігунов, Андрій Литвин та інші.

Турбулентні умови сучасного економічного та соціокультурного середовища постійно випробовують системи вищої освіти на стійкість та адаптивність. Дослідження науковця Василя Табачука свідчить про необхідність формування нових моделей мотивації викладацького складу та здобувачів вищої освіти, щоб забезпечити стійкість освітнього процесу в кризових умовах. Вчений вважає, що основні завдання мотивації персоналу ЗВО - це:

– формування в кожного науково-педагогічного працівника розуміння сутності і

значення мотивації в процесі ефективного надання освітніх послуг;

- навчання науково-педагогічного складу ЗВО і керівного складу психологічним основам менеджменту, мотивації, комунікацій;

- формування у кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації [1]

Дослідження, проведене М. Семикіною та С. Маклаковим, підкреслює необхідність формування нових моделей мотивації науково-педагогічних працівників, зокрема через вплив різних стимулів, таких як рівень заробітної плати, змістовність праці та відносини у викладацькому колективі. Автори зазначають: "Рівень заробітної плати, змістовність праці та відносини у викладацькому колективі є ключовими стимулами для підвищення мотивації персоналу в умовах нестабільності" [2].

Marlies Baeten разом з колегами досліджували мотивацію здобувачів вищої освіти. В одній із праць під назвою «The effects of different learning environments on students' motivation for learning and their achievement» автори дійшли висновку, про важливість вірної комунікації та поступового впровадження CBL (Case based Study – метод навчання, що базується на розв'язанні кейсів) для підвищення мотивації та успішності здобувачів. Дослідження також підкреслює роль розуміння потреб здобувачів як критичного чинника для їх мотивації. [3].

Згідно з дослідженням американської компанії, що спеціалізується на розбудові корпоративного тимбілдингу TeamStage, 81% персоналу усіх компаній світу без роздумів залишають свою роботу, отримавши кращу пропозицію, а 87% персоналу бажають щоб їх керівництво забезпечило їм кращий баланс між роботою та відпочинком. Проте, дослідження також вказує, що при комплексному підході до покращення мотивації персоналу ці відсотки можна значно зменшити, а добре вмотивані працівники приносять на 21% більше доходу, та з ймовірністю 87% перепідпишуть свій контракт для продовження роботи.[4]

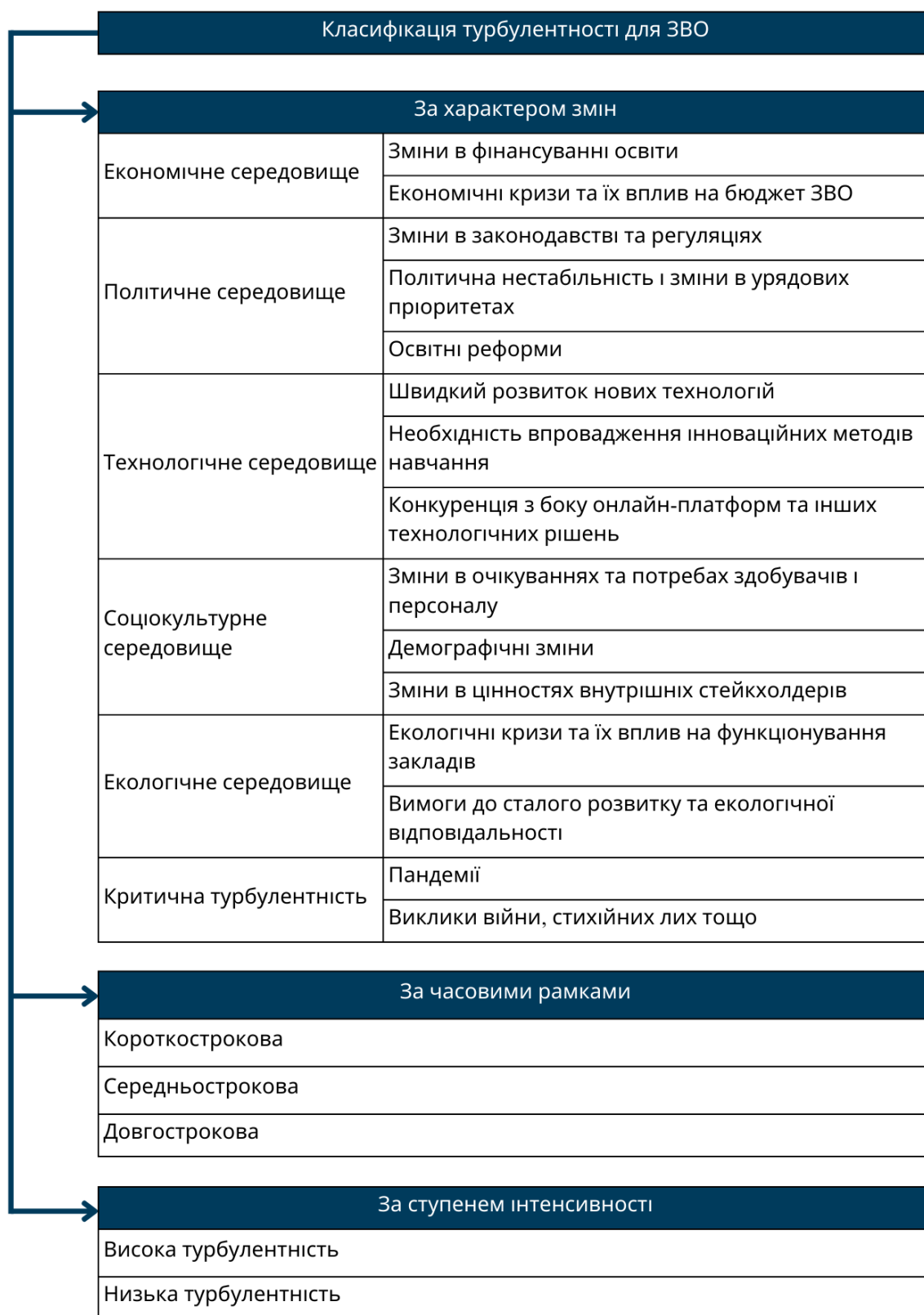
Загалом, сукупність наукових досліджень у цій галузі демонструє, що мотивація персоналу і здобувачів освіти в умовах турбулентності залежить від обмеженого, але динамічного ряду факторів, серед яких ефективна комунікація, підтримки з боку керівництва, колег та наставників, психологічної стійкості, гнучкості навчальних та управлінських процесів, а також створення середовища, яке сприяє саморозвитку і соціальній взаємодії.

Метою статті є виявлення та аналіз впливу турбулентних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень мотивації персоналу та здобувачів освіти закладів вищої освіти в контексті застосування інструментів внутрішнього маркетингу.

Виклад основних результатів. Робота над мотивацією персоналу ЗВО та здобувачів вищої освіти в межах внутрішньомаркетингових процесів в умовах турбулентності потребує стратегічного підходу. Це також передбачає створення сприятливих умов для ефективної взаємодії між адміністрацією, персоналом і здобувачами освіти.

Для персоналу ЗВО мотивація є визначальним чинником у підтримці професійної активності, інноваційної діяльності та емоційного благополуччя в умовах турбулентності. В свою чергу, для здобувачів освіти мотивація впливає на якість навчання, академічну успішність та бажання брати участь у волонтерських або громадських ініціативах.

Для того аби систематизувати вплив турбулентності на мотивацію і задоволеність персоналу та здобувачів, у застосунку до ЗВО пропонується турбулентність в маркетингу класифікувати за трьома аспектами:

**Рис. 1. Класифікація турбулентності для закладів вищої освіти***Джерело: запропоновано авторами*

Серед основних викликів, з якими стикаються внутрішні стейкхолдери ЗВО в часи турбулентності, є:

- Фінансові труднощі. За даними Держстату [5], станом на кінець 3 кварталу 2024 року середня зарплата в Україні становить 20 592 грн, а середня зарплата працівників освіти – лише 13 970 грн. Що ж до здобувачів – їх стипендія (за умови бюджетної форми

навчання) складає лише 2750 до 4000 грн при прожитковому мінімумі у 2920 грн. Це свідчить про те, що внутрішні стейкхолдери ЗВО є недофінансованими. Як наслідок, частина може шукати можливості паралельного заробітку, що може вплинути як на якість роботи (навчання), так і в цілому створити відтік кадрів. З іншої сторони, додаткове фінансування у вигляді премій, надбавок, тощо може стати одним із ключових факторів впливу на мотивацію.

- Психологічний тиск та стрес. Постійна загроза безпеці та фінансова нестабільність знижують рівень задоволеності роботою. За даними дослідницької компанії Gradus Research, понад 20% українців вважають роботу основним джерелом стресу. Проблема посилюється тривалими воєнними діями на нашій території. Цікавим фактом, є те, що для здобувачів справджується зворотня тенденція: Національний університет «Києво-Могилянська академія» провів дослідження, щоб зрозуміти зміни у мотивації здобувачів під час війни. Результати показали, що у частини здобувачів мотивація навіть зросла (37,1%), що пов'язано з розумінням важливості освіти для майбутньої кар'єри та ролі університету у побудові спільноти. Основні проблеми, які впливають на мотивацію: стрес від війни, перебої з електроенергією та інтернетом, а також необхідність працювати в небезпечних умовах праці та стані емоційної напруги, тиску, стресу. [6]

- Зменшення можливостей професійного розвитку. Військові дії чи кризи часто призводять до обмеженого доступу до конференцій, тренінгів і програм обміну досвідом. Хоча, для прикладу, з початком повномасштабного вторгнення частина університетів України отримали безкоштовний доступ до платформ Coursera та Udemu, все ж обмеження мобільності стейкхолдерів чоловічої статі дає свій відтиск.

- Соціальна ізоляція. Безпекова ситуація часто не дає змоги для роботи та навчання в звичному форматі оф-лайн. Постійне дистанціювання може провидити і приводить людей до погіршення комунікаційних навичок. Для закладів вищої освіти можна ефективно перейняти досвід бізнесу. Наприклад, компанія SoftServe запровадила окрему «воєнну» структуру управління для підтримки мотивації співробітників. Фокус був спрямований на гнучкість і швидке прийняття рішень: забезпечення безперебійного доступу до електроенергії, інтернету через Starlink і підтримка безпеки персоналу. Компанія також активно спілкувалася зі співробітниками щодо їхньої ролі в умовах війни, що сприяло підвищенню залученості та почуття важливості роботи. Мережа магазинів Comfy підтримувала співробітників через прозору комунікацію та спільні цінності. З перших днів війни керівництво організувало щоденні стріми, щоб розповідати про стан компанії, допомагати з релокацією та залучати персонал до соціальних ініціатив, як-от підтримка ЗСУ. Це не лише зберегло команду, але й підвищило їхню гордість за роботу в компанії, що стало значним фактором мотивації[7]. Що ж до університетів, то цікавими кейсами можуть поділитись американські університети. В умовах пандемії COVID-19 деякі з них впроваджували активне навчання через інноваційні методи, як-от гейміфікація, групові проекти та персоналізований зворотний зв'язок. Ці заходи допомогли зберегти залученість здобувачів і підтримати їхню мотивацію навіть під час переходу на дистанційне навчання. Особливий акцент робився на створенні інтерактивного середовища, що сприяло співпраці та адаптації здобувачів до нових умов

Розглянемо детальніше основні фактори впливу турбулентності на внутрішній маркетинг ЗВО і в свою чергу й на мотивацію та задоволеність персоналу в межах причинно-наслідкового зв'язку. В першу чергу, таким фактором може бути економічна криза в державі або ж у самому закладі вищої освіти. Серед негативних наслідків такої

кризи може бути скорочення державного фінансування, зниження доходів від студентських платежів, наукових контрактів, скорочення приватних спонсорських донацій, а також зростання операційних витрат.

У період економічної кризи уряди часто зменшують витрати на освіту через необхідність скорочення загальних державних витрат. Інколи трапляється, що абсолютна величина фінансування освіти та ЗВО з роками не зменшується, а збільшується. Але з урахуванням інфляції реальна платоспроможність знижується. Це може призвести до того, що заклади змушені змінювати цільове призначення платежів із спеціального фонду, запланованих на маркетингову діяльність, наприклад, на поточні ремонтні роботи, комунальні платежі тощо. Дослідження Центру бюджетних та політичних пріоритетів (США)[8], що розглядає вплив скорочення державного фінансування на університети, говорять про те, що одноразове скорочення фінансування може мати критично-значимі наслідки для ЗВО в довгостроковій перспективі, адже зміни в існуванні закладу можуть відбуватись за «принципом лавини». Цифри у статті говорять, що щоб компенсувати втрачене державне фінансування, державні коледжі та університети різко підвищили вартість навчання та скоротили інші витрати, часто таким чином, що часто несе за собою погіршення якості освіти.

Як приклад на тему важливості збереження кадрів, можна навести ще одне дослідження Центру бюджетних та політичних пріоритетів.[9] Цього разу мова про зменшення доходів від наукових грантів та контрактів. Економічна криза може вплинути на приватний сектор, зменшуючи кількість наукових грантів та контрактів, які отримують ЗВО від компаній та інших організацій. Це може зменшити загальні доходи від дослідницької діяльності. Як наслідок, науковці починають шукати більш фінансовопривабливі заклади та проекти.[10] Очевидним також стає факт зменшення приватних пожертв та спонсорської підтримки, що також впливає на фінансову спроможність ЗВО.

Ще одним елементом, що негативно впливає на фінансовий стан ЗВО під час економічних криз, є зростання операційних витрат. Під час економічної кризи може спостерігатися зростання вартості комунальних послуг, матеріалів та інших операційних витрат. За даними Державної служби статистики України[11], лише протягом 2023-2024 рр., споживча ціна на житло, воду, електроенергію, газ та інші види палива зросла на 12,8%, а конкретно на електроенергію тариф зріс на 250%. Також, державні видатки на сферу вищої освіти в 2022 році становили 171,2 млрд грн, у 2023 - 143,4 млрд грн, а у 2024 знову на рівні 2022 року, що при високому рівні інфляції значно знизило фінансову спроможність ЗВО.

Політична ситуація в країні може мати суттєвий вплив на мотивацію персоналу та здобувачів закладів вищої освіти. Зокрема, нестабільність політичного режиму може призвести до зниження довіри громадян до державних інститутів, включаючи освітні установи. Наприклад, у періоди політичної кризи або переходу влади, ЗВО можуть зіткнутися зі зменшенням кількості вступників через зростання загальної невизначеності та страху за майбутнє. Це може спричинити переорієнтацію маркетингових зусиль на внутрішніх абітурієнтів або залучення здобувачів з-за кордону, де політична ситуація більш стабільна[12]. Політичні рішення також можуть впливати на фінансування освіти. Уряд може скоротити бюджетні видатки на освіту в умовах економічної кризи або перерозподілити кошти на інші пріоритетні сфери. Це може змусити ЗВО переглянути свою маркетингову стратегію, зосередившись на залученні приватних інвестицій, партнерств з бізнесом та пошуку грантів. Наприклад,

в дослідженні, яке розглядає вплив маркетингових стратегій на залучення здобувачів, вказано, що фінансові обмеження змушують ЗВО шукати альтернативні джерела фінансування та партнерства [13].

Крім того, політична ситуація може впливати на міжнародну репутацію країни та, відповідно, на бажання іноземних здобувачів навчатися в її ЗВО. Під час політичних конфліктів або військових дій міжнародні рейтинги ЗВО можуть знижуватися, що потребує активізації зусиль з покращення своєї репутації і підвищення рівня довіри серед потенційних здобувачів та їхніх родин. Це може включати участь у міжнародних освітніх виставках, підвищення якості освітніх програм та співпрацю з відомими закордонними університетами [14].

Також політична ситуація може спричиняти зміни в законодавстві, які регулюють освітню діяльність. Нові урядові регуляції можуть зобов'язати ЗВО змінювати свої програми, вводити нові дисципліни або навіть змінювати організаційну структуру. Це потребує оперативного коригування маркетингових повідомлень та стратегії, щоб відповідати новим вимогам та ефективно доносити ці зміни до цільової аудиторії [15].

23 лютого 2022 року Розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. В основу цієї Стратегії покладені прагнення України стати рівноправним членом європейської спільноти та закріплено курс на активізацію співпраці України та Європейського Союзу у сфері вищої освіти, зокрема щодо:

- реформування та модернізації системи вищої освіти;
- сприяння зближенню у сфері вищої освіти в рамках Болонського процесу;
- покращення якості та підвищення важливості вищої освіти;
- поглиблення співробітництва між закладами вищої освіти;
- розширення можливостей закладів вищої освіти;
- активізації мобільності здобувачів, наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників.

Для досягнення стратегічних та операційних цілей, стратегія пропонує вирішити 74 завдання [16]. Серед них, варто виділити наступні, які прямо асоціюються із впливом політичної ситуації на внутрішній маркетинг ЗВО та задоволеність їх персоналу і здобувачів:

- модернізація мережі, укрупнення закладів вищої освіти, підтримка дослідницьких університетів;
- наділення наглядових рад функціями з нагляду за економічною діяльністю, антикризовий менеджмент та розроблення планів управління змінами;
- посилення академічної, організаційної та кадрової автономії закладів вищої освіти, зокрема з урахуванням досягнень, прозорості та результатів моніторингу.
- формування у здобувачів вищої освіти поваги до прав людини, правових норм і суспільного договору;
- сприяння волонтерству, реалізації соціальних проектів, студентському самоврядуванню;
- запровадження ефективних механізмів виявлення порушень академічної доброчесності та процедур притягнення до академічної відповідальності.
- залучення іноземних викладачів до українських університетів;
- створення умов для збалансованої мобільності здобувачів між Україною та країнами - членами ОЕСР;
- мотивування викладачів до отримання наукових результатів та наукових публікацій високого рівня, участі в патентно-ліцензійній діяльності.

- дотримання підходів до студентоцентрованого навчання в організації освітнього процесу.

Список досить широкий, але у ньому є такі пункти, що позитивно впливають на настрої персоналу та здобувачів освіти в ЗВО, а є і негативні. Наприклад, у квітні 2024 року було проведено реорганізацію Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського шляхом приєднання його до Криворізького національного університету. Іншим рішенням уряду того ж дня було приєднано Придніпровську державну академію фізичної культури і спорту до Українського державного університету науки і технологій у Дніпрі. Станом на той момент це стало дев'ятим випадком укрупнення ЗВО в Україні протягом року.

Такі процеси створюють значні виклики для систем внутрішнього маркетингу вищих навчальних закладів, адже укрупнення передбачає інтеграцію колективів із різними цінностями, корпоративною культурою та баченням. Злиття двох освітніх спільнот у нових організаційних умовах вимагає особливої уваги до формування мотивації як працівників, так і здобувачів освіти. Окрім того, укрупнення ЗВО часто супроводжується оптимізацією штатного розпису, яка нерідко передбачає скорочення посад, що додатково підсилює тиск на персонал. Ці події значною мірою впливають на мотивацію, створюючи середовище підвищеної невизначеності, яка, за відсутності належних комунікацій та підтримки, може призводити до протестних настроїв. Наприклад, злиття Поліського національного університету та Житомирського державного університету імені Івана Франка викликало серйозний супротив із боку трудових колективів та здобувачів вищої освіти. На знак незгоди було створено петицію на сайті Президента України з вимогою скасування цього рішення. Наразі історія ще не має свого завершення.

Сучасні технології допомагають ЗВО у зборі та аналізі даних про своїх здобувачів, що дозволяє розробляти більш персоналізовані внутрішньомаркетингові стратегії. Маркетологи мають змогу відстежувати академічні успіхи, інтереси та поведінкові моделі здобувачів, що допомагає формувати індивідуальні підходи до регулярної роботи з ними. Аналогічна логіка працює і з персоналом, де технології дають можливості контролю, спостереження та аналітики.

Швидкий розвиток технологій також вимагає від ЗВО постійного оновлення та модернізації своїх інфраструктур, що може бути суттєвим викликом, особливо для менш фінансово забезпечених установ. Вони змушені інвестувати в сучасні навчальні платформи, оновлювати обладнання та програмне забезпечення, а також підвищувати кваліфікацію викладачів для роботи з новими технологіями. Це потребує значних фінансових ресурсів і може впливати на маркетингові бюджети закладів. Однією з ключових тенденцій є активне використання соціальних мереж та інших цифрових платформ для комунікації із внутрішніми стейкхолдерами ЗВО. Соціальні медіа дозволяють безпосередньо та опосередковано (через інфлюенсерів та лідерів думок з числа здобувачів та персоналу) взаємодіяти із академічною спільнотою, відповідати на їхні запити.

Вплив генеративного штучного інтелекту (AI) на маркетингову стратегію закладів вищої освіти є ще однією важливою складовою сучасного технологічного розвитку. AI надає можливість створювати персоналізовані маркетингові матеріали, автоматизувати створення контенту та взаємодію зі здобувачами. Крім того, AI може аналізувати великі обсяги даних (Big Data) про поведінку та вподобання здобувачів, що дозволяє створювати більш точні та цілеспрямовані маркетингові кампанії. Усе це сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу та його адаптації до швидкозмінних

турбулентних умов ринку [17].

Ще одним фактором, що може впливати на задоволеність персоналу та здобувачів є демографічні зміни, які також відіграють важливу роль у формуванні внутрішньомаркетингових стратегій. Внутрішньодержавна (різко посилилась в Україні з 24.02.2022р.) та міжнародна міграція може впливати на склад студентських груп, що потребує від університетів більшої уваги до культурної різноманітності та інтеграційних програм [18].

Сучасне суспільство все більше усвідомлює важливість екологічної стійкості та відповідальності. У відповідь на ці зміни, ЗВО змушені адаптувати свої стратегії, щоб відповідати очікуванням здобувачів та інших стейкхолдерів. Зокрема, багато здобувачів, особливо молоді, надають перевагу університетам, які демонструють активну позицію в питаннях екологічної відповідальності. Це включає використання екологічно чистих технологій, зменшення вуглецевого сліду університету, впровадження курсів з екологічної стійкості та участь у зелених ініціативах. Як приклад успішного залучення викладачів та здобувачів до екологічного процесу є грантовий проект, що реалізується в Національному університеті водного господарства та природокористування NetZero Cities[19]. В його межах фахівці та здобувачі університету співпрацюють з владою м. Рівне для зниження вуглецевих викидів в агломерації до нуля до 2050 року.

Висновки. У статті підкреслено, що турбулентні умови сучасної освітньої сфери створюють серйозні виклики для персоналу та здобувачів освіти закладів вищої освіти. Економічні та політичні кризи, пандемія COVID-19 та війна в Україні вимагають швидких адаптацій та нових підходів до забезпечення продуктивної роботи та навчання.

Турбулентність, яка проявляється у нестабільності, непередбачуваності, фінансових труднощах та психологічному тиску, впливає як на мотивацію, так і на загальний рівень задоволеності персоналу та здобувачів освіти. В умовах невизначеності зростає потреба у стратегічному внутрішньому маркетингу, що дозволяє гнучко реагувати на зміни, створювати сприятливе освітнє середовище та підтримувати внутрішніх стейкхолдерів. Успішні стратегії внутрішнього маркетингу забезпечують ефективну комунікацію між керівництвом та співробітниками, що сприяє створенню середовища довіри та підтримки.

Мотивація внутрішніх стейкхолдерів ЗВО піддається впливу значної кількості факторів, серед яких економічні, політичні, психологічні, соціальні та інші. Комплексне розуміння цих факторів дає змогу розробляти грамотні стратегії внутрішнього маркетингу для зменшення ризиків втрати сприятливого для роботи та навчання середовища.

Крім того, важливою складовою є впровадження новітніх технологій та цифрових інструментів, які сприяють підвищенню рівня організації навчального процесу та покращенню якості освітніх послуг. Використання соціальних мереж та платформ для онлайн-навчання створює додаткові можливості для залучення здобувачів та викладачів до активної участі в освітньому житті.

Таким чином, розвиток внутрішнього маркетингу, зміцнення корпоративної культури та впровадження інноваційних підходів є ключовими чинниками забезпечення стабільності та ефективності закладів вищої освіти в умовах турбулентності.

Список використаної літератури

1. Табачук, О. В. Аналіз впливу екологічних факторів на соціально-економічний розвиток. Екологічна наука, 2021. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/07/07-08.21.topic-Tabachyk.-13-25.pdf>.
2. База даних DSpace. Кіровоградський національний технічний університет. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content>.
3. Yang, J., Baek, J., & Lee, J. Long-term effects of motivation on health outcomes. PubMed, 2013. DOI: 10.1016/j.econedurev.2022.12.03. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23822533/>.
4. Motivation Statistics. TeamStage, 2024. URL: <https://teamstage.io/motivation-statistics/>.
5. Державна служба статистики України. Статистичні дані про заробітну плату. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zp.htm.
6. База даних eKMAIR. Національний університет "Києво-Могилянська академія". URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0c5a3f91-026a-4773-92fb-116d984e7719/content>.
7. Survival through Purpose: How Ukrainian Businesses Endured Amid Extreme Uncertainty. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>.
8. Recent Deep State Higher Education Cuts May Harm Students and the Economy for Years to Come. Center on Budget and Policy Priorities, 2013. URL: <https://www.cbpp.org/sites/default/files/atoms/files/3-19-13sfp.pdf>.
9. An Update on State Budget Cuts. Schott Foundation. URL: <https://schottfoundation.org/wp-content/uploads/CBBPreport.pdf>.
10. Hoxby, C. The Economics of Higher Education. Stanford University, 2015. URL: <https://news.stanford.edu/stories/2015/03/higher-ed-hoxby-030615>.
11. Державна служба статистики України. Статистичні дані про демографію. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm.
12. UW-Madison's Marketing Push Against Politicization. Inside Higher Ed, 2024. URL: <https://www.insidehighered.com/news/government/state-policy/2024/03/19/uw-madisons-marketing-push-against-politicization>.
13. Motivating Consumers through Engagement. SAGE Journals, 2022. DOI: 10.1177/00222437211068091. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00222437211068091>.
14. Mental Health and Social Well-Being in Times of Crisis. PubMed Central (PMC), 2022. DOI: 10.1016/j.eclinm.2022.101582. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9605583/>.
15. Higher Education Policies in Small States. JSTOR, 2023. URL: <https://www.jstor.org/stable/42926954>.
16. Закон України № 286-2022-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>.
17. Internationalisation as a Strategy to Improve Small States' Higher Education. MDPI, 2020. DOI: 10.3390/su12083371. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/8/3371>.

18. Higher Education Perspectives: Internationalisation. Academia. URL: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31704294/HEP_Final_our_version2_-_Internationalisation_small_states-libre.pdf.
19. Концепція NetZero для Рівного. [Електронний ресурс] // Національний університет водного господарства та природокористування. – 20204. - URL: <https://nuwm.edu.ua/university/news/stvorennia-kontseptsii-netzero-dlia-rivnoho>.
20. НМТ–2024: понад 287 тисяч учасників проходять тестування в основну сесію [Електронний ресурс] // Український центр оцінювання якості освіти. – 2024. – Режим доступу: <https://testportal.gov.ua/nmt-2024-ponad-287-tysyach-uchasnykiv-prohodytymut-testuvannya-v-osnovnu-sesiyu/>

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.405253](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.405253)

JEL Classification I23, M54, J24

IMPACT OF A TURBULENCE ON THE MOTIVATION OF STAFF AND STUDENTS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

MALCHYK Mariana

Doctor of Economics, Professor

Professor of the Department of Marketing

National University of Water and Environmental Engineering

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0917-191X>

PROKOPETS Vitalii

Postgraduate, Department of Marketing

National University of Water and Environmental Engineering

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4120-6533>

Abstract. *The article investigates the impact of turbulence on the motivation of staff and students in higher education institutions (HEIs) under global and local challenges. It highlights that the modern educational sphere has faced such turbulences as economic instability, the COVID-19 pandemic, and the war in Ukraine, which have significantly affected the psychological state and productivity of faculty members and students. The study emphasizes the importance of internal marketing as a system for supporting and maintaining the motivation of internal stakeholders in educational institutions amidst uncertainty and crises.*

The article provides a description of key aspects of turbulence, including instability, unpredictability, financial difficulties, and psychological pressure. It identifies a classification of turbulence based on its level of impact, temporal framework, and intensity. Particular attention is paid to the main challenges faced by internal stakeholders of HEIs and the key turbulence factors that may influence the internal marketing system of HEIs and, consequently, the motivation and satisfaction of staff and students.

The authors emphasize that internal marketing strategies aimed at developing personal and professional competencies are crucial for ensuring the resilience and competitiveness of HEIs in the face of continuous changes and challenges.

Keywords: *turbulence, internal stakeholders, staff motivation, internal marketing, higher education institutions (HEIs), student motivation.*

This article delves into a critical examination of the profound impact of multifaceted turbulence on the intrinsic and extrinsic motivation levels of both staff and students within higher education institutions (HEIs), operating under the significant strain of contemporary global and localized challenges. The research underscores the unprecedented disruptions that have characterized the modern educational landscape, citing prominent examples such as persistent economic instability, the far-reaching consequences of the COVID-19 pandemic, and the devastating impact of the war in Ukraine. These significant events are highlighted for their substantial adverse effects on the overall psychological well-being and the crucial productivity metrics of both academic faculty members and the student body. A central tenet

of this study is the emphatic assertion regarding the pivotal importance of internal marketing as a comprehensive and strategic system designed to effectively support and proactively maintain the motivation of all internal stakeholders within educational institutions, particularly when navigating periods marked by pervasive uncertainty and acute crises.

Furthermore, the article provides a detailed and nuanced description of the core characteristics and multifaceted aspects of turbulence as it manifests within the context of higher education. This includes a thorough exploration of elements such as inherent instability within the operational environment, a heightened sense of unpredictability regarding future trajectories and outcomes, the emergence of significant financial difficulties and resource constraints, and the palpable increase in psychological pressure experienced by all members of the HEI community. The study goes on to introduce a comprehensive classification framework for understanding turbulence, categorizing it based on critical dimensions such as its level of impact (ranging from global to local), its temporal framework (encompassing short-term, medium-term, and long-term manifestations), and the degree or intensity of its disruptive influence. Particular scholarly attention is devoted to identifying and analyzing the primary challenges encountered by the diverse array of internal stakeholders within HEIs, alongside a detailed investigation into the key turbulence factors that possess the potential to significantly influence the efficacy and functionality of the internal marketing system within these institutions, and consequently, to shape the levels of motivation and overall satisfaction experienced by both staff and students.

The authors emphatically assert that the strategic implementation of well-defined internal marketing strategies, specifically those meticulously aimed at the continuous development of both the personal and professional competencies of staff and students, is of paramount importance. Such proactive measures are deemed absolutely crucial for effectively ensuring the long-term resilience and sustained competitiveness of HEIs as they navigate an environment characterized by continuous change, persistent challenges, and unforeseen disruptions. By fostering a supportive and development-oriented internal environment, HEIs can better equip their stakeholders to withstand turbulence and maintain a high level of engagement and productivity.

Reference

1. Tabachyk, O. V. (2021). Analysis of the impact of environmental factors on socio-economic development. Ecological Science. Retrieved from <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/07/07-08.21.topic-Tabachyk.-13-25.pdf>
2. DSpace Database. (n.d.). Kirovohrad National Technical University. Retrieved from <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content>
3. Yang, J., Baek, J., & Lee, J. (2013). Long-term effects of motivation on health outcomes. PubMed. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23822533/>
4. TeamStage. (2024). Motivation statistics. Retrieved from <https://teamstage.io/motivation-statistics/>
5. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Statistical data on wages. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zp.htm
6. eKMAIR Database. (n.d.). National University of Kyiv-Mohyla Academy. Retrieved from <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0c5a3f91-026a-4773-92fb-116d984e7719/content>
7. McKinsey & Company. (n.d.). Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty. Retrieved from

<https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>

8. Center on Budget and Policy Priorities. (2013). Recent deep state higher education cuts may harm students and the economy for years to come. Retrieved from <https://www.cbpp.org/sites/default/files/atoms/files/3-19-13sfp.pdf>

9. Schott Foundation. (n.d.). An update on state budget cuts. Retrieved from <https://schottfoundation.org/wp-content/uploads/CBBPreport.pdf>

10. Hoxby, C. (2015). The economics of higher education. Stanford University. Retrieved from <https://news.stanford.edu/stories/2015/03/higher-ed-hoxby-030615>

11. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Statistical data on demography. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm

12. Inside Higher Ed. (2024). UW-Madison's marketing push against politicization. Retrieved from <https://www.insidehighered.com/news/government/state-policy/2024/03/19/uw-madisons-marketing-push-against-politicization>

13. SAGE Journals. (2022). Motivating consumers through engagement. *Journal of Marketing*. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00222437211068091>

14. PubMed Central (PMC). (2022). Mental health and social well-being in times of crisis. *EClinicalMedicine*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9605583/>

15. JSTOR. (2023). Higher education policies in small states. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/42926954>

16. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). Law of Ukraine № 286-2022-p. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>

17. MDPI. (2020). Internationalisation as a strategy to improve small states' higher education. *Sustainability*, 12(8), 3371. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/8/3371>

18. Academia. (n.d.). Higher education perspectives: Internationalisation. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31704294/HEP_Final_our_version2_-_Internationalisation_small_states-libre.pdf

19. NUWEE. (n.d.). Concept of NetZero for Rivne. National University of Water and Environmental Engineering. Retrieved from <https://nuwm.edu.ua/university/news/stvorennia-kontseptsii-netzero-dlia-rivnoho>

20. Ukrainian Center for Educational Quality Assessment. (2024). NMT–2024: More than 287 thousand participants will take the test in the main session. <https://testportal.gov.ua/nmt-2024-ponad-287-tysyach-uchasnykiv-prohodytymut-testuvannya-v-osnovnu-sesiyu/>

МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ НАВЧАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У СВІТЛІ ДЕЯКИХ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ

КАПЛЕНКО Галина Вікторівна

*докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1651-7904>*

ГРАБОВЕЦЬКА Ольга Сергіївна

*кандидатка філологічних наук, доцентка,
доцентка кафедри перекладознавства і контрастивної лінгвістики імені Григорія
Кочура Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8952-4625>*

ТАБАЧУК Андрій Ярославович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0120-2336>*

Анотація. У статті висвітлено питання про розгляд мотиваційного аспекту навчальної діяльності здобувачів вищої освіти крізь призму розширеної ієрархії потреб А. Маслоу, теорій мотивації К. Альдерфера, Д. Макклелланда, Дж. Адамса, Дж. Аткинсона та теорії ВІО (валентність – інструментальність – очікування).

Ключові слова: потреба, метапотреби, трансцендентні потреби, доієрархія, мотивація, учіння, аспект.

Постановка проблеми. У вітчизняній педагогічній науці спостерігається неухильне зростання інтересу до проблем навчальної мотивації здобувачів вищої освіти. Проте не всім із цих проблем приділяється належна увага. Зокрема, потребує ґрунтовнішого висвітлення питання про розгляд мотиваційного аспекту навчальної діяльності здобувачів вищої освіти крізь призму універсальних теорій мотивації, тобто таких, які стосуються діяльності людини в будь-якій царині, тим більше що зустрічаємось із бездоказовою відмовою використовувати більшість із них для дослідження мотивації учіння у вишах [1, с. 38].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед останніх досліджень, пов'язаних із темою статті, на першочергову увагу заслуговують праці [1; 2; 3; 4]. Праця [1] присвячена психолого-педагогічним чинникам розвитку мотивації учіння здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів. З погляду реалізації мети нашої статті безумовний інтерес становить наявна в праці [1] критична оцінка теорії А. Маслоу. У праці [2] теорії мотивації А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора адаптовані до цілей пізнання мотиваційного аспекту навчальної діяльності здобувачів

вищої освіти. Проте автори праці [2] спиралися на п'ятирівневу ієрархію потреб Маслоу, тоді як із часом цей науковець визнав за потрібне замінити її ієрархією потреб з більшою кількістю рівнів. Цей же недолік має стаття [3]. Водночас належить сказати про те, що в цій статті зроблено спробу окреслити обмеження на застосування теорії А. Маслоу для аналізу мотивації учіння. У праці [4] показано можливість використання однієї із найпопулярніших теорій мотивації, а саме теорії В. Врума, для розуміння мотивації вивчення здобувачами вищої освіти англійської мови.

Мета статті – розглянути мотиваційний аспект навчальної діяльності здобувачів вищої освіти крізь призму розширеної ієрархії потреб А. Маслоу, теорій мотивації К. Альдерфера, Д. Макклелланда, Дж. Адамса, Дж. Аткинсона та теорії ВІО (валентність – інструментальність – очікування).

Для реалізації мети статті використано історичний підхід, методи аналізу та синтезу, експертних оцінок.

Виклад основних результатів. На думку А. Маслоу, людські мотиви не можна розглядати як суму ізольованих, дискретних величин, а радше, потрібно говорити про їх ієрархію [5, с. 25]. Це спонукало його до розробки такої ієрархії.

На найнижчому рівні ієрархії А. Маслоу розмістив фізіологічні потреби. Визнавши ці потреби препотентними щодо решти потреб [5, с. 36], він зазначив, що, якщо фізіологічні потреби постійно й регулярно задовольняються, то їх активний вплив на поведінку людини припиняється і такий вплив починають справляти інші потреби – більш високі, після задоволення яких їх місце посідають ще більш високі потреби і т. д. Як підкреслив А. Маслоу, саме про це йдеться, коли стверджується, що потреби організовані ієрархічно [5, с. 38].

Які потреби індивіда А. Маслоу розташував на другому рівні ієрархії, про які йдеться? Це потреби в безпеці, у тому числі потреби в стабільності, законі, порядку, у захисті, свободі від страху, тривоги, хаосу [5, с. 39].

Згідно з теорією А. Маслоу, після того як фізіологічні потреби й потреби рівня безпеки задоволені достатньою мірою, актуалізується потреба в любові, прив'язаності, належності [5, с. 43]. Зокрема, зазначає він, людина прагне до теплих, дружніх відносин, потребує соціальної групи, яка забезпечила б її такими відносинами, і саме ця мета стає найважливішою для неї [5, с. 43].

Продовжуючи викладати свої погляди на ієрархію потреб, А. Маслоу зазначає: «Кожна людина в нашому суспільстві (за рідкісними винятками, пов'язаними з патологією) постійно потребує визнання, стійкої і, як правило, високої оцінки власних достоїнств, почуття власної гідності або самоповаги, поваги з боку інших. Потреби цього рівня поділяються на два класи. До першого входять бажання відчувати власну силу, адекватність, майстерність, компетентність, упевненість, незалежність і свободу, мати досягнення. До іншого класу належать потреби в репутації або в престижі (ми визначаємо ці поняття як повагу оточення), увазі, високій оцінці, визнанні, славі <...>» [5, с. 45]. Розвиваючи ці думки, А. Маслоу вказує на те, що задоволення потреби в самоповазі породжує в людини відчуття впевненості в собі, власної значущості, сили, тоді як у протилежному випадку в неї виникає почуття приниженості, слабкості, безпорадності [5, с. 45].

На наступному рівні ієрархії потреб А. Маслоу розташована потреба в самоактуалізації. Під самоактуалізацією він розуміє прагнення людини реалізувати свій потенціал [5, с. 46].

Є в ієрархії, про яку йдеться, ще два рівні. Один із них утворюють когнітивні та естетичні потреби. Перші з них – це потреби в пізнанні та розумінні [5, с. 50]. Що ж до

естетичних потреб, то під ними А. Маслоу розуміє потреби в красі, порядку, симетрії, завершеності, системі, структурі [5, с. 2, 51]. Когнітивні й естетичні потреби А. Маслоу називає метапотребами [5, с. 117; 6, с. 21–22].

Деякі науковці вважають, що в ієрархії потреб, запропонованій А. Маслоу, когнітивні потреби передують естетичним, а останні – потребам самоактуалізації (див., наприклад: [7, с. 4]). Проте вони не мають рації. І ось чому:

1) у А. Маслоу чітко сказано, що метапотреби «<...> не підпорядковані ієрархії препотентності <...>» [6, с. 313];

2) за А. Маслоу, «уся ієрархія базових потреб є препотентною метапотребам <...>» [6, с. 312]. А самоактуалізацію він зарахував до кола саме базових потреб, що видно, зокрема, з такого фрагмента праці [5]: «<...> базові потреби (мотиви, імпульси, спонуки) не є злом або чимось гріховним. Немає нічого поганого в тому, щоб бажати або потребувати їжі, безпеки, належності та любові, соціального схвалення та самосхвалення, самоактуалізації» [5, с. 117].

Найвищим в ієрархії, про яку йдеться, є рівень так званих трансцендентних потреб. В А. Маслоу описано 35 значень трансценденції. Та з огляду на мету цієї статті нас цікавлять лише такі:

1) піднятися від теперішнього до можливого [6, с. 263]. У контексті мотивації учіння, це, зокрема, означає сприйняти навчальний матеріал, що суперечить відомим здобувачеві вищої освіти науковим поглядам, концепціям, теоріям, є для нього несподіваним, видається йому парадоксальним;

2) трансценденція як здатність індивіда зробити щось ліпше, ніж дозволяють його здібності, або ліпше, ніж він це робив раніше [6, с. 264];

3) трансценденція людиною своєї системи цінностей, своїх переконань [6, с. 268]. Зокрема, вона може виникнути, коли життєвий досвід здобувача вищої освіти, його система цінностей і переконання суперечать науковій інформації, яку він отримує від викладача.

Існує думка, що, за А. Маслоу, трансцендентні потреби включають метапотреби, тобто, що належна йому розширена ієрархія потреб є шестирівневою [8, с. 303]. Проте вона суперечить такому твердженню А. Маслоу: «<...> більшість промисловців воліє старанно приховувати їхній ідеалізм, їхні мета-мотиви й трансцендентні переживання під маскою “жорсткості” <...>» [6, с. 285].

Коментуючи вибудовувану ним ієрархію потреб людини, А. Маслоу застерігає, що вона не настільки стабільна, як це може здаватися на перший погляд, бо, наприклад, у деяких людей потреба в самоствердженні є більш нагальною, ніж потреба в любові [5, с. 51]. Важливо нагадати й про заперечення А. Маслоу думки, що виникнення потреби можливе лише після стовідсоткового задоволення нижчої потреби. Він застерігає, що уявлення про ієрархію потреб буде більш реалістичним, якщо запровадити поняття міри задоволення потреб і сказати, що нижчі потреби завжди задоволені більшою мірою, ніж вищі [5, с. 53–54]. Також ним підкреслюється, що процес пробудження потреб не стрімкий, не стрибкоподібний, а, радше, слід говорити про поступове, повільне пробудження більш високих потреб [5, с. 54].

З урахуванням того, що сказано вище про семирівневу ієрархію потреб А. Маслоу, доповнимо наявні в праці [2] пропозиції щодо адаптування його п'ятирівневої ієрархії потреб до завдань аналізу мотивації учіння. У результаті отримуємо наведену нижче табл. 1.

**Адаптування розширеної ієрархії потреб А. Маслоу
до завдань аналізу мотивації учіння**

Розширена ієрархія потреб А. Маслоу	Пропозиції щодо адаптування розширеної ієрархії потреб А. Маслоу до завдань аналізу мотивації учіння
Фізіологічні потреби	Належні умови для навчання (місце, обладнання, доступ до навчальних матеріалів)
Потреби в безпеці	Відчуття стабільності (переконаність у слушності студіювання даного напрямку)
Потреби в теплих, дружніх відносинах, належності до соціальної групи, яка забезпечила б такі відносини	Знайомі серед здобувачів вищої освіти, гарні стосунки з радником академічної групи
Потреби в повазі та самоповазі	Відчуття поваги
Потреби в самоактуалізації	Отримування знань, нових умінь та навичок, проходження чергових етапів навчання
Когнітивні та естетичні потреби	Потреби в самовдосконаленні, досягненні істини, підвищенні рівня естетичної підготовки, отриманні естетичного задоволення від учіння
Трансцендентні потреби	Потреби в сприйманні навчального матеріалу, що викликає подив, видається парадоксальним, суперечить життєвому досвіду, системі цінностей і переконанням здобувачів вищої освіти. Потреба зробити щось краще, ніж дозволяють твої здібності, або краще, ніж це робив ти раніше

Джерело: складено на основі положень праці [2, с. 113] та шляхом їх доповнення.

Зрозуміло, що вміст правої графі табл. 1 можна й потрібно уточнювати та доповнювати відповідно до специфіки навчальної діяльності, про мотивацію якої йдеться. Кроки в цьому напрямі вже наявні в науковій літературі. Наприклад, М. Бетина дала інтерпретацію початкової версії ієрархії потреб А. Маслоу стосовно навчання іноземної мови студентами-медиками [9].

На відміну від А. Маслоу, К. Альдерфер поділив людські потреби на три групи: потреби існування, потреби зв'язку, потреби зростання. Зіставляючи ці групи із первісною версією ієрархії потреб А. Маслоу, К. Альдерфер писав: «Ці дві теорії принципово не розходяться із приводу потреб на обох кінцях їхніх ієрархій. Те, що Маслоу розуміє під фізіологічними потребами, цілком узгоджується з тим, що я розумію під потребами існування, а те, що я розумію під потребами зростання, цілком узгоджується з тим, що Маслоу розуміє під самоактуалізацією. Проте значні розбіжності виникають щодо серединних категорій потреб. Маслоу вважає, що це безпека, належність, любов і повага. Я вважаю серединною категорією зв'язок. <...>

Зазвичай <...> припускають, що теорія ERG (теорія мотивації, запропонована К. Альдерфером. – *Авт.*) просто згортає три категорії в одну. Більш уважні відзначають, що дещо з того, що Маслоу розуміє як потреби в безпеці (їх матеріальна складова) належить до потреб існування, а частина того, що Маслоу вважає потребами в повазі належить до зв'язку (а саме аспект самооцінки, що впливає з оцінки індивіда іншими), тоді як інша частина – до потреб зростання (а саме частина самооцінки, яка впливає з оцінювання індивідом себе)» [10, с. 362].

Відзначив К. Альдерфер щодо різниці між серединними категоріями потреб в

обох теоріях і таке: якщо в Маслоу йдеться про прагнення отримувати позитивні емоції від задоволення потреби в належності, то теорія ERG передбачає взаємообмін позитивними, негативними та змішаними емоціями [10, с. 362].

Із приводу ще однієї відмінності теорії К. Альдерфера від теорії А. Маслоу в праці [10] читаємо: «<...> теорія ERG містить серію положень, які передбачають збільшення бажань задовольнити нижчі потреби в результаті фрустрації потреб вищого порядку (тобто фрустрації, виниклої в індивіда через невдоволення цих потреб. – *Авт.*); у теорії А. Маслоу немає жодної ідеї такого типу» [10, с. 357–358]. Як приклад наслідків фрустрації, про яку писав К. Альдерфер, можна навести таку ситуацію: зазнавши невдачі в реалізації потреби вирізнитися в опануванні знань і умінь, формуванні результатів навчання, оволодіння якими передбачено освітніми програмами, здобувач вищої освіти починає надавати дедалі більшу увагу контактам із студентським колективом, а також особами, які до цього колективу не належать.

Часом різницю між теоріями А. Маслоу та К. Альдерфера вбачають у такому: друга, на відміну від першої, ураховує, що індивіда одночасно можуть мотивувати потреби, які належать до різних рівнів ієрархії потреб. Проте цей погляд суперечить твердженню А. Маслоу, що «<...> будь-яка поведінка, як правило, визначається кількома або *всіма* базовими потребами одночасно, а не лише однією з них» [5, с. 55].

У теорії мотивації, розробленій Д. Макклелландом, зосереджено увагу на чотирьох потребах, що мотивують людську діяльність, а саме потребах досягнення, влади, афіліації і уникання.

На думку Д. Макклелланда, перша з них відображає повторюваний інтерес до того, щоб робити щось краще, удосконалювати своє вміння, тобто одержувати ті самі результати ціною менших зусиль, здобувати більш високі результати за рахунок тих самих дій або мати більш високі результати за рахунок менших зусиль, що є найліпшим варіантом [11, с. 628]. Тому, на його думку, потребу в досягненні, правильніше розглядати як мотив ефективності. Він зазначає, що люди з яскраво вираженою потребою в досягненні надають перевагу ситуаціям, в яких є можливість відчувати персональну відповідальність за результат і отримувати інформацію про те, наскільки добре вони працюють, себто мати зворотний зв'язок [11, с. 628]. Проте є в Д. Макклелланда й інше трактування цієї потреби, яке спирається на розумінні того, що досягнення – це термін, застосовний до досягнення цілей за будь-якого мотиву, а не лише мотиву ефективності [11, с. 270].

Потребу у владі Д. Макклелланд характеризує як повторюваний інтерес до того, щоб справляти вплив на людей, а також, можливо, і на стан справ. Висока потреба у владі, продовжує він, асоціюється із багатьма змагальними й наполегливими діями та зацікавленістю в досягненні й збереженні престижу та репутації [11, с. 629].

Говорячи про потребу в афіліації, Д. Макклелланд констатує, що про мотив афіліації відомо менше, ніж про мотиви досягнення та влади, і продовжує: «Можна говорити про повторювану зацікавленість у тому, щоб *бути* з іншим <...>» [11, с. 631]. Він зазначає, що особи з вираженою потребою в афіліації швидше засвоюють соціальні відносини й більш схильні до спілкування [11, с. 376–377].

Що ж до потреби уникання, то Д. Макклелланд розглядає такі його аспекти: страх перед невдачею; боязнь бути відкинутим; боязнь як мати владу, так і бути під владою інших; боязнь успіху, слабкості та інтимності. Загалом же питання про цей мотив розроблено ним меншою мірою, ніж питання про інші мотиви. Мабуть, тому в літературі нерідко стверджується, що його теорія мотивації охоплює лише потреби досягнення, належності та влади.

Вплив потреб досягнення, влади, афіліації та уникання на активність навчальної діяльності здобувачів вищої освіти характеризують наведені нижче результати деяких досліджень:

1) студентів з вираженою потребою досягнення характеризують здатність керувати своїм саморозвитком, більш позитивне емоційне піднесення в процесі навчання [1, с. 110–111; 12, с. 59];

2) студенти з вираженою потребою досягнення надавали перевагу завданням помірної складності стосовно попередніх своїх здобутків. Натомість студенти, що мали виражену потребу у владі не виявляли переваг у виборі завдань [11, с. 311];

3) коли викладач не заохочував конкуренції між студентами і не встановлював стандартів досягнення, студенти з вираженою потребою досягнення справлялися із завданнями краще за студентів із слабо вираженою потребою досягнення, оскільки одержували задоволення від останнього. Натомість коли використовувалися зовнішні спонуки, задоволення від досягнення зменшувалося і студенти з вираженою потребою досягнення мали навіть трохи гіршу успішність, ніж студенти, в яких ця потреба була виражена менше [11, с. 251–252];

4) студенти з вираженою потребою досягнення отримували більш високі оцінки за курси, які вважали важливішими, тоді як уявлення про значущість курсу мало впливало на оцінки студентів зі слабо вираженою потребою досягнення [11, с. 532];

5) студенти з вираженою потребою в афіліації працювали ретельніше, вивчаючи предмети, викладачі яких демонстрували доброзичливість та дружелюбність у ставленні до студентів [11, с. 376];

6) студенти, орієнтовані на уникання невдач, виявляють невпевненість у собі, прагнуть уникати завдань, які не можуть виконати з першого разу [13, с. 20].

Належить зважати на те, що українських здобувачів вищої освіти мотивують не лише потреби досягнення, влади, афіліації та уникання невдач. Про це, зокрема, свідчать результати дослідження мотивації навчальної діяльності студентів Тернопільського державного медичного університету імені І. Я. Горбачевського: 70 % першокурсників навчалося лише тому, що їм подобалося вчитися [14, с. 33].

Цікавий аспект навчальної діяльності здобувачів вищої простежується, дивлячись на неї крізь призму теорії, запропонованої Дж. Адамсом. Її прийнято називати теорією справедливості, хоча назва однієї із присвячених їй праць Дж. Адамса є такою: «До розуміння несправедливості» [15]. Вихідним пунктом цієї теорії є положення, що індивід, про мотивацію якого йдеться, відчуває існування несправедливості щоразу, коли співвідношення його зусиль, витрачених на виконання роботи, до їх винагороди сприймається ним як таке, що перебуває в протилежному відношенні до аналогічного показника іншої особи. Водночас береться до уваги те, що цей індивід здатен бачити несправедливість стосовно не лише себе, але й іншої особи [15, с. 425]. У результаті адаптації теорії справедливості до цілей аналізу мотивації учіння у вишах були сформульовані такі положення: «<...> поки студенти не впевняться, що отримують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшити інтенсивність праці. І навпаки: якщо ж студенти вважають, що отримують зовелику нагороду, прогнитимуть підтримувати інтенсивність навчання на колишньому рівні. Вкрай рідко вони збільшують його» [16, с. 328].

Мотивацію навчання можна вимірювати. Зокрема, із цією метою звертаються до теорії мотивації, запропонованої Дж. Аткинсоном (див., наприклад: [17]). Вона передбачає оперування формулами, які уможливлюють вимірювання мотивації на основі таких положень:

1) «<...> у всіх індивідів є як мотив досягнення успіху (M_s), так і мотив уникання невдачі (M_{AF}) <...>» [18, с. 246];

2) «<...> конфлікт між позитивним інтересом до досягнення (тенденцією до досягнення успіху) і тривогою із приводу невдачі (тенденцією до уникання невдачі) розв'язується алгебраїчно. Тобто результуюча тенденція дорівнює $T_s + T_{-p}$ » [18, с. 246];

3) «<...> дія є функцією сумарної сили тенденції виконувати дію, а сумарна сила цієї тенденції дорівнює мотивації, пов'язаній з досягненням ($T_s + T_{-f}$), плюс екстринсивна мотивація. Під екстринсивною мотивацією розуміється сила тенденції діяти, яка пояснюється впливом мотивів і стимулів, що внутрішньо не пов'язані з оцінкою досягнення (саме завдяки їм особи з вираженим мотивом уникання невдачі мотивуються виконувати те чи інше завдання. – Авт.) <...>» [18, с. 247].

Хоча протягом досить тривалого періоду теорія Дж. Аткинсона «<...> як жодна інша, стимулювала дослідження мотивації і впливала на них <...>» [19, с. 35], видається, що на не меншу увагу, з погляду вимірювання мотивації учіння, заслуговує теорія ВІО, основоположний внесок у створення якої належить В. Вруму. Згідно з теорією ВІО вимірювання мотивації діяльності (визначення психологічної сили виконання певної дії [19, с. 209]) здійснюється за такою формулою [20, с. 65]:

$$F = \sum_{j=1}^n E_j V_j,$$

де F – психологічна сила виконання дії; E_j ($0 \leq E_j \leq 1$) – сила очікування, що дана дія приведе до j -го результату; V_j – валентність (цінність для особи, мотивація якої вимірюється) j -го результату.

Власну валентність мають лише особистісно значущі результати дії. До них, зокрема, належать: 1) відчуття самоцінності внаслідок успішної реалізації мети дії; 2) можливість самостійних мислення і дії; 3) можливість власного розвитку; 4) відчуття самовираження; 5) відчуття правильного виконання завдання [19, с. 210]. Валентність кожного такого результату змінюється від -1 до 1, причому в разі байдужості до нього особи, мотивація якої вимірюється, його валентність становить 0 [19, с. 207].

Прикладом результату, який набуває валентність лише завдяки можливим його наслідкам для особи, чия мотивація вимірюється, може служити успішне здійснення складного перекладу. Валентність такого результату (V) визначають за такою формулою [20, с. 65]:

$$V = \sum_{k=1}^m V_k I_k,$$

де V_k – валентність k -го наслідку даного результату, яка оцінюється аналогічно валентностям особистісно значущих результатів дії; I_k ($-1 \leq I_k \leq 1$) – інструментальність даного результату для настання його k -го наслідку (сила зв'язку між результатом і його k -м наслідком).

Прикладами наслідків успішного здійснення складного перекладу можуть служити: 1) скорочення можливостей спілкування із друзями в період виконання перекладу; 2) відчуття самоцінності; 3) повага з боку викладача, яка може виявитися важливою під час складання іспиту.

Висновки. Використовуючи науковий доробок А. Маслоу для аналізу мотиваційного аспекту навчальної діяльності здобувачів вищої освіти, належить спиратися на запропоновану цим науковцем розширену версію ієрархії потреб, на шостому рівні якої розташовані метапотреби, а на сьомому – трансцендентні потреби.

Потрібно брати до уваги, що доволі популярна серед представників вітчизняної

педагогічної науки теорія мотивації Д. Макклелланда не охоплює всіх аспектів мотивації українських студентів.

Згідно з теорією справедливості, якщо здобувачі вищої освіти не отримують справедливої винагороди за результати навчальної діяльності, вони зменшують інтенсивність навчання, а якщо вони вважають, що отримують зовелику винагороду, то підтримують інтенсивність навчання на колишньому рівні або зрідка навіть працюють ще інтенсивніше.

Важливу роль в аналізі мотиваційного аспекту навчальної діяльності студентів покликані відігравати теорія Дж. Аткинсона та теорія ВІО, які уможливають вимірювання сили мотивації до навчання.

Список використаної літератури

1. Козова І. Л. Психолого-педагогічні чинники розвитку мотивації учіння студентів вищих медичних навчальних закладів : дис. канд. психол. наук : 19.00.07. Івано-Франківськ, 2019. 269 с.
2. Wojtowicz A., Wachnicka W. Identyfikacja czynników motywujących do nauki studentów kierunków technicznych // *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. 2023. T. 102, Nr 3. S. 111–120.
3. Naaz H., Khalid S. Relevance of Maslow's Hierarchy of Needs in the Education // *International Journal of Physical Sciences*. 2023. Vol. 13. June. P. 1–8.
4. Sharif N. F. M., Arshad A., Razali N. A., Zabidin N. Using Vroom's Theory to Understand the Motivation for Learning English Among Undergraduates // *I-Role 2023 : Intern. Conf. of Research on Lang. Education*. P. 448-457.
5. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row, Publ., Inc., 1970. 2nd ed. XXVII, 369 p.
6. Maslow A. H. *The Farther Reaches of Human Nature*. [s. l.] : Arkana, 1993. XXI, 407 p.
7. McLeod S. A. *Maslow's Hierarchy of Needs*. London : Highgate Counselling Centre, 2007. 8 p.
8. Koltko-Rivera M. E. Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification // *Review of General Psychology*. 2006. Vol. 10, No. 4. P. 302–317.
9. Betyna M. Motywacja studentów do nauki języka obcego na przykładzie studentów kierunków medycznych // *Zeszyty Naukowe Uczelnianej Rady Doktorantów Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego*. 2017. T. 4.
10. Alderfer C. P. Theories Reflecting My Personal Experience and Life Development // *The Journal of Applied Behavioral Science*. 1989. Vol. 25, No. 4. P. 351–365.
11. McClelland D. C. *Estudio de la Motivacion Humana*. Madrid : Narcea, S. A. de Ediciones, 1989. 688 p.
12. Колчигіна А. В. Мотивація досягнення: теоретико-методологічний аналіз // *Теорія і практика сучасної психології*. 2019. № 1, т. 1. С. 58-61.
13. Дніпрова О. А. Динаміка мотивації досягнення у студентів-психологів // *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Сер. «Педагогіка і психологія»*. Психологічні науки. 2014. № 1 (7). С. 17–21.
14. Бурмас Н. І., Бойко Л. А., Бекус І. Р., Кирилів М. В. Дослідження навчальної мотивації у студентів першого курсу Тернопільського державного медичного університету імені І. Я. Горбачевського // *Медична освіта*. 2016. № 4. С. 31-33.
15. Adams J. S. Toward an Understanding of Inequity // *Journal of Abnormal and*

Social Psychology. 1963. Vol. 67, No. 5. P. 422–436.

16. Майковська В. І. Потреби як важіль посилення мотивації в професійній підготовці // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр. / Л. Л. Товажнянський, О. Г. Романовський. Харків : НТУ «ХПІ», 2015. Вип. 42 (46) : матер. міжнар. наук.-практ. конф. «Ідеї академіка Івана Зязюна у працях його учнів і соратників», 14–15 трав. 2015 р. С. 324-330.

17. Maehr M. L., Sjogren D. D. Atkinson's Theory of Achievement Motivation: First Step Toward a Theory of Academic Motivation? // Review of Educational Research. Vol. 41, No. 2. P. 143-161.

18. Atkinson J. W. An Introduction to Motivation. Princeton, New Jersey : D. Van Nostrand Company, Inc., 1964. XIII, 335 p.

19. Motivation and Action / ed. J. Heckhausen, H. Heckhausen. 3rd ed. New York : Springer, 2018. XV, 909 p.

20. Elding D. J. Modelling Employee Motivation and Performance : a thesis dr of philos. Birmingham, 2005. 258, [12] p.

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.546465](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.546465)

JEL Classification: I20,21

MOTIVATIONAL ASPECT OF HIGHER EDUCATION STUDENTS' LEARNING ACTIVITIES THROUGH THE LENS OF SOME MOTIVATION THEORIES

KAPLENKO Halyna

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics and Public Administration
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1651-7904>*

HRABOVETSKA Olha

*Candidate of Philological Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at Hryhoriy Kochur Department of Translation Studies and
Contrastive Linguistics, Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8952-4625>*

TABACHUK Andrii

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0120-2336>*

Abstract. *The article considers the motivational aspect of the educational activity of higher education students through the prism of different theories like A. Maslow's expanded hierarchy of needs, the theories of motivation by K. Alderfer, D. McClelland, J. Adams, J. Atkinson, and the theory of VIO (valence-instrumentality-expectancy).*

Keywords: *need, metaneeds, transcendental needs, prehierarchy, motivation, learning, aspect.*

In contemporary research, scientists often overlook universal theories of human motivation when analyzing the motivational aspects of higher education students' learning activities. Given this, the article is both timely and highly relevant.

The purpose of the article is to consider the motivational aspect of the educational activity of higher education students through the lens of various theories, including A. Maslow's expanded hierarchy of needs, the theories of motivation by K. Alderfer, D. McClelland, J. Adams, J. Atkinson, and the theory of VIO (valence-instrumentality-expectancy).

To achieve the article's objective, a historical approach, methods of analysis and synthesis, and expert assessments were used.

In discussing the application of A. Maslow's extended hierarchy of needs, the article challenges Maslow's idea that cognitive needs precede aesthetic needs, and the latter precede self-actualization needs. The article also refutes the popular opinion that Maslow's extended hierarchy of needs consists of six levels. It was found more appropriate to consider that

metaneeds occupy the sixth level, and transcendental needs are at the seventh level. Building on this, the article revises existing recommendations for adapting Maslow's original hierarchy of needs to analyze the motivational aspects of higher education students' learning activities.

The study highlights the differences between A. Maslow's and K. Alderfer's theories of motivation. Additionally, it emphasizes that Maslow's theory does not account for the possibility that an individual can be simultaneously motivated by needs from different levels of the hierarchy of needs. An example is provided to illustrate the applicability of K. Alderfer's theory in analyzing the motivation of higher education students' learning.

The article explores key aspects of D. McClelland's theory of motivation relevant to the learning motivation of higher education students. At the same time, it highlights that McClelland's theory does not fully encompass all aspects of learning motivation of Ukrainian higher education students.

The article shows the potential application of J. Adams' theory of justice in understanding the learning motivation of higher education students. It also reveals the conceptual principles for measuring the strength of learning motivation, drawing on both J. Atkinson's theory of motivation and the VIO theory

Reference

1. Kozova I. L. Psykholoho-pedahohichni chynnyky rozvytku motyvatsiyi uchinnya studentiv vyshchych medychnykh navchal'nykh zakladiv : dys. kand. psykol. nauk : 19.00.07. Ivano-Frankivs'k, 2019. 269 s. [in Ukrainian].
2. Wojtowicz A., Wachnicka W. Identyfikacja czynników motywujących do nauki studentów kierunków technicznych // *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. 2023. T. 102, Nr 3. S. 111–120.
3. Naaz H., Khalid S. Relevance of Maslow's Hierarchy of Needs in the Education // *International Journal of Physical Sciences*. 2023. Vol. 13. June. P. 1–8.
4. Sharif N. F. M., Arshad A., Razali N. A., Zabidin N. Using Vroom's Theory to Understand the Motivation for Learning English Among Undergraduates // *I-Role 2023 : Intern. Conf. of Research on Lang. Education*. P. 448–457.
5. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row, Publ., Inc., 1970. 2nd ed. XXVII, 369 p.
6. Maslow A. H. *The Farther Reaches of Human Nature*. [s. l.] : Arkana, 1993. XXI, 407 p.
7. McLeod S. A. *Maslow's Hierarchy of Needs*. London : Highgate Counselling Centre, 2007. 8 p.
8. Koltko-Rivera M. E. Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification // *Review of General Psychology*. 2006. Vol. 10, No. 4. P. 302–317.
9. Betyna M. Motywacja studentów do nauki języka obcego na przykładzie studentów kierunków medycznych // *Zeszyty Naukowe Uczelnianej Rady Doktorantów Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego*. 2017. T. 4.
10. Alderfer C. P. Theories Reflecting My Personal Experience and Life Development // *The Journal of Applied Behavioral Science*. 1989. Vol. 25, No. 4. P. 351–365.
11. McClelland D. C. *Estudio de la Motivacion Humana*. Madrid : Narcea, S. A. de Ediciones, 1989. 688 p.
12. Kolchyhina A. V. Motyvatsiya dosyahnennya: teoretyko-metodolohichnyy analiz // *Teoriya i praktyka suchasnoyi psykholohiyi*. 2019. № 1, t. 1. S. 58–61. [in Ukrainian].
13. Dniprova O. A. Dynamika motyvatsiyi dosyahnennya u studentiv-psykholohiv //

Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu imeni Al'freda Nobelya. Ser. «Pedahohika i psykholohiya». Psykholohichni nauky. 2014. № 1 (7). S. 17–21. [in Ukrainian].

14. Burmas N. I., Boyko L. A., Bekus I. R., Kyryliv M. V. Doslidzhennya navchal'noyi motyvatsiyi u studentiv pershoho kursu Ternopil's'koho derzhavnoho medychnoho universytetu imeni I. YA. Horbachevs'koho // Medychna osvita. 2016. № 4. S. 31-33. [in Ukrainian].

15. Adams J. S. Toward an Understanding of Inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. Vol. 67, No. 5. P. 422–436.

16. Maykovs'ka V. I. Potreby yak vazhil' posylennya motyvatsiyi v profesiyniy pidhotovtsi // Problemy ta perspektyvy formuvannya natsional'noyi humanitarno-tekhnichnoyi elity : zb. nauk. pr. / L. L. Tovazhnyans'kyi, O. H. Romanovs'kyi. Kharkiv : NTU «KHPI», 2015. Vyp. 42 (46) : mater. mizhnar. nauk.-prakt. konf. «Ideyi akademika Ivana Zyazyuna u pratsyakh yoho uchniv i soratnykiv», 14–15 trav. 2015 r. S. 324-330. [in Ukrainian].

17. Maehr M. L., Sjogren D. D. Atkinson's Theory of Achievement Motivation: First Step Toward a Theory of Academic Motivation? // Review of Educational Research. Vol. 41, No. 2. P. 143-161.

18. Atkinson J. W. An Introduction to Motivation. Princeton, New Jersey : D. Van Nostrand Company, Inc., 1964. XIII, 335 p.

19. Motivation and Action / ed. J. Heckhausen, H. Heckhausen. 3rd ed. New York : Springer, 2018. XV, 909 p.

20. Elding D. J. Modelling Employee Motivation and Performance : a thesis dr of philos. Birmingham, 2005. 258 p.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІД ЧАС ДІЇ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

КОРЮГІН Андрій Валерійович

кандидат економічних наук, доцент,

*доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3408-1905>

Анотація. У статті розглянуто засади стратегічного управління логістичної діяльності в умовах війни в Україні. Проаналізовано ризики діяльності підприємств, а також розглянуті перспективи удосконалення управління логістичною діяльністю. Впровадження стратегічного управління логістичною діяльністю дозволяє підприємствам підвищити ефективність реалізації логістичних процесів задля задоволення потреб споживачів. Логістична стратегія має стати фундаментом побудови нової стратегії, яка дозволить отримувати конкурентні переваги внаслідок узгодження дій у сферах постачання, виробництва, маркетингу.

Ключові слова. стратегічне управління, логістична діяльність, логістична стратегія, військовий стан.

Постановка проблеми. На сучасному складному етапі розвитку України стратегічне управління логістичною діяльністю відіграє важливу роль у стабільному розвитку економіки та соціального середовища. Це обумовлює планування діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням як поточних умов, так і врахування перспектив розвитку логістичної діяльності у післявоєнній відбудові. Логістична діяльність наразі характеризується низкою ризиків, небезпек та відповідно підвищеними оцінками та вимогами з боку клієнтів.

Військові дії на території України обумовлюють підвищену увагу таким аспектам логістичної діяльності як врахування та зменшення ризиків, оптимальне використання ресурсів, формування інфраструктури. Така соціально-економічна ситуація в країні обумовлює розробку стратегій, що враховують розвиток логістики в умовах військових дій та наступну відбудову національної економіки.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Питання розробки стратегій логістичної діяльності знайшли своє відображення у працях таки вітчизняних науковців як Н.Т. Гринів, Є.В. Крикавський, О.М. Тридід., Н.М. Тюріна. При цьому малодослідженими залишаються питання розробки стратегій логістичної діяльності в умовах запровадження воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Мета статті - дослідження особливостей стратегічного управління логістичною діяльністю під час дії військового стану та особливостей застосування логістичних стратегій для формування конкурентних переваг підприємства.

Виклад основних результатів. Військові дії на території України обумовлюють зміни у стратегії логістичної діяльності, яка повинна враховувати сучасну ситуацію, розробляти напрями та шляхи їх реалізації. Така стратегія повинна оцінювати фактори

середовища., формувати відповідні цілі та рішення для їх досягнення.

Стратегія управління логістичною діяльністю - це план або набір заходів, що передбачає оптимізацію управління логістичними процесами, зокрема дотримання графіку поставок та формування ефективного ланцюга постачання.

На нашу думку, стратегія управління логістичною діяльністю повинна враховувати наступні аспекти

1. Дослідження впливів війни на національну та світову економіку та урахування ризиків, пов'язаних з політичною стабільністю.

2. Диверсифікація інвестицій: Спрямування інвестицій на актуальні та перспективні напрями та активи для зменшення ризиків.

3. Забезпечення ефективності логістичних операцій, зокрема безперебійні поставки та альтернативні шляхи реалізації продукції:

4. Антикризове управління: Мінімізація впливу ризиків зовнішнього середовища на логістичну діяльність.

5. Ефективна взаємодія з місцевим підприємницьким середовищем: Залучення місцевих компаній, їх унікальних знань, досвіду та ресурсів для досягнення цілей стратегії логістичної діяльності компанії.

Основним акцентом фокусування стратегічного управління має бути належний рівень якості «логістичного сервісу» за оптимальних витрат, що підвищує конкурентоспроможність підприємств. При цьому варто в сучасних умовах акцентувати увагу на розробці альтернативних шляхів ресурсного забезпечення, закупівлі сировини та матеріалів, формуванні ефективної системи розповсюдження продукції. Це сприятиме зниженню рівня витрат, що надасть можливості удосконалення якості логістичних послуг, досягнення ритмічності постачань; адаптує підприємства до мінливих запитів зовнішнього середовища до запитів ринку; гарантування рівня сервісу, очікуваного споживачами, що може призвести до появи додаткових або нових конкурентних переваг на ринку. Завдання сучасного підприємства враховують той факт, що ядром виробничого процесу на підприємстві виступають логістична діяльність та раціоналізація внутрішньовиробничих операцій.

Сучасний рівень стратегічного управління в Україні повинен враховувати зміни у логістичній діяльності у зв'язку з військовим діями на території України. Військові дії на території України зумовили зміну методів управління бізнесом та логістичною діяльністю. Зокрема, у зовнішньоекономічній діяльності багато товарів ввозять як гуманітарну допомогу, що спрощує час їх очікування на митниці. У експорті продовжують домінувати зернові культури, чорні та кольорові метали. це зерно, руда та чорні метали [2]. Проте через небезпеку у портах, значна частина логістичних каналів трансформувалась на маршрути через Румунію, Польщу, Німеччину та інші країни Європи. Але блокування західних кордонів зі сторони Польщі показало слабкі місця автомобільного транспорту, що спричинило величезні черги на кордонах та зриви термінів поставок вантажів. Збільшення штату митниці та додаткових пунктів пропуску через кордон та збільшення обмежено вирішують таку проблему. Тому експортери звертають увагу на експорт продукції через залізницю, проте недостатні потужності, неузгодженість інфраструктури України та інших країн обмежують можливості логістичної діяльності цим видом транспорту [1].

У внутрішньому середовищі стратегічного управління логістичною діяльністю необхідно акцентувати увагу на комплексному розвитку та впровадженні логістичних систем на підприємствах. На підставі досвіду розвинутих ринкових економік ЄС, США та інших країн, основними етапами становлення логістичних

систем на підприємствах є наступні:

1-й етап – база даних на підприємстві з описом основних характеристик середовища логістичної системи;

2-й етап – моделювання логістичної системи та формування її основних завдань;

3-й етап – формування логістичної системи;

4-й етап – проведення тестів, якщо є потреба, доопрацювання системи;

5-й етап – впровадження логістичної системи на підприємстві.

Виділяють такі принципи створення логістичної системи [3]:

– логістична система узгоджує свої інформаційні, ресурсні, технічні та інші характеристики логістичної системи;

– застосування системного підходу, який передбачає розгляд елементів логістичної системи як взаємопов'язаних та взаємодіючих;

– узгодження локальних цілей функціональних систем для реалізації їх глобальних цілей;

– стійка та адаптивна а робота логістичної системи при допустимих відхиленнях параметрів та факторів середовища.

Водночас досвід підприємницьких структур розвинутих країн світу свідчить про необхідність впровадження управлінського механізму логістичної системи, що реагує зміни потреб та пріоритетів логістичної системи, контролює та оновлює зміст логістичних операцій, орієнтує логістичні механізми та потоки на нові цілі.

Такий управлінський механізм можна розглядати як особливий формат стратегічного управління створеною логістичною системою на підприємстві. При Така система повинна бути інтегрованою та спрямованою на результати як відповідь на зростання нестабільності зовнішнього середовища. Інтеграція логістичної системи повинна забезпечити легку адаптацію до змін факторів середовища. Стратегія в такій системі виступає принциповим способом дій для вирішення поставлених завдань. Сама логістична концепція оптимізації змінює структуру стратегічного управління. Логістичну стратегію розуміють як динамічний банк технологій прийняття рішень, набір еволюційних цілей підприємства, який спрямовує розвиток логістичних систем підприємства. У практичному аспекті стратегія – це узагальнена модель дій, що передбачає координацію та розподіл ресурсів підприємства задля досягнення поставлених цілей. З позиції повсякденної логістичної діяльності, стратегічне управління логістикою спрямоване на постановку мети та завдань логістичної системи підприємства, її взаємодію із зовнішнім середовищем для реалізації поставлених завдань, відповідно до внутрішніх можливостей, що дозволяє підприємству чутливо та ефективно реагувати на фактори зовнішнього середовища.

Практика вітчизняних підприємств свідчить про формальну розробку логістичних стратегії або їх відсутність взагалі. Це обумовлено слабким розумінням управлінського персоналу переваг логістики як інтегрованого методу управління. Логістика не сприймається як ефективний інструмент менеджменту отримання конкурентних переваг на ринку, завдяки зниженню витрат у виробничо-розподільчій діяльності підприємства, підвищенню якості сервісу споживачам.

Серед вітчизняних науковців поки що відсутня єдність поглядів щодо визначення основного змісту поняття «логістична стратегія» [10]. Певні наукові підходи дають власне розуміння логістичних стратегій.

На думку Д. Уотерса логістична стратегія – це певна інтеграція, що охоплює усі стратегічні рішення і плани щодо управління ланцюгом постачань, «формує зв'язок між більш абстрактними стратегіями вищого рівня та детально проробленими

операціями, що виконуються в ланцюзі постачань» [5].

Є.В. Крикавський розглядає логістичні стратегії як елемент загальної інтеграції в межах підприємства, що пов'язує всі функціональні стратегії для реалізації конкуренції фірми та охоплює усі сфери діяльності підприємства. Умовами реалізації логістичної стратегії виступають наявність загальнофірмової стратегії, вертикальна інтеграція сфер логістики, система постачання, виробництва та розподілу, орієнтована на матеріальні потоки; відповідність систем управління та інформації; проведення відповідних заходів щодо підвищення ефективності; відповідність рівнів автоматизації підприємства, переміщення товарів та інформації [4].

Виходячи з цих підходів можна стверджувати, що логістична стратегія – це, інструмент реалізації загальної стратегії підприємства стосовно матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. При формуванні логістичної стратегії подібно до загальної стратегії формують логістичну місію; визначають стратегічні цілі та завдання; аналізують логістичне середовище підприємства з подальшим проведенням логістичного аудиту на підставі чого приймають стратегічні логістичні рішення [8].

Закордонний досвід показав, що стійкі конкурентні переваги отримують завдяки застосуванню логістичних стратегій у поєднанні з маркетинговою політикою фірми. Така інтеграція спрямована на забезпечення високого рівня обслуговування кінцевого споживача з наданням певних додаткових цінностей. Вони можуть охоплювати еластичність поставок залежно від величини партії, і умови оплати, терміни та місця виконання замовлення. Розвиток таких компетенцій у вітчизняних підприємств можуть полегшити вихід на ринки країн ЄС, особливо в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови. в умовах розвитку практики функціонування зони вільної торгівлі Україна – ЄС. Тому найбільш актуальними логістичними факторами складники формування конкурентних переваг підприємств виступають:

- оптимальний час логістичних операцій;
- високий рівень якості логістичних послуг;
- оптимальний рівень логістичних витрат.

Логістична система підприємства буде цінною тоді, коли вона випереджатиме оперативні потреби постачання, виробництва та збуту, але з урахуванням оперативних потреб.

Закордонні підприємства набули глобальних конкурентних переваг порівняно з вітчизняними, що обумовлено нестабільною політикою органів державної влади та політичними потрясіннями в останні роки. Натомість на становлення логістичної стратегії вітчизняних підприємств та формування на цій основі конкурентних переваг негативно впливають нестабільність національної економіки та політики органів державної влади.

Діагностика середовища формування стратегічного управління логістичною діяльністю дозволяє виявити низку проблем у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Серед основних проблем зовнішнього середовища слід виділити наступні: невизначеність сфер розвитку логістики в існуючих господарських системах; недосконале законодавство щодо розвитку підприємництва, особливо у сфері оподаткування; недостатня науково-методична база розвитку логістики у реальному секторі національної економіки; слабка структуризація діяльності господарських систем, яка посилилась в умовах військових дій; великий моральне і фізичний старіння обладнання та технологій у сфері виробництва; зруйнована частково транспортна інфраструктура; призупинення будівництва мережі сучасних доріг; недостатній

розвиток виробничо-технічної бази складського господарства; слабке застосування сучасних цифрових інструментів у практичній логістичній діяльності підприємств у сфері виробництва та обігу. Варто вже застосувати нові можливості електронних мереж.

Проблемами внутрішнього середовища виступають: недостатня кількість високопрофесійних фахівців з питань розвитку логістичної діяльності, вище керівництво багатьох підприємств не розглядає логістику як джерело розвитку підприємства, високий рівень «тіньових» схем логістичного забезпечення експортно-імпортних операцій з боку підприємств.

Усунення цих проблем буде сприяти ефективному впровадженню закордонного досвіду, але також варто активно впроваджувати онлайн-технології роботи з партнерами для забезпечення якості надання логістичних послуг; забезпечити відповідність між кількістю поставок і потребою в них; активно використовувати аутсорсинг в питаннях інформаційного та транспортного забезпечення переміщення матеріальних, фінансових, інформаційних та інших логістичних потоків.

Основними викликами розвитку логістичної діяльності будуть виступати:

- зростання потреб у логістичних операціях, які будуть переважати наявні можливості вітчизняних підприємств;
- зниження попиту на логістичні послуги при продовженні тривалих військових дій, що може спричинити стагнацію;
- розвиток міжнародної співпраці та реалізація великих проектів, особливо в період післявоєнної відбудови;
- державно-приватне партнерство у логістичній діяльності.

Міжнародне партнерство, популярні мультимодальні перевезення для зменшення ризиків та оперативності процесів постачання сприяють розвитку вітчизняних підприємств у сфері логістики [6].

Перспективною тенденцією буде забезпечення задоволення потреб споживачів в одному місці. Успішними будуть ті компанії, які зможуть надати широкий перелік якісних послуг самостійно або за допомогою своїх партнерів. При цьому основним пріоритетом та конкурентним фактором буде виступати низька ціна, адже в умовах післявоєнної відбудови клієнти будуть обирати послуги виходячи з обмежених фінансових можливостей..

Перспективним напрямом буде виступати державно-приватне партнерство як засіб залучення додаткових інвестицій в національний ринок, та логістичну діяльність зокрема. Передумовами цих процесів вже сьогодні виступають успішні волонтерські проекти щодо залучення приватного капіталу для забезпечення оборони країни та благодійництво. Далі такі проекти знайдуть своє поширення у логістичній, транспортній, виробничій інфраструктурі тощо. Однією з ключових задач стратегічного управління логістичною діяльністю в умовах війни виступає забезпечення національної безпеки та економічних інтересів країни. Цей процес охоплює комплекс заходів захисту критичних об'єктів, безпека інфраструктури, розвиток логістичних каналів для забезпечення потреб армії в обладнанні та техніці, а населення у прифронтовій зоні у гуманітарній допомозі [7,9].

Стратегічне управління логістичною діяльністю виступає фактором стимулювання інвестиційної діяльності в умовах війни. В його межах визначають потенційні можливості для інвестування, стратегічне партнерство та ризик-аналіз.

З огляду на непередбачувані фактори логістичної діяльності в умовах війни, стратегічне управління виступає фактором прийняття обґрунтованих рішень на підставі аналізу середовища, оцінки ризиків та можливостей, визначення перспектив

розвитку країни [6].

Військові дії трансформують реалізацію логістичної діяльності, що повинно враховуватись стратегічним управлінням у цій діяльності. Війна виступає загрозою бізнесу, що обумовлює оцінку ризиків та вжиття заходів щодо безпеки та розвитку логістичної діяльності. Логістичні стратегії в умовах війни спрямовані на зменшення ризиків та максимізація можливостей для ефективної логістичної діяльності вітчизняних підприємств..

Висновки. Отже, стратегічне управління логістичної діяльності в умовах військових дій в Україні спрямоване на аналіз ситуації та середовища, розробку заходів безпеки, реалізацію сформованих логістичних стратегій для стабільного розвитку національної економіки та забезпечення безпеки країни. При цьому необхідно проводити аналіз конкурентних переваг у розрізі часових меж логістичної діяльності на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях. Відбуваються зміни у формуванні ланцюгів вартості, що створює нові можливості логістичного забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Потрібно оцінювати потенціал підприємства на основі стратегічного управління логістичною діяльністю від постачання сировини та ресурсів до доставки товару або надання послуг споживачам. Це дозволить виявити нові можливості у розвитку та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Стратегічне управління логістичною діяльністю повинно стати фундаментом розробки сучасної загальнофірмової стратегії, що передбачає застосування сучасних технологій та цифрових інструментів для підвищення ефективності логістичних операцій. Обґрунтована мінімізація витрат і часу у сферах поставок, маркетингової діяльності та обігу сприятиме отриманню більш ефективних конкурентних переваг.

Підсумовуючи, слід відзначити, що військові дії в Україні, особливо у східній та південних частинах створюють складні умови для стратегічного управління логістичною діяльністю. Але виявлені в статті ризики та можливості є відправною точкою для вдосконалення управлінської діяльності щодо розвитку логістичних стратегій в умовах війни. Актуальними будуть залишатися подальші наукові дослідження щодо скорочення матеріальних, інформаційних витрат та часу в діяльності вітчизняних підприємств. Розвиток адекватного стратегічного управління, гнучких логістичних стратегій будуть сприяти забезпеченню післявоєнної відбудови та подальшого стійкого розвитку економіки України.

Список використаної літератури

1. Гринів Н. Т., Равліковська А.А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні / Гринів Н.Т., Равліковська А.А. Академічні Візії. 2022. № 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975>
2. Державна служба статистики України. (2023). Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. Отримано з www.ukrstat.gov.ua.
3. Єлетенко О.В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.
4. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. Львів: Інтелект-Захід, 2006. 206 с.
5. Кучмєєв О. О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2018. Вип. 20№Ч. 2. С. 72-75.

6. Основні виклики логістичного ринку України 2023 року [Електронний ресурс]. Отримано з <https://logist.fm/>

7. Сафонова В., Бучнєв М., Прокопенко О., Сергієнко С. Організаційно-економічні напрями заощадження енергії як фактор підвищення капіталізації інноваційно орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери в умовах безпекового управління та змін у логістиці. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. №11(258) С. 45-52.

8.Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб.; за ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 224 с.

9.Ходаківська О. В., Орлова-Курилова О.В., Кирилюк С.М., Бучнєв М.М. Моделювання системи управління інноваційним потенціалом та фінансової системи економіки: компенсаторні інструменти державного впливу в умовах глобалізації Агросвіт. 2021. № 19. С. 10-15.

10. Шкодін О.С., Тюрін Н.М. Засади формування логістичної стратегії промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2, Т. 1. С. 26–29.

STRATEGIC MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES DURING THE EFFECT OF MARTIAL STATUS

KORIUHIN Andrii

PhD in Economics, Associate Professor

Associate Professor of Department Management, Economics, Statistics and Digital Technologies

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3408-1905>

Abstract. *The article examines the principles of strategic management of logistics activities in the conditions of war in Ukraine. The risks of the enterprises' activities were analyzed, as well as the prospects for improving the management of logistics activities were considered. The implementation of strategic management of logistics activities allows enterprises to increase the efficiency of the implementation of logistics processes in order to meet the needs of consumers. A logistics strategy can become the foundation of building a new strategy that will allow obtaining competitive advantages as a result of coordination of actions in the spheres of supply, production, and marketing.*

Key words. *strategic management, logistics activity, logistics strategy, martial law.*

The purpose of the article is to study the features of strategic management of logistics activities during the martial law and the features of the application of logistics strategies for the formation of competitive advantages of the enterprise.

Military actions on the territory of Ukraine cause changes in the strategy of logistics activities, which must take into account the current situation, develop directions and ways of their implementation. Such a strategy should evaluate environmental factors, form appropriate goals and solutions for their achievement.

A logistics management strategy is a plan or a set of measures that provides for the optimization of logistics process management, in particular compliance with the delivery schedule and the formation of an effective supply chain. The main focus of strategic management should be the appropriate level of quality of "logistics service" at optimal costs, which increases the competitiveness of enterprises.

At the same time, in modern conditions, it is worth emphasizing the development of alternative ways of resource provision, the purchase of raw materials and materials, and the formation of an effective product distribution system.

Military actions on the territory of Ukraine led to a change in the methods of managing business and logistics activities.

In particular, in foreign economic activity, many goods are imported as humanitarian aid, which simplifies their waiting time at customs. Grain crops, ferrous and non-ferrous metals continue to dominate exports. It is grain, ore and ferrous metals. However, due to the danger in the ports, a significant part of the logistics channels was transformed into routes through Romania, Poland, Germany and other European countries. But the blocking of the western borders from the side of Poland showed the weak points of road transport, which

caused huge queues at the borders and disruptions in terms of cargo deliveries. Therefore, exporters pay attention to the export of products via railway, however, insufficient capacity, inconsistency of the infrastructure of Ukraine and other countries limit the possibilities of logistics activities in this mode of transport.

In the internal environment of strategic management of logistics activities, it is necessary to emphasize the comprehensive development and implementation of logistics systems at enterprises. At the same time, the experience of business structures of developed countries of the world shows the need to implement a management mechanism of the logistics system that responds to changes in the needs and priorities of the logistics system, monitors and updates the content of logistics operations, orients logistics mechanisms and flows to new goals. Such a management mechanism can be considered as a special format of strategic management of the logistics system created at the enterprise. Such a system should be integrated and result-oriented as a response to the growing instability of the external environment.

The integration of the logistics system should ensure easy adaptation to changes in environmental factors. The strategy in such a system acts as a principled method of action to solve the tasks. The very logistics concept of optimization changes the structure of strategic management.

Logistics strategy is understood as a dynamic bank of decision-making technologies, a set of evolutionary goals of the enterprise, which directs the development of the enterprise's logistics systems.

The main challenges to the development of logistics activities will be:

- growing needs in logistics operations, which will outweigh the available capabilities of domestic enterprises;
- decrease in demand for logistics services during prolonged military operations, which may cause stagnation;
- the development of international cooperation and the implementation of large projects, especially in the period of post-war reconstruction;
- public-private partnership in logistics.

Therefore, the strategic management of logistics activities in the conditions of military operations in Ukraine is aimed at analyzing the situation and environment, developing security measures, implementing the formed logistics strategies for the stable development of the national economy and ensuring the security of the country. At the same time, it is necessary to conduct an analysis of competitive advantages in terms of the time limits of logistics activities at the strategic, operational and tactical levels.

Reference

1. Ghryniv N. T., Ravlikovsjka A.A. Perebudova loghistryky v umovakh vojennoho stanu v Ukraini / Ghryniv N.T., Ravlikovsjka A.A. Akademichni Viziji. 2022. # 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975>
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2023). Oficiynyj sajт Derzhavnoji sluzhby statystyky Ukrainy [Elektronnyj resurs]. Otrymano z www.ukrstat.gov.ua.
3. Jeletenko O.V. Mekhanizm upravlinnja loghistrychnoju systemoju pidpryjemstva. Visnyk Nacionaljnogho universytetu «Ljvivsjska politekhnika». 2008. # 628. S. 494–498.
4. Krykavskij Je.V. Loghistryka. Osnovy teoriji: pidruch. Ljviv: Intelekt-Zakhid, 2006. 206 s.
5. Kuchmjejev O. O. Osoblyvosti pobudovy strateghiji upravlinnja loghistrychnoju systemoju torghiveljnogho pidpryjemstva. Naukovyj visnyk Uzhghorodskogho nacionaljnogho universytetu: serija: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove

ghospodarstvo, 2018. Vyp. 20#Ch. 2. S. 72-75.

6. Osnovni vyklyky loghistrychnogho rynku Ukrainy 2023 roku [Elektronnyj resurs]. Otrymano z <https://logist.fm/>

7. Safonova V., Buchnjev M., Prokopenko O., Serghijenko S. Orghanizacijno-ekonomichni naprjamy zaoshhadzhennja energhiji jak faktor pidvyshhennja kapitalizaciji innovacijno orijentovanykh pidpryjemstv aghroprodovoljchoji sfery v umovakh bezpekovogho upravlinnja ta zmin u loghystyci. Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2022. #11(258) S. 45-52.

8. Trydid O.M., Tanjkov K.M. Loghistrychnyj menedzhment: navch. posib.; za red. prof., d-ra ekon. nauk O. M. Trydida. Kharkiv: VD «INZhEK», 2005. 224 s.

9. Khodakivsjka O. V., Orlova-Kurylova O.V., Kyryljuk S.M., Buchnjev M.M. Modeljuvannja systemy upravlinnja innovacijnym potencialom ta finansovoji systemy ekonomiky: kompensatorni instrumenty derzhavnogho vplyvu v umovakh ghlobalizaciji Aghrosvit. 2021. N° 19. S. 10-15.

10. Shkodina O.S., Tjurina N.M. Zasady formuvannja loghistrychnoji strateghiji promyslovogho pidpryjemstva. Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu. 2011. # 2, T. 1. S. 26–29.

РОЛЬ ФІНАНСОВИХ СТИМУЛІВ У МІГРАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

КРУГЛЯКОВА Віра Володимирівна

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри фінансового менеджменту

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0688-8704>

ДУБИК Вікторія Яківна

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри фінансового менеджменту

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3475-4156>

БІЛАС Діана Ярославівна

здобувачка освітнього рівня «бакалавр»

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3462-1133>

Анотація. Завдяки розрахунку показників міграційного сальдо, а також графічній структуризації українських біженців за статтю і віковими категоріями, у статті продемонстровано проблему відтоку робочої сили в умовах воєнного стану. На основі проведеного GAP-аналізу Стратегії державної міграційної політики України у статті запропоновано рекомендації задля запобігання посиленню демографічної кризи. За допомогою здійсненого у статті SWOT-аналізу Стратегії людського розвитку вдалося визначити рекомендації щодо утримання людського капіталу в межах держави. У статті наведений аналіз фінансових стимулів, що впливають на зміни в чисельності міграційного потоку України та пропозиції рекомендаційного характеру щодо вирішення проблеми дисбалансу сальдо міграції і відтоку людського капіталу під час та після дії воєнного стану.

Ключові слова: міграційна політика, людський капітал, фінансові стимули, Стратегія державної міграційної політики України, Стратегія людського розвитку, GAP-аналіз, SWOT-аналіз.

Постановка проблеми. Міграційна політика є вирішальним елементом, що визначає напрямок руху міжнародної співпраці держави. Сьогодні Україна перебуває у стані війни, а її економічний і демографічний лад потребують реформ. Необхідні зміни, що здатні успішно адаптувати управлінські процеси під виклики воєнного стану у диференційованій демографічній та економічній ситуації. Це доводить актуальність нагальності вирішення проблематики зниження чисельності людських ресурсів і складного фінансового становища країни під час повномасштабного вторгнення росії.

У процесі виконання роботи опрацьовано проблему різкого зростання міграції людського капіталу, що призводить до кризового економічного становища держави в умовах війни. Проблема характеризується глобальним значенням для суспільства в Україні та світі, оскільки окреслює загрозу подальшого розвитку економічного і демографічного дисбалансу серед населення. Підвищення чисельності еміграції, скорочення кількості працездатного населення, втрати через бойові дії та атаки ворога – усе це є причиною для активізації впровадження дій стосовно забезпечення сталого розвитку демографічної і економічної ситуації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Становище міграційної політики та її тісний взаємозв'язок із фінансовим станом держави були та залишаються важливими темами для досліджень як вітчизняних (Трубнік Т., Батрименко О., Гайдуцький А., Євтух В., Лібанова Л., Скороход І., Ковальчук О.), так і зарубіжних (Док'є Ф., Пері Дж., Клеменс М., Оттавіано Дж., Гаас Г.) вчених. Проте, незважаючи на неабияке надбання наукових праць, питання міграційної політики і її впливу на економіку країни, яка перебуває в стані війни, досі залишається відкритим для вивчення.

Метою статті є дослідження фінансових стимулів утримання людського капіталу в умовах воєнного стану у розрізі міграційної політики.

Виклад основних результатів. Міграційна політика є одним із основних критеріїв, що визначає загальне становище держави на інтернаціональному рівні. Вона відіграє важливу роль у досягненні стабільного соціального забезпечення, скеровує напрямок руху технологічного прогресу та безпосередньо впливає на розвиток економічного сектору. Особливо актуальним сьогодні є значення людських ресурсів, як елементу міграційної політики, в аспекті забезпечення обороноздатності країни.

Попри високий рівень розвитку та свою безперечну соціальну значущість, кількісна характеристика населення України зазнала помітних змін внаслідок сучасної політичної ситуації. З початком повномасштабного вторгнення в державі відбулися чисельні людські втрати, вагомим чином трансформувалися показники населення та міграції і, як наслідок, була вщент зруйнована система збалансованого відтворення людського капіталу [1].

Згідно з даними офіційного сайту «UA Losses», де публікуються списки полеглих військових за Україну починаючи з останнього дня 2023 року, загальна кількість загиблих воїнів від початку повномасштабного російського вторгнення становить понад 60 435 осіб [2]. Статистичні підрахунки з офіційного сайту журналу The Economist стверджують, що понад 0,5% довоєнного населення України чоловічої статі бойового віку (від 18 до 49 років) – загинуло [3]. Кількість загиблих серед цивільних внаслідок повномасштабного вторгнення росії в Україну за підтвердженими підрахунками ООН станом на початок 2025 року сягла 12 456 осіб [4].

Внаслідок війни серед українського населення спостерігається підвищена чисельність еміграції. Так, згідно з даними Державної прикордонної служби, загальна сума перетинів кордонів України на період початку повномасштабної війни з лютого 2022 року по травень 2023 року перевищила позначку у 34 000 000 разів. Як результат, державу покинули 18 525 701 особа, а назад повернулися 15 840 970 осіб. Розмір міграційного сальдо – 2 686 731 особа [5]. Детальніший моніторинг перетину кордонів України, спричинений значною мірою початком повномасштабного вторгнення, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Міграційне сальдо України у розрізі чисельності перетинів кордонів впродовж
24.02.2022-01.05.2023 рр.***

Країна, з якою межує кордон	Загальна кількість перетинів кордону, ос.	Кількість перетинів кордонів на шляху в Україну, ос.	Кількість перетинів кордонів на шляху з України, ос.	Міграційне сальдо, ос.
Польща	19 936 060	9 042 429	10 893 631	-1 851 202
Молдова	3 259 835	1 494 669	1 765 166	-270 497
Румунія	4 469 787	2 105 445	2 364 342	-258 897
Угорщина	4 405 629	2 142 325	2 263 304	-120 979
Словаччина	2 283 454	1 044 561	1 238 893	-194 332

Джерело: складено авторами на основі [5].

Згідно з даними табл. 1, найбільша кількість перетинів кордону серед країн спостерігається з України на територію Польщі. Відповідно, найвищий показник міграційного сальдо також виступає на рівні з Польщею, що свідчить про найбільший рух еміграції в бік саме цієї держави.

Загалом, станом на 2024 рік, сукупна чисельність осіб, що проживали на території України, коливалася від 33 000 000 до 37 000 000 осіб. Враховуючи масштаби актуальних подій, очевидним є те, що кількість населення, яке проживає в межах України, тяжіє до скорочення. Для порівняння, після здобуття державою статусу незалежності, кількість населення становило 52 000 000 осіб, що майже у 1,4 рази більше, ніж показники за даними 2024 року [6; 7].

Паралельно із міграцією українців внаслідок війни, відбувається помітний відтік робочої сили. Згідно із даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 5 грудня 2023 року в світі налічувалося 6 300 000 вимушених українських мігрантів, які покинули територію України внаслідок повномасштабного російського вторгнення, з яких 5 900 000 осіб перебували у країнах Європи. Як свідчить Міжнародна організація з міграції, в Україну з числа біженців повернулися 1 100 000 осіб [8]. Згідно з оцінками Центру економічної стратегії, станом на кінець листопада 2024 року за кордоном залишається понад 5 200 000 українських біженців осіб [9]. На рис. 1 зображена більш детальна структуризація українських біженців за віком та статтю на період з грудня 2023 до січня 2024 року.

З рис. 1 можна зробити висновок, що більшу частину українських біженців складають жінки. Станом на січень 2024 року їхня сумарна частка серед загального числа біженців становила 65%. Також бачимо, що серед вікових категорій біженців-жінок чільне місце займали молоді українки працездатного віку – від 35 до 44 років з часткою в структурі у 13%. Тобто наслідком міграції, спричиненої повномасштабним вторгненням росії, є ризик браку людського капіталу у вигляді потенційного та поточного працездатного населення. Частка чоловіків серед біженців згідно з даними рисунка дорівнювала 35%. Найбільшу частку серед вікових категорій становили хлопчики віком від 0 до 5 років та від 10 до 13 років, обидві ланки в структурі охоплюють по 5%.

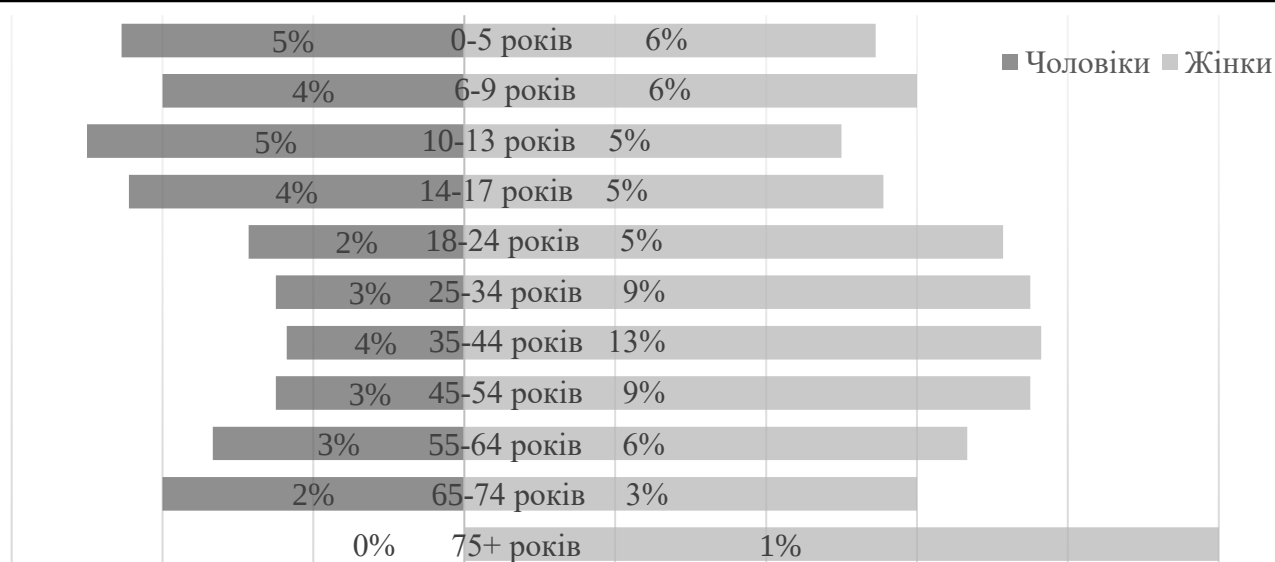


Рис. 1. Структуризація українських біженців за статтю і віковими категоріями
Джерело: складено авторами на основі даних [9; 10].

Враховуючи вищезазначені зміни у кількості населення України можемо зробити висновок, що внаслідок розгортання великої війни на території нашої держави виникає ризик масштабного відтоку робочої сили. Економіка країни занепадає, і тому потребує актуального реформування та змін. З цією метою держава впровадила Стратегію державної міграційної політики України.

Стратегічне формування цілей для досягнення бажаних результатів відіграє важливу роль у ефективній реалізації заходів визначеної політики. Завдяки стратегії є змога оцінити доцільність поставлених завдань і проаналізувати можливі шляхи покращення процесу виконання цілей.

На основі Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року, згідно із Розпорядження КМУ № 482-р від 12 липня 2017 р. «Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року», проведемо GAP-аналіз цілей, що формують засади для потенційної демографічної політики (табл. 2).

Завдяки проведеному аналізу вдалося визначити тематичні напрями діяльності стратегічних цілей державної міграційної політики України, що потребують вдосконалення, а також запропонувати шляхи вирішення наявної проблематики. Таким чином, у напрямку реалізації Стратегії слід запровадити наступні зміни:

- у сфері міграції та мобільності населення України: розробити вдосконалену систему електронного забезпечення збереження документації і особистих даних користувачів, а також сприяти імміграції українців після періоду легального працевлаштування закордоном. Це зарадить можливим інформаційним загрозам для приватної інформації клієнта та запобігатиме браку людського капіталу на ринку праці України;

- у сфері легальної міграції варто зосередитись на забезпеченні можливості поглибленого вивчення іноземних мов для українців, що сприятиме прискореній адаптації в суспільство потенційної робочої сили, а також стане в нагоді у процесі євроінтеграції;

- у сфері запобігання нелегальній міграції слід приділити увагу наданню відповідної кваліфікації студентам вищих навчальних закладів стосовно вдосконалення роботи з даними. Такий крок прискорить перебіг робочого процесу у

вигляді обробки візової документації та надання консульських послуг і поглибить обізнаність студентів актуальною практичною інформацією.

Таблиця 2

GAР-аналіз цілей Стратегії державної міграційної політики України

№	Стратегічні цілі	Прогалини	Рекомендації
1	2	3	4
1. Реалізація Стратегії у сфері міграції та мобільності населення України			
1.1	Ціль 1. Знизити адміністративні бар'єри для свободи пересування населення України	Ціль 1 пропонує надати функцію спрощення перевірки, подання та збереження офіційних даних українців, застосовуючи при цьому єдину електронну базу. Такий спосіб роботи з документацією несе за собою ризик можливих кібератак і небажаного розповсюдження приватних даних користувачів, що в подальшому може становити загрозу порушення умов конфіденційності.	Пропонуємо доповнити Ціль 1 Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року додатковими гарантіями забезпечення приватності особистих даних користувачів. Для цього необхідно вдосконалити технічні характеристики єдиної бази даних, спрямовані на надійний захист документації від спроб реалізації здійснення інформаційної загрози і можливого доступу з боку сторонніх осіб. Цей крок надасть можливість безпечного використання бази даних для оперативної обробки даних і збереження мобільності документів користувачів.
1.2	Ціль 2. Зменшити негативні наслідки еміграції з України та збільшити її позитивний вплив на розвиток держави	Ціль 2 за своєю метою покликана скоротити негативні наслідки міграції з України та збільшити її позитивний вплив на розвиток держави; водночас, одним із запропонованих заходів щодо реалізації цілі 2 є «розвиток можливостей для тимчасового легального працевлаштування за кордоном як альтернативи постійній еміграції» [11]. Оскільки Україні притаманна проблема із відтоком робочої сили та втратою людського капіталу, реалізація запропонованої цілі, що полягає у забезпеченні для громадян України можливостей працевлаштування за кордоном, може навпаки призвести до втрати працівників на вітчизняному ринку. Це спричинятиме ускладнення демографічної ситуації в державі, і становитиме значну загрозу її економічному розвитку.	Запропонована ціль 2, згідно із зазначеним контекстом, потребує встановлення додаткових умов для легального працевлаштування за кордоном, які б забезпечували повернення українців на батьківщину. Необхідно доповнити Стратегію державної міграційної політики України на період до 2025 року Розпорядженням КМУ про надання дозволу легального працевлаштування за кордоном українцям виключно за умови зобов'язання повернутися на територію держави чинного громадянства після завершення робочого періоду /стажування/проходження практики. Такий крок допоможе запобігти небажаній постійній еміграції громадян, збереже наявність робочої сили на території держави та надасть можливість українському ринку праці здобути додатковий досвід щодо впровадження робочого процесу за кордоном, що можестати в нагоді на шляху України до євроінтеграції.

Продовження табл. 2

1	2	3	4
2. У сфері легальної міграції в Україну			
2.1	Ціль 5. Забезпечити успішну інтеграцію іноземців та осіб без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах, в українське суспільство	Ціль 5 описує можливість безбар'єрної інтеграції іноземців без наявності громадянства в українське суспільство, проте пропозиції для сприяння налагодженої адаптації не включають усі необхідні для цього заходи.	Для вдосконалення цілі 5 її варто доповнити вимогами щодо забезпечення надання кваліфікованої консультації з приводу актуальних питань зі сторони працедавців іноземцям та особам без громадянства. Це сприятиме інтеграції нової робочої сили з-за кордону в українське суспільство. Також варто врахувати, що для ефективного рівня спілкування, і з метою успішного і прискореного перебігу процесу євроінтеграції, українцям варто здобувати висококваліфікований рівень володіння іноземними мовами. Для цього слід впровадити додаткову можливість посиленого вивчення іноземної мови в навчальних закладах та забезпечити українцям доступ до проходження курсів з вивчення англійської. Аби стимулювати бажання брати участь у вивченні іноземної мови для ефективного спілкування з іноземцями і розвитку євроінтеграційної спроможності України, громадянам можна запропонувати проходження базового курсу з англійської мови при влаштуванні на роботу, при підвищенні, або при здобутті вищої освіти. Додатковою мотивацією стане запровадження вимоги про тестування на визначення рівня володіння мовою, за результатами якого буде визначено можливість кандидата щодо здобуття фаху/посади/ можливості вступу на бажану спеціальність тощо.
3. У сфері запобігання нелегальній міграції			
3.1	Ціль 6. Ефективно використовувати систему видачі віз та можливості консульських установ для управління міграцією	Ціль 6 включає заходи щодо підвищення ефективності. Використання системи видачі віз та роботи консульських установ для управління міграцією. Проте, згідно із шляхами, запровадженими у Стратегії, напрямки підвищення якості надання послуг входять в дію лише для чинних працівників відповідних установ. На нашу думку, для вдалої реалізації цілі 6 варто підвищувати рівень кваліфікації майбутніх працівників з моменту, що передує безпосередньому початку робочого процесу.	Пропонуємо надавати необхідну інформацію щодо ефективного використання системи видачі віз та можливостей консульських установ для управління міграцією, починаючи з моменту навчання майбутніх фахівців відповідних освітніх програм у вищих навчальних закладах. Слід поглибити освітні програми та збагатити їх необхідними практичною інформацією. Такий підхід допоможе вдосконалити оперативність підготовки працівників до робочого процесу, забезпечить наявність необхідних знань після здобуття вищої освіти та надасть змогу підвищити рівень практичних навичок студентів.

Джерело: складено авторами на основі [11].

Загалом, зміст та мета Стратегії державної міграційної політики України згідно із затвердженим Розпорядженням Кабінету Міністрів № 482-р від 12 липня 2017 р. «Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року» визначає порядок виконання низки важливих стратегічних цілей, спрямованих на грамотну і гуманну репатріацію українців. Для Стратегії характерний обґрунтований підхід до заходів збереження робочої сили і покращення стану соціальної сфери. Врахування вищезгаданих рекомендацій, визначених у ході виконання GAP-аналізу, здатне запобігти потенційній появі прогалин у структурі Стратегії і сприятиме вдосконаленню її загального змісту.

Окрім необхідності у реформації заходів політики міграції, для збалансованого соціального та демографічного становища України Уряду потрібнотакж зосередитись на вдосконаленні якості розвитку людського капіталу. Для цього була розроблена Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225/2021 [12].

Аби оцінити роль сильних та слабких сторін, можливостей і загроз Стратегії людського розвитку, проведемо SWOT-аналіз, представлений у табл. 3.

Виконавши SWOT-аналіз на основі Стратегії людського розвитку, затвердженої Указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225/2021, можемо зробити наступні висновки:

- цілі Стратегії людського розвитку зосереджені на важливих для соціального стану держави темах, що сприяють вдосконаленню питань інклюзії, патріотичності, медичного забезпечення, матеріальної підтримки громадян, освіти, культури, спорту, гендерної рівності, зайнятості населення – усе це характеризує сильні сторони впровадженого розпорядження.

- виходячи з опису сильних сторін Стратегії, можемо охарактеризувати можливості, які вона забезпечує для суспільства та держави. Це поглиблена обізнаність і розвиток у таких сферах, як: охорона здоров'я, рівень життя, якість праці, а також світогляд громадян, їх менталітет.

- слабкими сторонами Стратегії є недостатня деталізація цілей відповідно до термінів виконання, а також їхня непристосованість до умов воєнного стану.

- загрозами Стратегії є відсутність забезпечення її оперативного виконання та наявність можливих ризиків для соціального й економічного стану суспільства, пов'язаних із відсутністю відповідності пріоритетності визначених завдань до потреб громадян в часи війни.

Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225/2021, містить перелік важливих стратегічних цілей, які визначають порядок ефективної реалізації міграційної політики. Проаналізовані можливості дають підстави вважати цілі Стратегії ефективними, адже у них представлені перспективні заходи стосовно розвитку людського капіталу.

Можна підсумувати, що у результаті здійснення GAP- та SWOT-аналізу вдалося дослідити цілі Стратегії державної міграційної політики України та Стратегії людського розвитку. Внаслідок аналізу були запропоновані заходи щодо вдосконалення міграційної політики та визначені масштаби можливостей і загроз стосовно пропозицій розвитку людського капіталу.

Таблиця 3

Матриця SWOT-аналізу Стратегії людського розвитку

Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225/2021	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Стратегічні цілі, описані в аналізованому документі, становлять собою актуальні і вкрай важливі для суспільства пріоритети. У Стратегії акцентовано увагу на такі значимі для соціального становища держави теми, як: стан медико-демографічної ситуації в країні; рівень освіченості громадян; інклюзивність; інноваційність суспільства; взаємозв'язок наукових досягнень та економічного зростання держави; формування громадян з високорозвиненим духовним змістом та патріотизмом; можливості для самореалізації і творчого самовираження; культурний та спортивний прогрес; підвищення рівня життя; соціальна підтримка населення; гендерна рівність. 2. Стратегія людського розвитку створена на основі деталізованої структури, що включає оперативні цілі у відповідності до кожної стратегічної ланки. Це дає змогу ефективно скерувати зусилля на прискорену реалізацію змісту бажаного і діяти згідно з чітко визначеними завданнями.	1. У Стратегії людського розвитку відсутня деталізація щодо реалізації цілей відносно часової відповідності. Попри розгалужену структуру та чіткий опис кожної стратегічної мети зокрема, у Стратегії немає опису конкретизованого терміну стосовно виконання дій. 2. Оскільки офіційно Стратегія людського розвитку була затверджена Указом Президента України станом на 2 червня 2021 року, що значно передувало початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, а її стратегічний зміст охоплює до 2026 року (зокрема забезпечення розроблення державної програми щодо рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2026 року), то програма Стратегії не врахувала можливі зміни у разі розгортання воєнних подій. Це дає підстави стверджувати, що вагомим недоліком у Стратегії людського розвитку є відсутність змоги адаптації стратегічної діяльності під дію воєнного стану. Адже з початком повномасштабного вторгнення чималий перелік пріоритетів, що мали вагомий зміст раніше, втратили свою цінність і, натомість, з'явилися нові. Щодо нових – це, для прикладу, піклування про постраждалих внаслідок вторгнення росії, допомога військовим, надання можливості продовження розвитку соціальних ініціатив відповідно до умов воєнного стану.
Можливості	Загрози
1. Завдяки Стратегії людського розвитку забезпечується ріст і розвиток важливих соціальних аспектів. Таким чином, виникають перспективні умови для розвитку високоякісного медичного забезпечення громадян повсюди території України, виховання добро-чесного суспільства з високим рівнем освіти, звертається особлива увага на інклюзивність, рівність прав жінок та чоловіків, простежується зв'язок між напрямками освіти та ефективним розвитком економіки, закладаються підстави для посилення патріотизму і відданості своїй батьківщині, зростає важливість теми творчості та спортивної культури серед населення, береться до уваги активізація зайнятості, надається ресурс на соціальну підтримку для населення, крізь цілі простежується прагнення до євроінтеграції.	1. Оскільки цілі Стратегії людського розвитку несуть за собою широкий спектр соціальної й економічної підтримки, то витрати, пов'язані із ними, сприятимуть навантаженню на фінансове забезпечення держави, що в результаті може негативно вплинути на стан Державного бюджету. 2. Цілі Стратегії були розроблені до початку введення на території України воєнного стану. Це спричиняє ризик для соціального й економічного рівнів розвитку держави, оскільки згідно зі Стратегією, до уваги першочергово беруться завдання, що визначені у порядку до затвердженого розпорядження, а не ті, що у сучасних умовах є справді пріоритетними.

Джерело: складено авторами на основі даних [12]

Окрім безпосереднього стосунку чисельності людського капіталу до соціального благополуччя країни, кількість населення також безперечно впливає на фінансовий стан держави. Про вагому роль кількості працездатного населення у становленні

економічного рівня розвитку України свідчать різкі зміни у показниках валового внутрішнього продукту станом на початок повномасштабного вторгнення. Як відомо, ВВП є одним із найважливіших показників, що характеризує рівень розвитку економіки. Так, до початку повномасштабного вторгнення, у IV кварталі 2021 року розмір ВВП України становив 1 730 104 млн грн. Натомість, у I кварталі 2022 року, після введення воєнного стану, розмір ВВП дорівнював 1 089 691 млн грн. Різниця становить 640 413 млн грн, що свідчить про скорочення рівня ВВП майже у 1,6 разів у IV кварталі 2021 року порівняно з I кварталом 2022 року.

Скорочення ВВП є наслідком зниження дохідної частини Бюджету держави. У IV кварталі 2021 року доходи державного Бюджету України становили 372 373, 3 млн грн, у I кварталі 2022 року – 328 926, 7 млн грн. У результаті, дохідна частина зменшилась на 43 446,6 млн грн, або у 1,1 рази у I кварталі 2022 року порівняно із IV кварталом 2021 року [13].

Зниження величини доходів Бюджету держави з початком повномасштабного вторгнення є підтвердженням скорочення робочої активності серед населення, адже значну дохідну частину становлять податкові надходження, які громадяни сплачують виходячи з розміру власної заробітної плати. Таким чином, у 2021 році частка податків у доходах державного Бюджету України становила 85,37%, натомість у 2022 – 53,14%. Податки представляють прямопропорційний зв'язок між працездатністю населення і його купівельною спроможністю, що в подальшому безпосередньо впливає на ВВП країни. Чим більшим є дохід населення і чим більшою є частка працездатних громадян, тим вищою є дохідна частина Бюджету. А в залежності від розміру забезпечення доходами, формується державний ВВП. Це доводить важливу роль людського капіталу як елементу міграційної політики для досягнення економічної стабільності держави [14].

Для вирішення проблеми скорочення податкових надходжень до державного Бюджету у зв'язку із відтоком людських ресурсів слід забезпечити заходи, направлені на мотивацію повернення українців з-за кордону. Цьому здатні посприяти фінансові стимули залучення і утримання людських ресурсів під час дії воєнного стану.

Оскільки визначальну роль в економіці України відіграє мале та середнє підприємництво, то ключову увагу слід зосередити на заохоченні до повернення в Україну представників насамперед малого і середнього бізнесу. З цією метою уряд працює в наступних напрямках:

- розробка спеціалізованих кредитних програм для підприємців;
- забезпечення надання безкоштовних фінансових консультацій бізнесу;
- створення сприятливих умов для стартапів.

Зразком реалізації фінансового стимулювання малого бізнесу в Україні є державна програма кредитування «Доступні кредити 5-7-9». Призначення програми полягає в наданні пільгових кредитів суб'єктам малого бізнесу на термін до 3 або 5 років. Лише за 2024 рік, станом на 14 жовтня, українські підприємства отримали 69 млрд грн пільгових кредитів. З моменту старту програми, бізнес отримав 97,5 тис. кредитів на суму 335,9 млрд грн [15].

Ще одним прикладом фінансового інструменту запобігання відтоку людського капіталу в період дії воєнного стану з боку держави є опція надання безкоштовних фінансових консультацій підприємцям. У межах урядової програми, консультанти з багаторічним досвідом роботи з малим і середнім бізнесом готові надати свою підтримку підприємствам на безоплатній основі.

Доволі поширеним фінансовим стимулом розвитку бізнесу в Україні під час війни

є широкий перелік доступних грантових програм, у тому числі для стартапів. Держава пропонує різноманітні гранти для ініціативних підприємців, особлива увага приділяється перспективам малого і середнього бізнесу. З моменту запуску програми грантової підтримки, держава інвестувала в проєкти малого і середнього бізнесу через гранти 10 млрд грн [16].

Фінансові стимули здатні значною мірою сприяти залученню людських ресурсів до розвитку економічного становища держави. Кредитні програми підтримки підприємців, безоплатні консультації бізнесу, сприятливі умови для започаткування власної справи є ефективними фінансовими інструментами запобігання відтоку людського капіталу в період воєнного стану.

Висновки. Під час виконання роботи вдалося реалізувати GAP-аналіз Стратегії державної міграційної політики України до 2025 року. Одержані результати визначають перспективне здійснення міграційної політики України, що здатне запобігти відтоку людських ресурсів. SWOT-аналіз Стратегії людського розвитку дозволив виокремити рекомендацій щодо створення сприятливих умов задля утримання людського капіталу. Також вдалося довести важливість значення кількості працездатного населення для фінансового становища держави і виокремити фінансові інструменти для утримання робочої сили в межах України.

Теоретичне дослідження запропонованих рекомендацій щодо Стратегії державної міграційної політики України, Стратегії людського розвитку та фінансових інструментів для збереження працездатного населення, а також їх практична реалізація становлять можливість подальшого застосування отриманих результатів роботи.

Список використаної літератури

1. Бикова, А., Чабан, Л., & Алексєєв, А. (2023). Інвестування в людський капітал у військовий період. Економіка та суспільство, (54) [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74>
2. Втрати України у війні. UA Losses: Офіційний вебпортал. URL: <https://ualosses.org/uk/soldiers/>
3. Скільки загинуло українських військових. The Economist: Офіційний вебсайт. URL: <https://www.economist.com/graphic-detail/2024/11/26/how-many-ukrainian-soldiers-have-died>
4. Велика війна у 10 цифрах: як змінилася Україна за три роки. BBC NEWS Україна: Офіційний вебпортал. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c5y43ggzqglo>
5. Перетин кордону. Державна прикордонна служба: Офіційний вебпортал. URL: <https://dpsu.gov.ua/>
6. Як скорочуватиметься чисельність населення України: прогнози експертів. Слово і Діло. Аналітичний портал: Офіційний вебпортал. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/07/17/infografika/suspilstvo/yak-skorochnvatymetsya-chyselnist-naselennya-ukrayiny-prohnozy-ekspertiv>
7. Населення України. Державна служба статистики України: Офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Людський капітал України та розвиток бізнесу: як зберегти та примножити? Економічна правда: Офіційний вебпортал. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/18/708883/>
9. За кордоном залишається 5,2 млн українських біженців. Центр економічної стратегії: Офіційний вебпортал. URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/
10. Соціально-політичні дослідження. Info Sapiens. Дослідницька агенція:

Офіційний вебпортал. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/socpol-research>

11. Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року : Розпорядження Каб. Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 482-р. Верховна Рада України: Офіційний веб-портал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80#Text>

12. Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225/2021. Президент України: Офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073>

13. Валовий внутрішній продукт. Мінфін: Офіційний вебсайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2022/>:

14. Доходи держбюджету України. Мінфін: Офіційний вебсайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2022/>:

15. «Доступні кредити 5-7-9%». Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. Офіційний веб-портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-vid-pochatku-roku-ukrainskyi-biznes-otrymav-69-mlrd-hrn-pilhovyykh-kredytiv>

16. «ЄРобота: 10 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через гранти» Міністерство економіки України: Офіційний веб-портал. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7809c4e5-b777-4194-9f62-a6ae0b321f12&title=RozvitokMSBCherezGranti>

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.768889](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.768889)

JEL Classification F22

THE ROLE OF FINANCIAL INCENTIVES IN MIGRATION POLICY AND ITS IMPACT ON THE ECONOMY IN A MARTYR STATE

KRUHLIAKOVA Vira

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the department of Financial Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0688-8704>*

DUBYK Viktoriia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the department of Financial Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3475-4156>*

BILAS Diana

*Student of Bachelor's degree,
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3462-1133>*

Abstract. *Through the calculation of migration balance indicators and graphical structuring of Ukrainian refugees by gender and age categories, the article demonstrates the problem of labour outflow under martial law. Based on the GAP-analysis of the Strategy of the State Migration Policy of Ukraine, the article offers recommendations to prevent the aggravation of the demographic crisis. Carried out in the article the SWOT-analysis of the Human Development Strategy helps to identify recommendations for retaining human capital within the State. The article analyses the financial incentives that influence changes in the size of migration flow in Ukraine and contains recommendations for solving the problem of migration imbalance and outflow of human capital during and after the martial law.*

Keywords: *migration policy, human capital, financial incentives, State Migration Policy Strategy of Ukraine, Human Development Strategy, GAP analysis, SWOT analysis.*

As a result of the full-scale invasion of Russia into Ukraine, the problem of a large outflow of labor and the loss of human capital is becoming more urgent. A significant reduction in the number of citizens, low birth rates, an increased rate of population aging and the risks posed by martial law entail a number of disadvantages for the demographic and financial well-being of the state. The total number of soldiers killed since the beginning of the full-scale Russian invasion is more than 60,435. The number of civilian deaths, according to confirmed UN estimates, reached 12,456 people as of early 2025. As of the end of November 2024, more than 5,200,000 Ukrainian refugees remain abroad. There is a need of urgent reforms and modern changes that can prevent the active outflow of human capital and prevent the realization of a possible imbalance in the economy and demography of the country.

The **purpose** of the article is to study the financial incentives for the maintenance of human capital in the conditions of martial law in the context of migration policy.

The research **methods** used to reveal the topic of the work are: scientific modeling, comparative method, deductive and empirical methods, abstraction method, systematization and generalization of theoretical propositions, GAP analysis, SWOT analysis.

The scientific novelty of the study consists in the development of practical recommendations for substantiating prospective ways of human capital development, taking into account current military challenges.

As a **result** of the GAP and SWOT analysis, it was possible to study the goals of the Strategy of the State Migration Policy of Ukraine, the Strategy of Human Development, as well as financial incentives for retaining human capital in the state.

The GAP analysis of the Strategy of the State Migration Policy of Ukraine for the period until 2025 helped to identify measures to improve the policy objectives, which include: developing an improved electronic support system; facilitating the immigration of Ukrainians after a period of legal employment abroad; implementing accelerated adaptation of potential labor force into society; increasing the efficiency of training specialists to provide effective assistance to representatives of foreign nationalities. The analysis made it possible to assess the prospects of Ukraine's migration policy and to compare them with the desired achievements. There are characteristic differences between the desired and actual potential results, however, with effective editing of the goals in accordance with the nuances of the martial law, the implementation of the Strategy can be considered effective.

Due to the SWOT analysis of the Human Development Strategy, it was possible to establish the level of opportunities and threats in relation to the human capital development proposals. Thus, there is a reason to believe that the strengths of the Strategy's goals are its focus on topics important for the social condition of the state. These include issues of inclusion, patriotism, medical care, financial support for citizens, education, culture, sports, gender equality, employment of the population. The Strategy provides a number of opportunities related to raising awareness and developing socially important areas of activity. The weaknesses of the strategic goals are their insufficient detailing in accordance with the deadlines for implementation, as well as their inability to meet the challenges of martial law. Threats to the Strategy are the lack of ensuring its prompt implementation and the existence of possible risks for the social and economic state of society related to the lack of appropriate prioritization of the defined tasks to the needs of citizens during the war. The Strategy can be considered effective if it is implemented efficiently and achieves its operational and strategic goals.

To overcome the current problem of human capital outflow, the Government should focus on social support for the population. Examples of such a solution include development of specialized loan programs for entrepreneurs; providing free consultations concerning financial themes for business; creating favorable conditions for startups. These actions will preserve the labor market, help attract human capital, prevent a migration crisis and ensure a stable demographic situation in Ukraine during and after the war.

Reference

1. Bykova, A., Chaban, L., & Aleksieiev, A. (2023). Investing in human capital during the war period. *Economy and society*, (54) [Electronic resource]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74>
2. Losses of Ukraine in the war. UA Losses: Official website. URL: <https://ualosses.org/uk/soldiers/>

3. How many Ukrainian soldiers died. The Economist: Official website. URL: <https://www.economist.com/graphic-detail/2024/11/26/how-many-ukrainian-soldiers-have-died>
4. The Great War in 10 figures: how Ukraine has changed in three years. BBC NEWS Ukraine: Official website. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c5y43ggzqglo>
5. Border crossing. State Border Guard Service of Ukraine: Official website. URL: <https://dpsu.gov.ua/>
6. How the population of Ukraine will decrease: forecasts of experts. Word and Deed. Analytical portal: Official web portal. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/07/17/infografika/suspilstvo/yak-skorochuvatymetsya-chyselnist-naselennya-ukrayiny-prohnozy-ekspertiv>
7. Population of Ukraine. State Statistics Service of Ukraine: Official website. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Human capital of Ukraine and business development: how to preserve and multiply? Ekonomichna pravda: Official web portal. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/01/18/708883/>
9. 5.2 million Ukrainian refugees remain abroad. Center for Economic Strategy: Official website. URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/
10. Social-political research. Info Sapiens. Research Agency: Official website. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/socpol-research>
11. On the approval of the State Migration Policy Strategy of Ukraine for the period until 2025: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from July 12, 2017. № 482-p. Verkhovna Rada of Ukraine: Official website. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80#Text>
12. The Strategy of Human Development, approved by the Decree of the President of Ukraine dated June 2, 2021. № 225/2021. President of Ukraine: Official online representation. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39073>
13. Gross Domestic Product. Ministry of Finance: Official website. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2022/>
14. Revenues of the state budget of Ukraine. Ministry of Finance: Official website. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2022/>
15. «Available loans 5-7-9%» Government portal. The only website of executive authorities of Ukraine. Official website. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-vid-pochatku-roku-ukrainskyi-biznes-otrymav-69-mlrd-hrn-pilhovyykh-kredytiv>
16. «eRobota: UAH 10 billion invested by the state in the development of small and medium-sized businesses through grants» Ministry of Economy of Ukraine: Official website. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=7809c4e5-b777-4194-9f62-a6ae0b321f12&title=RozvitokMSBCherezGranti>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТРАХОВИКА

КРУШИНСЬКА Алла Вікторівна

*кандидатка економічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0523-3423>*

КОРБА Валерій Юрійович

*здобувач ступеня доктора філософії кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6464-9212>*

ТЕРЛИЧ Андрій Валерійович

*здобувач ступеня доктора філософії кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7575-0942>*

Анотація. Стаття присвячена аналізу сучасних підходів до управління ризиками у системі фінансового менеджменту страхової компанії. Розглянуто внутрішні та зовнішні чинники ризику, особливості оцінки та інструменти управління ризиками. Особливу увагу приділено оптимізації страхового портфеля та зменшенню можливих фінансових втрат.

Ключові слова: управління ризиками, фінансовий менеджмент, страхова компанія, оптимізація ризиків, ризик-менеджмент, страхові ризики.

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімких економічних змін, глобалізації та цифрової трансформації, страхова діяльність стикається з широким спектром ризиків, що можуть значно вплинути на фінансову стабільність компаній. Фінансовий менеджмент страховика сьогодні має враховувати не лише традиційні ризики, пов'язані з виплатами страхових відшкодувань, але й зовнішні чинники: воєнну агресію російської федерації, коливання ринків, зміни законодавства, геополітичну невизначеність, а також природні та техногенні катастрофи.

В умовах підвищеної конкурентності та невизначеності управління ризиками набуває критичного значення для забезпечення ефективного функціонування страхової компанії. Оптимізація процесів і впровадження сучасних методів оцінки та мінімізації ризиків сприяє збереженню фінансових ресурсів, підтриманню довіри клієнтів і партнерів, а також стійкому розвитку бізнесу.

Саме тому, дослідження та впровадження ефективних стратегій управління ризиками в системі фінансового менеджменту страховика є надзвичайно актуальним

завданням, що дозволить оперативно реагувати на виклики ринку та забезпечити стабільність діяльності в умовах постійних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ризиками та забезпечення фінансової безпеки страхових компаній є надзвичайно актуальною і знайшла своє відображення як у роботах таких науковців: В. Д. Базилевича, Д. А. Ваніна, І. Ю. Герасимова, М. М. Єрмошенка, Ю. М. Клапківа, О. В. Козьменко, Р. В. Пікуса, Т. А. Ротова, С. С. Осадця, Н. В. Черкаського, К. В. Шелехова, Т. В. Яворської та інших. Проте аналіз рівня дослідженості свідчить, що окремі аспекти, зокрема мінімізація страхових ризиків, до сьогодні залишаються невирішеними, що створює об'єктивну необхідність у подальшому вивченні та обґрунтуванні окремих питань, пов'язаних із даною тематикою.

Метою статті є проведення комплексний аналіз сучасних підходів до управління ризиками в системі фінансового менеджменту страхової компанії, визначити основні проблеми та шляхи їх подолання, а також розробити рекомендації для підвищення ефективності ризик-менеджменту в страхуванні.

Виклад основних результатів. Теоретико-методологічні засади управління ризиками в страховій діяльності включають аналіз основних теоретичних положень, що лежать в основі сучасного підходу до управління ризиками в страхуванні. Проте при цьому недостатня роль відводиться аналізу впливу на управління ризиками нормативно-правових актів та стандартів (наприклад, Solvency II, ISO 31000), які сьогодні є визначальними при формуванні векторів розвитку страхового ринку.

Розглянемо специфіку управління ризиками в системі фінансового менеджменту страховика, що має ряд особливостей, починаючи з поняття ризику, його класифікації, а також необхідності застосування сучасних моделей управління ризиками страхової компанії. Загалом управління ризиками - це сукупність процесів, які пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків і прийняттям рішення, що містить максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій [1, с. 115]. У страхуванні звісно ж поняттями ризику і невизначеності є центральними та використовуються як взаємозамінні, адже ризик можна трактувати як суму ймовірностей невизначених подій, що можуть позитивно або негативно вплинути на діяльність. Зміст ризику та ступінь його ймовірності визначають рамки страхового захисту. З точки зору можливості страхування, ризики поділяють на страхові та нестрахові. Головним завданням ризик-менеджменту страхової компанії є точне виявлення цих ризиків для формування оптимального страхового портфеля, який дозволяє мінімізувати страхові ризики за такими критеріями [6; 7]:

- ризик має бути реальним (ймовірним);
- його виникнення повинно бути випадковим;
- страхова подія не повинна бути зумовлена свідомими діями страхувальника або зацікавленої особи;
- ризик має бути кількісно вимірюваним, що дозволяє проводити статистичний аналіз;
- ризик повинен бути незалежним від інших ризиків, щоб забезпечити можливість його диференціації;
- існує можливість трансферу ризику (наприклад, через перестрахування або інші механізми);
- ризик має бути задокументованим і класифікованим для забезпечення системного моніторингу;
- час і місце настання ризику залишаються невизначеними;

– страхова подія не може набувати масштабів катастрофи;
 – наслідки ризику у разі його реалізації можуть бути об’єктивно оцінені інтеграція ризику в загальну систему управління компанією повинна передбачати чітке розподілення відповідальності та наявність ефективних процедур контролю.

Ці критерії сприяють більш повному аналізу і оптимізації страхового портфеля, що в свою чергу підвищує фінансову безпеку страхової компанії. Підсумовуючи підходи до класифікації страхових ризиків, з точки зору ризик-менеджменту найбільш важливим є поділ ризиків залежно від виду діяльності страховика: 1) ризики, які передаються страхувальником та приймаються страховою компанією під час укладання договору страхування; 2) ризики, що виникають внаслідок власної господарської діяльності страхової компанії.

Таким чином, існують два напрями управління ризиками:

1. Управління страховими ризиками, які компанія приймає за умовами страхування для зниження майбутніх страхових виплат.

2. Управління ризиками власної господарської діяльності, спрямоване на мінімізацію потенційних втрат від непередбачуваних рішень.

Цей підхід дозволяє більш комплексно оцінити та оптимізувати систему управління ризиками в страхуванні, сприяючи підвищенню фінансової безпеки та стабільності діяльності страхової компанії.

Фінансовий менеджмент страховика відрізняється від управління в інших галузях через специфіку діяльності. Насамперед, це наявність андеррайтингових процедур, що передбачають процеси оцінки та прийняття рішень щодо надання страхового покриття та вимагає ретельного аналізу ризиків. Іншою особливістю страховика є підвищена актуальність формування резервів для покриття майбутніх страхових виплат, що вимагає точного прогнозування та оцінки ризиків. Зауважимо також на особливостях інвестиційної діяльності страховика, що включає управління портфелем інвестицій, який має забезпечувати стабільність та ріст капіталу, враховуючи ризики ринку (рис.1.).

Регуляторні вимоги: страхова діяльність суворо регламентована, тому фінансове управління повинно відповідати нормативним стандартам (наприклад, Solvency II).

Характерними ознаками системи фінансового управління є її складність, динамічність і чутливість до зміни факторів зовнішнього середовища. Складність системи управління фінансами страховика зумовлюється її значною структурованістю. Багатоваріантність фінансових інструментів та методів, багатокомпонентність об’єктів фінансового управління доповнюється складністю їх окремих елементів та високою залежністю від факторів ризиковості прийнятих на страхування ризиків та обсягів страхового покриття. Так, наприклад, такий об’єкт фінансового менеджменту страховика, як фінансові відносини, у свою чергу є цілою системою елементів, що значно ускладнює процес управління фінансами. Динамічність фінансової системи страховика зумовлена постійними змінами фінансових показників, що характеризують різні аспекти страхової діяльності у зв’язку з безперервним потоком страхових виплат і надходження страхових премій. Водночас, динамізм фінансових процесів зумовлений відкритістю системи фінансового управління з погляду впливу інформаційних потоків, значною чутливістю фінансових результатів діяльності до зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, на яких в контексті управління ризиками варто зосередитися детальніше. Адже, у страховій діяльності ризики виникають як всередині самої компанії, так і ззовні її операційного середовища.



Рис. 1. Схема управління ризиками в системі фінансового менеджменту страховика.

Джерело: запропоновано авторами

Зазначимо, що внутрішні чинники ризику охоплюють:

- Операційні ризики, які пов'язані з недоліками управлінських процесів, внутрішніх контролів, неефективністю бізнес-процесів.
- Фінансові ризики, що включають ризики ліквідності, кредитні ризики, ризики резервування, пов'язані з неточністю прогнозування страхових виплат.
- Технологічні ризики, що передбачають збої в інформаційних системах, кіберзагрози, недостатній рівень автоматизації процесів.
- Кадрові ризики, такі як нестача кваліфікованих спеціалістів, висока плинність кадрів, помилки в підборі персоналу.

Зовнішні чинники ризику включають:

- Макроекономічні фактори, в тому числі коливання валютних курсів, зміни процентних ставок, економічні кризи тощо.
- Регуляторне середовище - зміни в законодавстві, посилення контролю з боку державних органів, вимоги міжнародних стандартів (наприклад, Solvency II).
- Ринкові ризики, зокрема конкуренція, зміни споживчого попиту, коливання цін на страхові послуги і т.п.
- Природні та техногенні катастрофи, стихійні лиха, аварійні ситуації та багато інших факторів, що можуть спричинити збільшення страхових випадків та виплат.

Аналіз цих чинників дозволяє страховикам вчасно реагувати на загрози,

адаптувати свої стратегії та впроваджувати заходи для мінімізації негативних наслідків. Тому вибір конкретних фінансових інструментів, фінансових методів і важелів управління страховика, значно більше ніж для інших суб'єктів господарювання має здійснюватись не лише з урахуванням внутрішніх можливостей підприємства, але й зовнішніх факторів. Ці фактори не можуть бути змінені шляхом управлінських рішень, і завдання фінансового менеджменту полягає в розробці адаптаційних заходів, що дають змогу пристосуватися до змін у навколишньому середовищі в найближчому періоді та на довгострокову перспективу.

Оскільки класичні методи та інструменти фінансового менеджменту вже досить ґрунтовно описані в науковій літературі, зупинимось на специфіці страхових фінансових відносин, не дублюючи класичний фінансовий інструментарій, хоча він звісно в повній мірі присутній у практиці управління фінансами страховика. Отож, серед сучасних підходів та моделей управління ризиками виокремимо:

- Інтегровані системи управління ризиками. Сучасні моделі орієнтовані на інтеграцію ризик-менеджменту у всі аспекти фінансового менеджменту страховика, забезпечуючи комплексний підхід до ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків.

- Міжнародні стандарти та нормативи. Впровадження стандартів, таких як ISO 31000, Директиви ЄС Solvency II, дозволяє створити єдину методологію управління ризиками, що відповідає світовим практикам.

- Кількісні методи оцінки ризиків. Застосування статистичних моделей, сценарного аналізу, стрес-тестування, розрахунків показників, таких як Value at Risk (VaR) або Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC), що дозволяють кількісно оцінити можливі фінансові втрати.

- Якісні методи аналізу. Експертна оцінка ризиків, SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв, що дозволяють виявити слабкі місця в організаційній структурі й процесах та здійснювати детальну оцінку ризикових факторів і їх впливу на фінансові результати компанії.

- Інтегровані інформаційні системи (автоматизовані платформи для моніторингу ризиків, які забезпечують оперативне виявлення змін у ризиковій ситуації та сприяють прийняттю своєчасних управлінських рішень).

- Технологічні рішення. Використання аналітичних програм та штучного інтелекту для моніторингу, прогнозування та управління ризиками стає все більш популярним і дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

- Регулярний внутрішній аудит. Періодична перевірка системи управління ризиками для виявлення недоліків та впровадження коригувальних заходів.

Ефективне управління ризиками в страховій компанії дедалі частіше вимагає застосування саме сучасних інструментів та методів, що дозволяють ідентифікувати, вимірювати та контролювати ризикові фактори. Оцінка ефективності здійснюється через аналіз впливу застосованих інструментів на фінансову стабільність компанії, зниження волатильності показників та поліпшення фінансових результатів, а також через відповідність вимогам регуляторних стандартів.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду та українських практик у сфері управління ризиками дозволяє виокремити сильні сторони та виявити проблемні аспекти. У країнах Європи та США страхові компанії працюють за встановленими стандартами, такими як Solvency II чи регуляторні рекомендації Національної асоціації страховиків (NAIC). Ці стандарти передбачають комплексний підхід до оцінки та управління ризиками, зокрема через використання передових кількісних моделей, стрес-тестування та інтегрованих систем моніторингу. Завдяки чітко регламентованій

нормативно-правовій базі, страхові компанії мають можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати стабільність своєї діяльності. Натомість, в Україні, незважаючи на поступове впровадження сучасних підходів, існують певні виклики, серед них – недостатня інтеграція новітніх технологій, обмеженість ресурсів, не завжди чітке регулювання ризикових процесів, що створює дисбаланс у системі управління ризиками. Проте останнім часом спостерігається тенденція до впровадження міжнародних стандартів, зростання ролі незалежних аудитів та розвитку аналітичних інструментів на основі нейромереж.

Порівняння цих підходів дозволяє визначити напрямки для вдосконалення українських практик: адаптацію передових інструментів аналізу ризиків, збільшення уваги до внутрішніх систем контролю та налагодження взаємодії з регуляторними органами для гармонізації національного законодавства зі світовими стандартами.

Порядок управління ризиками, які приймаються на страхування, у співвідношенні із загальними етапами ризик-менеджменту досить ґрунтовно описано у статті Ткаченко Н. В. [8], а методи мінімізації ризиків розкрито у працях розкрили Черкаський І. Б., Ремньова Л. М., Лебединська Л. Д. Герасимова І. Ю. [2; 9]. Як справедливо зауважено зазначеними науковцями, кожна страхова компанія прагне сформувати надійний і збалансований портфель страхових договорів, що включає якомога більше контрактів із прийнятним і, бажано, однорідним рівнем відповідальності за кожен окремий ризик. Разом з тим, рівень цієї відповідальності має відповідати фінансовим можливостям організації [5]. Однак жорстка конкуренція на ринку не завжди дозволяє вільно обирати найбільш сприятливі ризики, внаслідок чого портфель може містити договори з надзвичайно високою відповідальністю, що робить компанію вразливою до фінансових потрясінь від однієї повної події, або скупчення численних дрібних ризиків у межах обмеженої території. Для зменшення фінансових ризиків страхові компанії активно використовують інститут перестрахування, передаючи частину прийнятих ризиків іншим організаціям (табл.1) [3].

Таблиця 1

Рис. 2. Основні етапи оптимізації процесів ризик-менеджменту страховика

№ з\п	Етапи
1	2
1.	Аналіз поточних процесів. Детальний аудит існуючих фінансових процесів страхової компанії з метою виявлення слабких місць, неефективних процедур та невикористаних можливостей, що дозволить сформувати базу для подальшого удосконалення.
2.	Визначення ключових показників ефективності. Розробка системи KPI (ключових показників ефективності) для моніторингу фінансових показників, пов'язаних з управлінням ризиками, таких як ліквідність, рентабельність, коефіцієнти резервування та інші.
3.	Інтеграція ризик-менеджменту у фінансове планування. Включення оцінки ризиків як невід'ємної складової фінансового планування, що дозволить передбачити можливі негативні сценарії та вчасно вживати заходів для їхнього нейтралізування.
4.	Оптимізація бюджетного процесу. Розробка механізмів адаптивного бюджетування, які враховують зміни у ринковому середовищі та дозволяють оперативно коригувати фінансові плани з урахуванням ризикових факторів.

1	2
5.	Впровадження інноваційних технологій та систем моніторингу ризиків
5.1.	Автоматизація процесів. Впровадження інформаційних систем та спеціалізованих програмних рішень для автоматичного збору, аналізу та моніторингу ризиків, що дасть можливість оперативно реагувати на зміни в ризиковій ситуації.
5.2.	Аналітика великих даних та штучний інтелект. Використання технологій Big Data та AI для прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку ризиків, а також для розробки сценарного аналізу, стрес-тестування та ситуаційне моделювання «що якщо».
5.3.	Розробка інтегрованих платформ. Створення єдиної платформи, що інтегрує дані з різних підрозділів страхової компанії (фінанси, операційна діяльність, маркетинг, IT) для комплексного моніторингу ризиків та прийняття управлінських рішень.
5.4.	Мобільні та хмарні технології. Використання мобільних додатків та хмарних сервісів для забезпечення доступу до актуальної інформації в режимі реального часу з будь-якого місця, що сприяє підвищенню оперативності реакції на ризикові події.
6.	Створення ефективних механізмів управління кризовими ситуаціями
6.1.	Розробка кризового плану. Складання детального плану дій у випадку виникнення ризикових (надзвичайних) ситуацій (особливо актуально в умовах воєнного стану), що включає алгоритми реагування, розподіл обов'язків між співробітниками.
6.2.	Формування кризових команд. Створення спеціалізованих кризових команд з чітко визначеними ролями та відповідальністю, які будуть координувати дії компанії під час кризи.
6.3.	Регулярне проведення тренінгів та симуляцій. Організація періодичних навчань, тренінгів та симуляційні ігри для співробітників з метою відпрацювання сценаріїв кризових ситуацій, що дозволить підвищити готовність до спрацювання ризиків.
6.4.	Впровадження систем раннього попередження. Розробка системи моніторингу, що базується на аналізі даних і використанні сучасних технологій, для виявлення ранніх сигналів потенційних криз та ризиків, що дозволить вчасно вжити запобіжних заходів.
6.5.	Співпраця з зовнішніми експертами. Залучення незалежних аудиторських компаній та експертів рейтингових агенств для періодичного аудиту ризикової стратегії, а також для отримання об'єктивної оцінки ефективності впроваджених заходів.
7.	Моніторинг і контроль над результатами. Оцінка поточних змін ризиків, ефективності проведення заходів управління ризиками страховика. Корекція стратегії, спостереження за станом навколишнього середовища, чинниками та джерелами впливу на нього.

Джерело: складено на основі [3], [5]

Висновки. Таким чином, ці практичні рекомендації спрямовані на вдосконалення системи управління ризиками в страховій компанії, що дозволить не лише знизити фінансові втрати, але й забезпечити стабільний розвиток в умовах постійних змін ринкової кон'юнктури. У статті було проаналізовано сучасні підходи до управління ризиками в системі фінансового менеджменту страхової компанії. Виявлено, що успішне управління ризиками є ключовим чинником фінансової стабільності та конкурентоспроможності страховика. Проведений аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників ризику, а також особливостей оцінки та класифікації страхових ризиків, дозволив визначити основні напрямки оптимізації фінансових процесів. Запропоновані практичні рекомендації, зокрема оптимізація страхового портфеля, впровадження інноваційних технологій моніторингу та створення ефективних механізмів управління кризовими ситуаціями, спрямовані на зниження негативного впливу ризиків та мінімізацію потенційних фінансових втрат. Інтеграція

сучасних методів ризик-менеджменту у всі рівні діяльності страхової компанії є обов'язковою умовою для адаптації до швидкоплинних ринкових умов.

Отже, подальше вдосконалення системи управління ризиками та впровадження запропонованих заходів дозволить забезпечити стійкий розвиток страхової компанії в умовах сучасних викликів та невизначеності.

Список використаної літератури:

1. Братюк В. П., Байса К. Ю. Особливості процесу управління ризиками, прийнятими на страхування. Економічний аналіз. 2014. Т. 17, № 1. С. 112-119.
2. Герасимова І. Ю. Управління фінансовими ризиками страхових компаній з метою забезпечення економічної безпеки. Економічний простір. 2016. No 115. С. 112–125.
3. Іжевський П.Г., Крушинська А.В., Самарічева Т.А. Особливості міжнародних фінансових відносин на ринку перестрахування в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/837>
4. Клапків Л. М., Клапків Ю. М., Свірський В. С. Фінансові ризики в діяльності страхових компаній: теоретичні засади, сучасні реалії та прагматизм управління: монографія. Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г. М., 2020. 171 с.
5. Крушинська А.В., Самарічева Т.А. Надійність страховиків в умовах впровадження європейських стандартів управління фінансовими ризиками в Україні. Наукові інновації та передові технології. 2023. №6 (20). С. 335-344.
6. Сокиринська І. Г., Журавльова Т. О., Аберніхіна І. Г. Страховий менеджмент. : навчальний посібник. Дніпропетровськ : Пороги, 2016. 293 с.
7. Страховий менеджмент: підручник / [Осадець С. С., Мурашко О. В., Фурман В. М., Баранов А. Л.] за ред. С. С. Осадця. Київ : КНЕУ, 2011. 333 с.
8. Ткаченко Н. В. Ризики діяльності страхових компаній: теоретичний аспект. Фінанси України. 2010. №7. С. 84-92.
9. Черкаський І. Б., Ремньова Л. М., Лебединська Л. Д. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті економічної безпеки. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2013. No 4 (20). С. 16–23.

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.909899](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.909899)

JEL Classification: G 22, G 39

RISK MANAGEMENT IN THE INSURER'S FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM

KRUSHYNSKA Alla

PhD in Economics, Associate Professor,

Head of the Department of Finance, Banking, Insurance and Stock Market

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0523-3423>

KORBA Valerii

Postgraduate, Department of Finance, Banking, Insurance and Stock Market

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6464-9212>

TERLYCH Andriy

Postgraduate, Department of Finance, Banking, Insurance and Stock Market

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7575-0942>

Abstract. *The article is dedicated to the analysis of modern approaches to risk management within the financial management system of an insurance company. It examines internal and external risk factors, the specifics of risk assessment, and risk management tools. Special attention is given to the optimization of the insurance portfolio and the reduction of potential financial losses.*

Keywords: *risk management, financial management, insurance company, risk optimization, risk management, insurance risks.*

In today's rapidly evolving economic landscape, characterized by globalization and digital transformation, insurance companies face a broad spectrum of risks that can significantly undermine their financial stability. This article presents a comprehensive analysis of modern approaches to risk management within the financial management system of insurance companies. It examines both internal risk factors—such as operational, financial, technological, and human resource challenges—and external factors, including market volatility, legislative changes, geopolitical uncertainty (e.g., the impact of Russian military aggression), and natural or man-made disasters.

The study aims to identify key issues and develop recommendations for enhancing risk management practices, thereby ensuring the financial resilience and competitive edge of insurers. The theoretical framework is built on an analysis of risk as an aggregated concept, where uncertainty and threats play a crucial role, and it distinguishes between insurable and non-insurable risks. Emphasis is placed on the necessity of integrating risk management into the broader financial planning process through the adoption of both qualitative and quantitative methods—such as statistical models, scenario analysis, and stress testing—aligned with international standards like Solvency II and ISO 31000.

Practical recommendations are provided, including conducting comprehensive audits of existing financial processes, establishing key performance indicators (KPIs) to monitor risk exposure, and optimizing the insurance portfolio by ensuring that the level of risk assumed is commensurate with the company's financial capacity. Furthermore, the article advocates for the implementation of innovative technologies—such as Big Data analytics, artificial intelligence, and automated monitoring systems—to enable real-time risk tracking and adaptive response mechanisms. Strategies for effective crisis management are also outlined, including the development of detailed crisis response plans, formation of dedicated crisis teams, and regular training and simulation exercises.

The findings underscore that successful risk management is a cornerstone of financial stability in the insurance sector. The proposed integrated approach not only bridges theoretical insights and practical applications but also provides a roadmap for insurers to minimize potential financial losses and adapt to continuously shifting market conditions. These insights are of particular relevance to both domestic and international scholars and practitioners seeking to advance risk management frameworks in an increasingly uncertain global environment.

Reference

1. Bratjuk V. P., Bajsa K. Ju. (2014) Osoblyvosti procesu upravlinnja ryzykamy, pryjnaty na strakhuvannja [Features of the process of managing risks accepted for insurance]. *Ekonomichnyj analiz*. T. 17, №1. pp. 112-119.
2. Herasymova I. Iu. (2016) Upravlinnia finansovymy ryzykamy strakhovykh kompanii z metoiu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Management of financial risks of insurance companies in order to ensure economic security]. *Ekonomichniy prostir* [Economic space], no. 115, pp. 112–125.
3. Izhevs'kyj P. Gh., Krushyn'sjka A. V., Samaricheva T. A. (2021) Osoblyvosti mizhnarodnykh finansovykh vidnosyn na rynku perestrakhuvannja v Ukraini [Peculiarities of international financial relations in the reinsurance market in Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/837>
4. Klapkiv L. M., Klapkiv Yu. M., Svirski V. S. (2020) Finansovi ryzyky v diialnosti strakhovykh kompanii: teore-tychni zasady, suchasni realii ta pragmatyzm upravlinnia [Financial risks in the activities of insurance companies: theoretical foundations, modern realities and management pragmatism]. Ivano-Frankivsk: Vydavets Kushnir H. M.
5. Krushyn'sjka A. V., Samaricheva T. A. (2021) Nadijnistj strakhovykyv v umovakh vprovadzhennja jevropejs'kykh standartiv upravlinnja finansovymy ryzykamy v Ukraini [Reliability of insurers in the context of the implementation of European financial risk management standards in Ukraine]. *Naukovi innovacii ta peredovi tekhnologhiji*. №6 (20). C. 335-344.
6. Sokyrynska, I. H., Zhuravlova, T. O., Abernikhina, I. H. (2016), *Strakhovyj menedzhment* [Insurance Management]. Dnipropetrovsk, Porohy.
7. Osadets, S. S. Murashko, O. V. Furman, V. M. & Baranov, A. L. (2011) *Strakhovyj menedzhment* [Insurance Management]. Kyiv, KNEU.
8. Tkachenko N. V. (2010). *Ryzyky diyalnosti strahovyh kompaniy: theoretichnyy aspect*. *Finansi Ukraine*, 7. pp. 84-92.
9. Cherkaskyi I. B., Remnova L. M., Lebedyn'ska L. D. (2013) Upravlinnia ryzykamy diialnosti strakhovykh kompanii v konteksti ekonomichnoi bezpeky [Risk management of insurance companies in the context of economic security]. *Naukovyi visnyk CHDIEU* [Scientific Bulletin of ChDIEU], no. 4(20), pp. 16–23.

ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕГУЛЯТИВНИХ ПІДХОДІВ ЄВРОСОЮЗУ У СФЕРІ ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ

ПЕЧЕНКО Руслан Орестович

здобувач ступеня доктора філософії

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5391-4194>

Анотація. *Розвиток цифрових фінансових інструментів суттєво змінив сферу платіжних послуг. Поряд з очевидними перевагами, цей процес генерував низку проблем у сфері кібербезпеки та платіжних шахрайств, що стало причиною перегляду регулятивних підходів у сфері здійснення платежів та розрахунків. У статті здійснено оцінку напрямів трансформації регулювання платіжної сфери у ЄС та окреслено потенційні зміни у діяльності вітчизняних надавачів платіжних послуг з на інтеграцію нормативної бази з вимогами ЄС.*

Ключові слова: *регулювання, платіжні системи, цифрові платежі, надавачі платіжних послуг, фінтех.*

Постановка проблеми. Впродовж останніх років сфера фінансових транзакцій зазнала серйозних трансформаційних змін під впливом технологічного прогресу і цифровізації. Традиційні способи оплати поступово відходять у минуле, їм на зміну прийшли зручніші та ефективніші цифрові платежі. Автоматизовані клірингові установи, банківські перекази та кредитні картки стали важливими елементами для розвитку сучасної електронної комерції, уможливлуючи безперешкодні транзакції через кордони та часові пояси. Цифрові платежі докорінно змінили спосіб здійснення розрахунків між бізнесом і споживачами, передовсім за рахунок безпрецедентної зручності і швидкості. Банківські перекази сприяють прискоренню міжнародних транзакцій та усувають посередників в традиційній транскордонній торгівлі, поряд з тим кредитні картки з огляду на їх широке розповсюдження і можливості миттєвої оплати стали основним способом оплати покупок у магазинах і в Інтернеті. Застосування цифрових платіжних методів значним чином демократизувало доступ до фінансів. У малого бізнесу з'явилися можливості конкурувати на глобальному рівні, охоплюючи клієнтів за межами своїх локальних ринків. Споживачі отримали вигоду від гнучкості в управлінні своїми фінансами, здійсненні покупок та оплаті рахунків у кілька кліків. Однак ці переваги переплітаються із низкою потенційних ризиків, що потребують більш ретельного розгляду у контексті формування регулятивного середовища у сфері функціонування цифрових платіжних систем.

Перш за все, зростання обсягів цифрових платежів генерувало низку проблем у сфері кібербезпеки. Оскільки транзакції відбуваються у віртуальному просторі, потенціал для кібератак, витоку даних і шахрайства є доволі значним. Хоча безпекові загрози характерні здебільшого для продавців, що підключені до мережі, а не самих платіжних систем, зловмисники постійно шукають вразливі місця в платіжних системах, щоб отримати несанкціонований доступ до конфіденційної інформації, що

призводить до фінансових втрат і репутаційних збитків як для бізнесу, так і для споживачів.

Поряд з тим, незважаючи на свою ефективність, цифрові транзакції можуть бути вразливими до заволодіння даними доступу до рахунків та несанкціонованого зняття коштів. Банківські перекази, особливо транскордонні, можуть бути об'єктом шахрайських інструкцій, які перенаправляють кошти не за призначенням. Шахрайство з кредитними картками теж можна вважати перманентною проблемою, оскільки інформація про власників карток може бути скомпрометована з огляду на порушення з боку роздрібних торговців. Зважаючи на наявність зазначених ризиків, учасники платіжної галузі повинні вживати комплексних заходів безпеки для захисту цифрових транзакцій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання функціонування сфери платіжних послуг в умовах динамічного розвитку сучасних фінансових ринків є об'єктом численних наукових досліджень. Основний фокус уваги зосереджений на виявленні позитивних та негативних аспектів впливу новітніх фінансових технологій, відкритого банкінгу, цифровізації фінансів на платіжний сектор [1-3]. Значна кількість дослідників намагаються визначити перспективи та ризики застосування віртуальних і цифрових фінансових інструментів у платіжних операціях у платіжних операціях [4-6]. Важлива роль відводиться також питанням захисту клієнтів фінансових установ від різноманітних шахрайств із застосуванням цифрових інструментів [7]. Переважна більшість науковців та практиків сходяться на думці, що для кращого управління ризиками та оперативнішого реагування на постійну еволюцію платіжного ландшафту необхідні ефективні та адекватні ситуації зміни у регулюванні платіжного ринку. Так, П.Гутукка порівнює законодавство, що регулює діяльність фінтех-сектору, у ЄС, США та Китаї [8], М.Савоа, М.Довдол та П.Манхамбара дослідили розвиток регуляторних вимог щодо платіжної сфери та криптоактивів в Об'єднаному королівстві та Євросоюзі [9], Л.Лу розглянув питання регулювання фінтех у глобальному контексті [10].

Регулювання діяльності платіжних систем та фінтех-сектору в умовах невизначеності та воєнного стану стало предметом досліджень значної кількості вітчизняних дослідників, серед яких можемо виокремити праці Л.Української [11], О.Ушакової [12], Ю.Коваленко [13], Н.Волкової, А.Криворучко та Б.Янішевського [14]. Окремі дослідники, зокрема авторський колектив І.Ситника, акцентують увагу на питаннях адаптації платіжного сектору України до вимог ЄС [15]. Зазначений аспект вважаємо на сьогодні особливо важливим, адже зважаючи на чітко визначений курс України щодо інтеграції фінансового ринку із ринками Євросоюзу, надавачі платіжних послуг повинні адаптовувати свою діяльність до наявних на цих ринках вимог. Зазначене обумовлює необхідність дослідження основних тенденцій у регулюванні платіжного сектору на рівні ЄС та визначення передумов і механізмів їх впливу на надання платіжних послуг операторами ринку в Україні.

Мета статті. Метою статті є оцінка трансформації регулятивних підходів до платіжної сфери у ЄС під впливом розвитку фінансових технологій та інновацій, та виявлення напрямів діяльності операторів платіжного ринку в Україні, а також процесів, що потребуватимуть удосконалення з огляду на інтеграцію нормативної бази з вимогами ЄС.

Виклад основних результатів. Трансформація регулятивних підходів щодо платіжної сфери у ЄС розпочалася у 2007 році з прийняттям першої Директиви про постачальників платіжних послуг (PSD), яка мала на меті сприяти розвитку єдиного платіжного ринку в Європейському Союзі для заохочення інновацій, конкуренції та

ефективності в ЄС. У 2015 році ця Директива була оновлена, з'явилася її друга редакція (PSD2). Метою такого оновлення стало покращення захисту прав споживачів, стимулювання конкуренції та інновацій у секторі та посилення безпеки на платіжному ринку, а також сприяння розвитку нових методів оплати та електронної комерції. PSD2 урегулювала та гармонізувала два типи послуг - послуги з ініціювання платежів (PIS), та послуги з інформування про рахунки (AIS) [17]. Останні включають у себе збір та зберігання інформації з різних банківських рахунків клієнта в одному місці, що дозволяє клієнтам мати глобальну картину свого фінансового стану та легко аналізувати свої витрати та фінансові потреби. Натомість послуги з ініціювання платежів полегшують використання інтернет-банкінгу для здійснення платежів в Інтернеті. Вони допомагають ініціювати платіж з рахунку споживача на рахунок продавця, створюючи інтерфейс для зв'язку між обома рахунками, заповнюючи інформацію, необхідну для банківського переказу (сума транзакції, номер рахунку, повідомлення) та інформуючи магазин про транзакцію. Зазначені зміни сприяли усуненню перешкод для розвитку платіжного сектору ЄС, а також посиленню конкуренції завдяки появі нових гравців на ринку та розширення спектру платіжних послуг. Поряд з тим, сфера дії чинних регулятивних норм (реєстрація, авторизація та нагляд) поширилася також на нових провайдерів послуг з переказу коштів.

Ще одним важливим нововведенням PSD2 стали обов'язкові нові технічні стандарти автентифікації онлайн-платежів — Strong Customer Authentication (SCA, строга автентифікація користувача). Strong Customer Authentication — це вимоги, розроблені європейськими регуляторами, щоб знизити ймовірність шахрайства й зробити оплату в інтернеті більш надійною. Згідно з вимогами, SCA автентифікація повинна включати хоча б два з трьох компонентів (рекомендовано — три):

- те, що користувач знає: наприклад, пароль або пін-код;
- те, чим він володіє: телефон, карта, апаратний токен;
- те, що є унікальною відмінністю клієнта: розпізнавання відбитка пальця/обличчя.

Правила SCA застосовуються практиці діяльності надавачів платіжних послуг з вересня 2019 року, і таке застосування має позитивний вплив на безпеку платіжних операцій та запобігання шахрайству.

Впродовж останніх років у Європейському Союзі іде розробка третьої Директиви про платіжні послуги (PSD3) та першого Регламенту про платіжні послуги (PSR). Директиви вимагають імплементації в національне законодавство, що певним чином розтягує час їх впровадження, в той час як регламенти мають негайне застосування і підлягають виконанню на всій території Європейського Союзу без необхідності імплементації на національному рівні. PSD3 та PSR спрямовані на подальшу модернізацію цифрових платежів у Європейському Союзі та підвищення узгодженості імплементації директив у державах-членах, спираючись на фундамент, закладений першою та другою директивами про платіжні послуги [17]. Зокрема, PSD3/PSR має на меті посилити захист користувачів та довіру до платежів, та зробити цифрові транзакції більш доступними та безпечними для платників. У цьому контексті передбачено вдосконалення застосування SCA, поширення верифікації IBAN на всі кредитні перекази та інші заходи для забезпечення кращої обізнаності користувачів платіжних послуг щодо шахрайства. Важливу роль має також надання постачальникам платіжних послуг можливості обмінюватися інформацією про шахрайство, та розширення прав на відшкодування коштів для споживачів, які стали жертвами шахрайства. Окрім того, робиться акцент на полегшенні обміну даними, що сприятиме відкритості банківської

діяльності та доступу третіх сторін, та уможливить безперебійні транзакції і розвиток інновацій у платіжних послугах, а також на питаннях захисту даних та конфіденційності відповідно до Загального регламенту про захист даних (GDPR).

Стратегія Європейської Комісії щодо регулювання ринку роздрібних платежів, яка зокрема передбачає впровадження першого Регламенту платіжних послуг (PSR1), відіграє важливу роль у розвитку економічно ефективних миттєвих платежів та платіжних рішень на всій території ЄС. PSR1 спрямований на роз'яснення неоднозначних аспектів PSD2 та подальше зміцнення стратегії роздрібних платежів. Цілі стратегії охоплюють просування транскордонних європейських платіжних рішень, сприяння розвитку конкурентного та інноваційного платіжного ринку, вдосконалення платіжної інфраструктури для підвищення безпеки та підтримку міжнародної ролі євро. Разом із запропонованим регламентом Третя платіжна директива сприятиме розвитку інновацій у сфері транскордонних платежів та розширить регуляторне середовище на усіх учасників платіжної екосистеми, включно з технологічними компаніями. PSD3/PSR спрямовані на подолання різновекторних підходів у країнах-членах ЄС, шляхом створення єдиної нормативної бази. Нові правила сприятимуть досягненню мети щодо здешевлення міжнародних платежів, запровадження глобальних стандартів обміну повідомленнями та розвитку зв'язків між платіжними системами в різних юрисдикціях. Поряд з тим, важливим пріоритетом залишається захист від платіжного шахрайства та забезпечення найвищого рівня захисту прав споживачів (рис. 1).



Рис. 1. Ключові напрями реалізації Третьої платіжної директиви ЄС (PSD3)

Джерело: складено автором за даними [17;18; 19].

Проблемними моментами щодо захисту прав споживачів залишаються випадки тимчасового блокування коштів, питання прозорості інформування про стан рахунків та розмір комісій за зняття коштів, а також доступності готівки у торгових точках чи банкоматах. Відповідно ця сфера потребуватиме більш активного втручання регуляторів платіжного ринку, як і покращення конкурентного середовища на ринку. Щодо останнього, то важливим напрямом вважаємо створення рівних правил гри та надання небанківським провайдером платіжних послуг доступу до всіх платіжних

систем з відповідними гарантіями та забезпеченням прав. Покращення функціонування відкритого банкінгу та контролю клієнтів за своїми платіжними даними дозволить вивести на ринок нові інноваційні послуги.

Питання доступу до даних користувачів фінансових послуг теж можна розглядати як пріоритетний напрям регуляторних заходів на рівні ЄС. Мова йде зокрема про встановлення чітких прав та обов'язків у сфері управління обміном клієнтськими даними у фінансовому секторі за межами платіжних рахунків, що передбачає реалізацію низки заходів (рис. 2).

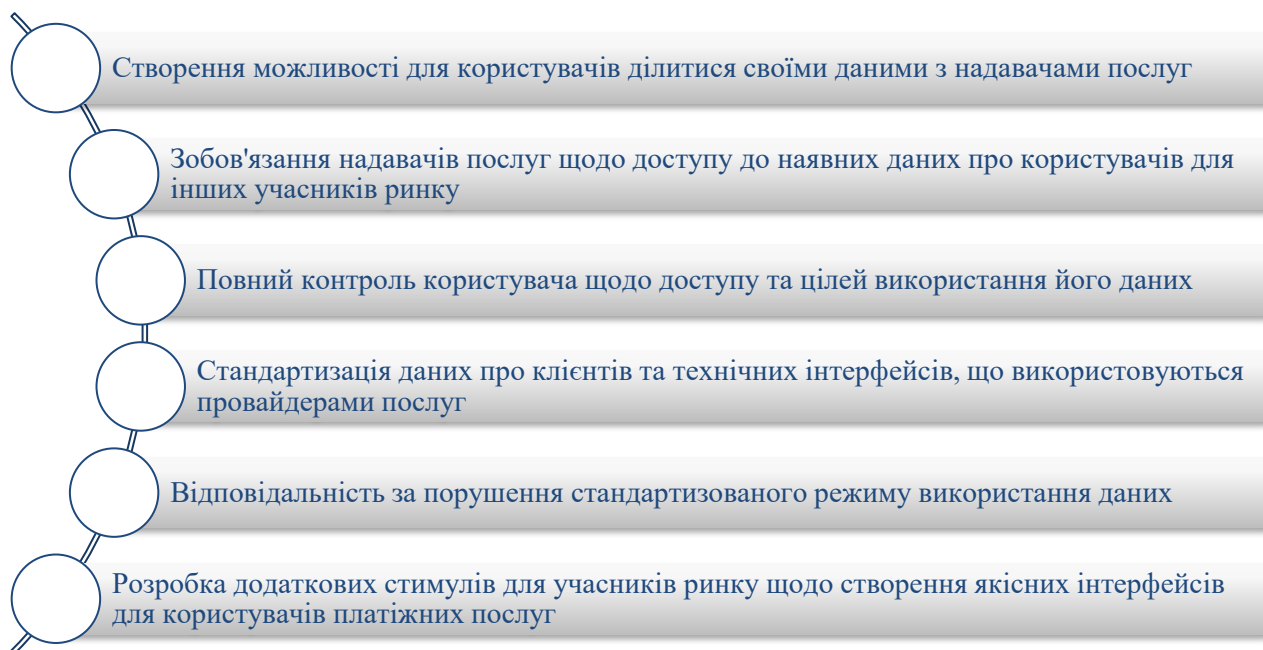


Рис. 2. Напрями вдосконалення політики доступу до даних користувачів у контексті Третьої платіжної директиви ЄС

Джерело: складено автором за даними [17; 18; 19].

Розширення можливостей для користувачів платіжних послуг щодо доступу до їх даних для інших фінансових установ чи фінтех-компаній у безпечному форматі дозволить отримати комплекс нових, дешевших та якісніших фінансових чи інформаційних продуктів і послуг. Мова йде, зокрема, про інструменти порівняння фінансових продуктів, персоналізовані онлайн-консультації, сфера застосування яких сьогодні активно розширюється. Проте слід зауважити, що саме клієнт повинен вирішувати, чи робити свої дані доступними, та контролювати, які саме провайдери ці дані використовують. Тому актуальність питання посиленого захисту персональних даних клієнтів відповідно до Загального регламенту про захист персональних даних (GDPR) буде лише зростати.

З іншого боку, зміна процедур доступу та обміну даними висуває нові вимоги до провайдерів платіжних послуг. Це стосується стандартизації даних про клієнтів та необхідних технічних інтерфейсів в рамках схем обміну фінансовими даними, встановлення відповідальності за порушення встановлених правил з метою побудови систем управління комплаєнс-ризиками, а також впровадження певних стимулюючих заходів для операторів даних у напрямі створення якісних користувацьких інтерфейсів з привабливою для клієнтів ціною за користування.

Реалізація перелічених кроків розширить можливості споживачів щодо безпечного та надійного здійснення електронних платежів та транзакції в євро чи

інших валютах як у ЄС, так і за його межами. Поряд із тим, споживачі матимуть значно ширший вибір постачальників платіжних послуг на ринку. Проте доречно також дослідити, який вплив матиме удосконалення платіжних правил на учасників ринку. Ключових напрямів такого впливу можна виокремити декілька. Передовсім, слід акцентувати на створенні сприятливого середовища для розвитку інновацій сфері платежів, кредитування, страхування та інших фінансових послуг. Зміни у регулюванні, що орієнтовані на вирішення проблеми нерівномірної конкуренції між банками та небанківськими провайдерами платіжних послуг, розширення доступу до платіжних систем та банківських рахунків для небанківських установ, створюють значні можливості для фінтех-компаній. Вирівнювання правил гри зробить конкурентне середовище більш інклюзивним, відповідно нові учасники зможуть повною мірою використовувати переваги платежів з рахунку на рахунок (A2A), які є значно дешевшими, ніж інші способи оплати, а також обробляються в режимі реального часу, що дозволяє здійснювати миттєві платежі і знижує ризик кредитних втрат чи шахрайства.

Одним із напрямів Третьої платіжної директиви є стандартизація API, скерована на створення єдиного ринку та безперешкодну інтеграцію між його учасниками. Така стандартизація сприятиме інтеоперабельності та підвищенню якості послуг. Значні зміни в рамках PSR передбачають обов'язкове надання спеціального інтерфейсу для відкритого доступу до банківських даних. Поряд з тим, скасовується вимога до платіжних систем, що обслуговують рахунки, підтримувати постійний "резервний" інтерфейс. Запровадження додаткових вимог до спеціальних інтерфейсів стосується продуктивності та функціональності. Для підвищення зручності користувачів постачальники платіжних послуг, що обслуговують рахунки (ASPS), повинні надавати відкриту банківську "інформаційну панель", що дозволяє користувачам легко керувати своїми дозволами та відкликати доступ до даних у конкретних постачальників відкритих банківських послуг.

Для забезпечення відповідності нормативним та ліцензійним вимогам фінтех-компанії повинні будуть дотримуватися оновлених правил, викладених в PSD3/PSR. Директива значним чином змінює підходи до процесу ліцензування платіжних установ та сторонніх платіжних провайдерів, забезпечуючи відповідні стандарти входу на ринок, роботи на ньому та здійснення нагляду. Додатково слід акцентувати на проблемі доступу до даних, з якою стикаються постачальники послуг відкритого банкінгу, та суворих заходах щодо захисту даних. Фінтех-компанії можуть отримати вигоду від безпечних механізмів обміну даними, надаючи пріоритет довірі та конфіденційності споживачів. Врешті, PSD3/PSR має на меті вирівняти правила гри для небанківських постачальників платіжних послуг, сприяючи здоровій конкуренції на ринку фінансових послуг. Ці установи зможуть розширити свою частку на ринку та запропонувати споживачам інноваційні рішення, що безперечно посилять конкуренцію та диверсифікацію ринку.

До прикладу, ухвалений Радою Європейського Союзу новий регламент ініціює масштабну трансформацію європейської платіжної системи, спрямовану на забезпечення миттєвих розрахунків у євро. Це рішення є результатом стратегічної ініціативи ЄС, спрямованої на посилення фінансової автономії Європи та зменшення залежності від несвропейських платіжних систем. Ключовою метою регламенту є забезпечення швидких, безпечних та доступних миттєвих платежів для всіх користувачів – як фізичних, так і юридичних осіб. Завдяки новому регулюванню громадяни ЄС зможуть здійснювати грошові перекази в євро протягом десяти секунд

у будь-який час доби, незалежно від географічного розташування. Реалізація регламенту сприятиме:

- підвищенню ефективності європейської економіки, оскільки миттєві платежі стимулюватимуть економічну активність, спростять бізнес-процеси та покращать доступ до фінансових послуг;
- зміцненню фінансової інклюзії, адже швидкі та доступні платежі нададуть більше можливостей для участі в економічному житті тим категоріям населення, які раніше мали обмежений доступ до фінансових послуг;
- посиленню конкуренції на ринку платіжних послуг та стимулюванню розвитку інноваційних продуктів та послуг.

Регламент передбачає поступовий перехід до миттєвих платежів, з урахуванням специфіки різних країн-членів ЄС. Для країн Єврозони передбачений більш короткий перехідний період, ніж для країн, що не входять до Єврозони [20].

Концепція вбудованих фінансів (embedded finance) відкриває нові можливості для нефінансових компаній, дозволяючи їм інтегрувати фінансові послуги у свої продукти та сервіси. Цей підхід не лише розширює доступ до фінансових продуктів, але й покращує клієнтський досвід. Розвиток криптовалют та пов'язаних з ними технологій, таких як Lightning Network, обіцяє революціонізувати міжнародні платежі, забезпечуючи миттєві транзакції за низькими комісіями.

Цифрові гаманці відіграють все більш важливу роль у сучасних платежах, спрощуючи управління фінансами та надаючи користувачам додаткові можливості, такі як аналітика витрат та персоналізовані пропозиції. Ураховуючи викладене, для надавачів платіжних послуг, а також для бізнес-структур, що зацікавлені приймати цифрові платежі, набуває актуальності питання побудови гнучких платіжних платформ.

Сучасний ринок платіжних послуг характеризується високою динамічністю, зумовленою постійними змінами законодавства, еволюцією схем шахрайства та розвитком нових технологій. У цих умовах постачальники платіжних послуг потребують гнучких та інтелектуальних систем, які дозволяють оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому високий рівень безпеки та якості обслуговування клієнтів.

Безпечна та масштабована платформа, що підтримує ризик-орієнтований підхід, є ключовим елементом успішної діяльності платіжної компанії. Автоматизація та оптимізація процесів контролю за шахрайством дозволяють компаніям оперативно реагувати на нові загрози та мінімізувати фінансові втрати.

Таким чином, імплементація змін у регулюванні сфери платіжних послуг вимагає коректування стратегічних планів розвитку їх надавачів у напрямі виявлення бізнес-процесів, які потребуватимуть змін, та оцінки впливу таких змін, визначення пріоритетів та планування нових розробок та програмних продуктів, а також визначення джерел фінансування перелічених кроків (рис. 3).

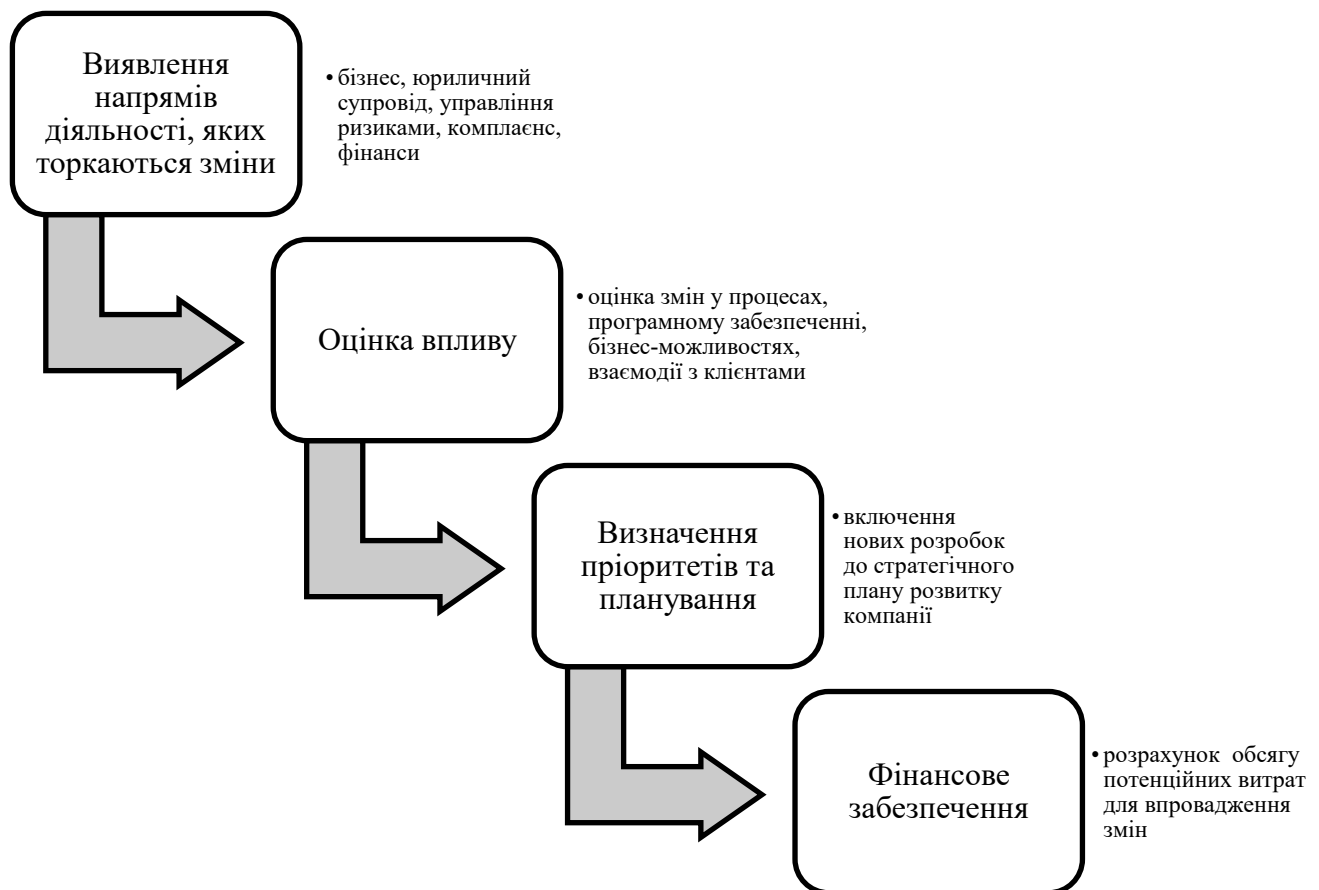


Рис. 3. Механізм реагування надавачів платіжних послуг на регуляторні зміни

Джерело: власна розробка автора

Поряд з тим, слід наголосити на важливості посилення заходів з управління ризиками, пов'язаними з ІТ та безпекою, що стосуються платіжних потоків. У цьому контексті платіжні установи повинні забезпечити наскрізний моніторинг усіх своїх платіжних потоків, всебічну фіксацію своєї технічної архітектури, залежності між ІТ-активами, а також основних операційних та технічних підходів, засобів контролю протоколів безпеки. Окрім того, можемо прогнозувати, що вимоги до дотримання регуляторних вимог будуть еволюціонувати з часом відповідно до темпів розвитку платіжного бізнесу. Зважаючи на це, імплементацію регуляторних змін не можна розглядати як одноразовий захід, а радше як перманентний процес всебічного урахування вимог та контролю за їх дотриманням. Складовими такого процесу мають бути: моніторинг комплаєнс-ризиків кожної бізнес-ініціативи до моменту її запуску, що дозволить оцінити вплив, який вона може мати на дотримання регуляторних вимог; регулярна оцінка відповідності та звітності в масштабах усієї компанії, оскільки більшість регуляторних викликів впливатимуть на кілька підрозділів, важливо забезпечити, щоб така оцінка проводилася на рівні організації, з метою охоплення всіх залежностей і вразливостей; належне управління, зокрема чіткий розподіл обов'язків в організації та інтеграція комплаєнсу у бізнес-цілі та завдання.

Висновки. Таким чином, Третя Директива про платіжні послуги (PSD3) та Регламенту про платіжні послуги (PSR) є значним кроком вперед у регулюванні цифрових платежів та банківських послуг в Європейському Союзі. Вирішуючи ключові проблеми та використовуючи нові можливості, ці нормативні акти мають на меті посилення захисту клієнтів, спрощення транскордонних платежів та сприяння інноваціям у фінтех-секторі. Оскільки фінтех-компанії наразі функціонують в

мінливому регуляторному середовищі, вони повинні підготуватися до потенційного впливу PSD3/PSR, надаючи пріоритет дотриманню нормативних вимог, використовуючи стандартизовані API та вживаючи заходів із захисту даних. Зважаючи на те, що ключовим акцентом регуляторних змін є безпечні та безперебійні транзакції, майбутнє цифрових платежів у Європі відкриває багатообіцяючі перспективи для бізнесу та споживачів. Для отримання переваг та збереження конкурентних позицій на ринку вітчизняні надавачі платіжних послуг мають адаптовувати свою діяльність під регуляторні вимоги ЄС навіть до моменту їх імплементації в законодавчо-нормативну базу України.

Сучасний ринок платіжних послуг вимагає від компаній гнучкості, технологічної адаптації та високого рівня безпеки, що забезпечується шляхом автоматизації процесів та впровадження ризик-орієнтованого підходу. Імплементація регуляторних змін повинна розглядатися як безперервний процес, що охоплює моніторинг комплаєнс-ризиків, оцінку відповідності на рівні організації та інтеграцію вимог у бізнес-цілі. Такий підхід дозволяє ефективно реагувати на нові виклики, мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток у динамічному середовищі.

Список використаної літератури

1. Madir, J. FinTech. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2024. URL: <https://doi.org/10.4337/9781035314751>
2. Preziuso, M., Koefer, F., Ehrenhard, M. Open banking and inclusive finance in the European Union: Perspectives from the Dutch stakeholder ecosystem. Financial Innovation. 2023. Vol. 9(1). P. 1-27. URL: <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00522-1>
3. Verdier, M. Digital payments and bank competition. Journal of Financial Stability. 2024. Vol. 73, 101287. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2024.101287>
4. Putrevu, J., Mertzanis, C. The adoption of digital payments in emerging economies: challenges and policy responses. Digital Policy, Regulation and Governance. 2024. Vol. 26, No. 5. P. 476-500. URL: <https://doi.org/10.1108/DPRG-06-2023-0077>
5. Макурін А., Єрмошкіна О., Фатхутдінова О., Шкурूपій О., Зубро Т., Філозоф О. Fintech, techfin і криптовалюта: керована гра або безкоштовний пошук. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. №5(58). С. 345–357. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4505>
6. Дмитрик О. О., Ісаєв А. М. Віртуальні активи, цифрові гроші, платіжні системи: деякі аспекти правового регулювання. Правова позиція. 2023. №3 (40). С. 149-154.
7. Karpjáková, A. Protection of a bank's clients against payment frauds based on social engineering. Jusletter-IT. 2024. URL: <https://doi.org/10.38023/f6597dc5-b5b8-4c73-ae59-1ae55d1827cf>
8. Hutukka, P. Fintech law in the European Union, the United States and China: Regulation of financial technology in comparative context. Maastricht Journal of European and Comparative Law. 2024. URL: <https://doi.org/10.1177/1023263X241298416>
9. Savoie, M., Dowdall, M., Manhambara, P. UK/EU regulatory developments in payments, crypto-assets and buy-now-pay-later agreements. In the Journal of Payments Strategy & Systems. 2023. Vol.17, Issue 2. URL: <https://doi.org/10.69554/WEQM2027>
10. Lu, L. Global Fintech Revolution: Practice, Policy, and Regulation. Oxford, Oxford Academic. 2024. URL: <https://doi.org/10.1093/9780191884597.001.0001>
11. Українська Л. О. Державне регулювання платіжних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. №76-77. С. 17-23.

12. Ушакова О. Розвиток платіжних систем в Україні в умовах оновлення законодавства: виклики та перспективи. Національні інтереси України. 2024. №2 (2).
13. Коваленко Ю. Особливості нормативно-правового регулювання FINTECH на диджиталізованих ринках банківських і страхових послуг в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. №1 (33), С. 139–153. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-139-153](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-139-153)
14. Волкова Н. І., Криворучко А., Янішевський Б. Розвиток ринку платіжних послуг в умовах невизначеності. Modern Economics. 2023. № 39. С. 18-25. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-03).
15. Ситник І., Васильчук І., Колодізєв О., Вжитинська К., Кузьміна О., Смоляк В. Аналіз стану платіжних систем в Україні в контексті європейського вектору розвитку цифрової економіки та глобалізаційно-інтеграційних процесів. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. №6(47). С. 34-50. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3901>
16. Everything you need to know about PSD2. NEWS BBVA. 2024. URL: <https://www.bbva.com/en/economy-and-finance/everything-need-know-psd2/>
17. Modernising payment services and opening financial services data: new opportunities for consumers and businesses. European Commission. 2023. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_3543
18. PSD3 Builds a regulatory foundation for open banking, cross-border payments and more. J.P.Morgan. URL: <https://www.jpmorgan.com/insights/payments/payments-optimization/psd3>
19. Proposal for a Directive of the European parliament and of the council on payment services and electronic money services in the Internal Market amending Directive 98/26/EC and repealing Directives 2015/2366/EU and 2009/110/EC. Document 52023PC0366. EUR-lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52023PC0366>
20. Thompsett, L. EU Council adopts euro instant payments regulation. 2024. URL: <https://fintechmagazine.com/articles/eu-council-adopts-instant-payments-regulation>

TRANSFORMATION OF THE EU'S REGULATORY APPROACHES TO PAYMENT SERVICES

PECHENKO Ruslan

Postgraduate

Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5391-4194>

Abstract. *The development of digital financial instruments has significantly changed the payment services industry. Along with its obvious benefits, this process has generated some cybersecurity and payment fraud problems, which has led to a revision of regulatory approaches to payments and settlements. The article assesses the direction of the transformation of EU payment sector regulation. The author outlines potential changes in the activities of domestic payment service providers to integrate the regulatory framework with the EU requirements.*

Keywords: *regulation, payment systems, digital payments, payment service providers, fintech.*

The development of digital financial instruments has significantly changed the payment services industry. Along with its obvious benefits, this process has generated some cybersecurity and payment fraud problems, which has led to a revision of regulatory approaches to payments and settlements. The article assesses the direction of the transformation of EU payment sector regulation. It outlines potential changes in domestic payment service providers' activities to integrate the regulatory framework with the EU requirements. In recent years, the European Union has been developing the third Payment Services Directive (PSD3) and the first Payment Services Regulation (PSR). They aim to strengthen user protection and trust in payments and to make digital transactions more accessible and secure for payers. The author determines that the new rules will contribute to reducing the cost of international payments, introducing global messaging standards and developing links between payment systems in different jurisdictions. At the same time, protection against payment fraud and ensuring the highest level of consumer protection will remain an important priority. The article develops a mechanism for payment service providers to respond to regulatory changes, which involves adjusting the strategic development plans of their providers to identify business processes that will require changes and assess the impact of such changes, prioritise and plan new developments and software products, and identify sources of funding for these steps. It is substantiated that to gain advantages and maintain a competitive position in the market, domestic payment service providers should adapt their activities to the EU regulatory requirements even before their implementation in Ukraine's legislative and regulatory framework. The modern payment services market requires companies to be flexible, technologically adaptable and have a high level of security, which is ensured by automating processes and implementing a risk-based approach. Implementing regulatory changes should be viewed as a continuous process that includes monitoring compliance risks, assessing compliance at the organisational level and integrating

requirements into business goals.

Reference

1. Madir, J. (2024). FinTech. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. Retrieved from: <https://doi.org/10.4337/9781035314751>. [in United Kingdom].
2. Preziuso, M., Koefer, F., & Ehrenhard, M. (2023). Open banking and inclusive finance in the European Union: Perspectives from the Dutch stakeholder ecosystem. *Financial Innovation*, 9(1), 1-27. Retrieved from: <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00522-1>. [in Germany].
3. Verdier, M. (2024). Digital payments and bank competition. *Journal of Financial Stability*, 73, 101287. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2024.101287> [in Netherlands].
4. Putrevu, J. & Mertzanis, C. (2024). The adoption of digital payments in emerging economies: challenges and policy responses", *Digital Policy, Regulation and Governance*, 26 (5), 476-500. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/DPRG-06-2023-0077> [United Kingdom].
5. Makurin, A., Yermoskina, O., Fathutdinova, O., Shkurupii, O., Zubro, T., & Filozop, O. (2024). Fintech, techfin i kryptovaliuta: kerovana hra abo bezkoshtovnyi poshuk [Fintech, techfin and cryptocurrency: a guided game or a free search]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(58), 345–357. Retrieved from: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4505> [in Ukrainian].
6. Dmytryk, O. O. & Isaiev, A. M. (2023). Virtualni aktyvy, tsyfrovi hroshi, platizhni systemy: deiaki aspekty pravovoho rehuliuвання [Virtual assets, digital money, payment systems: some aspects of legal regulation]. *Pravova pozytsiia - Legal position*, 3(40), 149–154. [in Ukrainian].
7. Karpjáková, A. (2024). Protection of a bank's clients against payment frauds based on social engineering. *Jusletter-IT*. Retrieved from: <https://doi.org/10.38023/f6597dc5-b5b8-4c73-ae59-1ae55d1827cf> [in Czechia].
8. Hutukka, P. (2024). Fintech law in the European Union, the United States and China: Regulation of financial technology in comparative context. *Maastricht Journal of European and Comparative Law*. <https://doi.org/10.1177/1023263X241298416> [in Netherlands].
9. Savoie, M., Dowdall, M. & Manhambara, P. (2023). UK/EU regulatory developments in payments, crypto-assets and buy-now-pay-later agreements. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 17 (2). Retrieved from: <https://doi.org/10.69554/WEQM2027>. [United Kingdom].
10. Lu, L. (2024). *Global Fintech Revolution: Practice, Policy, and Regulation* Oxford, Oxford Academic. Retrieved from: <https://doi.org/10.1093/9780191884597.001.0001>. [in United Kingdom].
11. Ukrainska, L. O. (2022). Derzhavne rehuliuвання platizhnykh system [State regulation of payment systems]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Journal of Transport and Industry Economics*, 76-77, 17–23. [in Ukrainian].
12. Ushakova, O. (2024). Rozvytok platizhnykh system v Ukraini v umovakh onovlennia zakonodavstva: vyklyky ta perspektyvy [Development of payment systems in Ukraine under the conditions of legislative updates: challenges and prospects]. *Natsionalni interesy Ukrainy - National interests of Ukraine*, 2(2). [in Ukrainian].
13. Kovalenko, Yu. (2023). Osoblyvosti normatyvno-pravovoho rehuliuвання FINTECH na dyzhytalizovanykh rynkakh bankivskykh i strakhovykh posluh v Ukraini [Features of regulatory legal framework for FINTECH in digitalized banking and insurance

services markets in Ukraine]. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and prospects of economics and management, 1(33), 139–153. Retrieved from: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-139-153](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-139-153) [in Ukrainian]

14. Volkova, N. I., Kryvoruchko, A. & Yanishevskyi, B. (2023). Rozvytok rynku platizhnykh posluh v umovakh nevyznachenosti [Development of the payment services market under conditions of uncertainty]. Modern Economics, 39(2023), 18–25. Retrieved from: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-03) [in Ukrainian]

15. Sytnyk, I., Vasylchuk, I., Kolodiziev, O., Vzhytynska, K., Kuzminova, O., & Smoliak, V. (2022). Analiz stanu platizhnykh system v Ukraini v konteksti yevropeiskoho vektoru rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta hlobalizatsiino-intehratsiinykh protsesiv [Analysis of the state of payment systems in Ukraine in the context of the European vector of digital economy development and globalization-integration processes]. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(47), 34–50. Retrieved from: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3901> [in Ukrainian].

16. Everything you need to know about PSD2. NEWS BBVA. Retrieved from <https://www.bbva.com/en/economy-and-finance/everything-need-know-psd2/> [in Spain].

17. Modernising payment services and opening financial services data: new opportunities for consumers and businesses. European Commission. 2023. Retrieved from: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_3543 [in Belgium].

18. PSD3 Builds a regulatory foundation for open banking, cross-border payments and more. J.P.Morgan. Retrieved from: <https://www.jpmorgan.com/insights/payments/payments-optimization/psd3> [in USA].

19. Proposal for a Directive of the European parliament and of the council on payment services and electronic money services in the Internal Market amending Directive 98/26/EC and repealing Directives 2015/2366/EU and 2009/110/EC. Document 52023PC0366. EUR-lex. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52023PC0366>. [in Belgium].

20. Thompsett, L. (2024). EU Council adopts euro instant payments regulation. Retrieved from: <https://fintechmagazine.com/articles/eu-council-adopts-instant-payments-regulation>

РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАНИХ УМОВАХ: ЦИФРОВІ ТРЕНДИ ТА АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ РЕАЛІЙ РИНКУ ПРАЦІ

ЗАХАРКЕВИЧ Наталія Петрівна

*кандидатка економічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7959-7302>

АРЗЯНЦЕВА Дар'я Андріївна

*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8014-7544>

Анотація. У статті досліджуються сучасні цифрові тренди в рекрутингу персоналу та їх вплив на адаптацію компаній до змін ринку праці. Автори аналізують ефективність традиційних та новітніх методів підбору кадрів, зокрема використання соціальних мереж, ATS-систем, чат-ботів та платформ для відеоінтерв'ю. Розглядається вплив пандемії COVID-19 на зростання попиту на дистанційний рекрутинг, що зробило цифрові технології невід'ємною частиною управління персоналом. Акцент зроблено на перевагах аналітичних інструментів для оптимізації пошуку кандидатів та оцінки ефективності публікацій вакансій. Особливу увагу приділено використанню штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації відбору кандидатів та прогнозування їхньої адаптації в компанії. Визначено основні переваги цифрових платформ у рекрутингу, серед яких пришвидшення процесу підбору, розширення охоплення кандидатів та підвищення об'єктивності відбору. У підсумку автори наголошують на важливості інтеграції цифрових рішень у HR-процеси та подальших досліджень ефективності їх застосування.

Ключові слова: рекрутинг, цифрові технології, ATS-системи, штучний інтелект, аналітика даних, відеоінтерв'ю.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес стикається з необхідністю швидкого пошуку та відбору кваліфікованих фахівців, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності та покриття дефіциту кадрів, які напряму зумовлені війною з РФ. Традиційні методи рекрутингу поступово втрачають ефективність через обмеженість доступу до широкого кола кандидатів та значні витрати часу. Водночас цифрові платформи, такі як LinkedIn, Work.ua, ATS-системи та соціальні мережі, забезпечують значно ширше охоплення аудиторії та можливість швидкої комунікації. Використання цих автоматизованих інструментів дозволяє не тільки скоротити час

пошуку персоналу, а й підвищити якість відбору шляхом об'єктивної оцінки навичок та аналізу великих обсягів даних.

Крім того, розвиток дистанційної роботи після пандемії COVID-19 стимулював більший попит на онлайн-рекрутинг, що зробило цифрові технології невід'ємною частиною процесу управління персоналом. Також зростає популярність платформ для відеоінтерв'ю, тестування навичок та чат-ботів для первинного відбору, які дозволяють мінімізувати вплив людського фактору і забезпечити прозорість процесу.

Актуальним є питання використання аналітичних інструментів для аналізу ефективності публікації вакансій і поліпшення процесу пошуку кандидатів на основі реальних даних, що допомагає компаніям краще адаптувати свої стратегії під ринкові умови та потреби кандидатів. Таким чином, ефективне впровадження та використання цифрових інструментів рекрутингу дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити швидкість підбору персоналу, але й забезпечити конкурентні переваги на ринку праці. Це робить тему дослідження надзвичайно актуальною в умовах постійних змін бізнес-середовища та глобалізації ринку праці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням специфіки рекрутингу персоналу в сучасних умовах присвячено праці таких дослідників як: С. Вудс, І. Ніколау, А. Коста, які висвітлювали проблеми рекрутингу та суб'єктивізму в процесі оцінювання претендентів. В. Приймак та Т. Ольшевська зосередили свої пошуки у сфері використання цифрових додатків в процесі пошуку кандидата. Г. Бей, Т. Вонберг, Г. Середа та С. Цимбалюк провели систематизацію інформації щодо використання цифрових інструментів в управлінні людськими ресурсами організації. Однак, незважаючи на досить активну увагу з боку як науковців, так і практиків досі залишаються відкритими для наукового пошуку питання систематизації основних цифрових інструментів, які можуть бути використані для рекрутингу персоналу сучасними організаціями.

Мета статті. Метою цієї статті є систематизація сучасних цифрових інструментів для пошуку персоналу та визначення можливостей їх інтеграції у практику функціонування вітчизняних підприємств.

Виклад основних результатів. В наш час цифрова трансформація стала обов'язковою опцією для компаній, які хочуть залишатися актуальними та конкурентоспроможними. Ця технологія дозволяє автоматизувати процеси, ухвалювати більш обґрунтовані рішення за допомогою аналізу даних у режимі реального часу та підвищувати загальну операційну ефективність [1]. Завдяки цифровізації компанії можуть скоротити операційні витрати, покращити якість продукції та послуг, а також реагувати на вимоги ринку більш оперативно [2].

Крім того, цифрова трансформація відкриває можливості для інновацій та нових бізнес-моделей, які раніше були неможливими. Наприклад, застосування технології блокчейн для підвищення прозорості в ланцюжку поставок або використання доповненої і віртуальної реальності в навчанні співробітників. Цифровізація також дозволяє компаніям зв'язуватися на глобальному рівні з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами, формуючи єдину бізнес-екосистему. Індустрія 4.0 також заохочує створення більш гнучкого та адаптивного робочого середовища, де співробітники можуть працювати з будь-якого місця, використовуючи цифрові інструменти, тим самим підвищуючи власну продуктивність [3]. Тому цифрова трансформація в контексті Індустрії 4.0 – це не лише впровадження нових технологій, а й створення стійкої доданої вартості та просування компаній для успіху в

майбутньому.

Цифрові технології принесли багато змін і у світ управління людськими ресурсами. Швидкий розвиток онлайн-додатків і програм штучного інтелекту дозволяє швидше і точніше проводити різні процеси підбору, навчання та оцінки продуктивності в цифровому вигляді. Великі дані та бізнес-аналітика дозволяють ухвалювати більш обґрунтовані рішення на основі фактичних даних, що може покращити продуктивність та добробут співробітників [4].

В цілому цифрову трансформацію можна визначити як процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти бізнес-операцій і стратегії, що призводить до фундаментальних змін у способі роботи організацій і формуванні її клієнтоорієнтованості. Цей процес передбачає застосування таких технологій, як хмарні обчислення, великі дані, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та інші для підвищення ефективності, інновацій та конкурентоспроможності [5]. Цифрова трансформація не обмежується лише впровадженням нових технологій, але й включає зміни в культурі, організаційній структурі та способах мислення, які підтримують гнучкість і співпрацю.

Таким чином, цифрова трансформація – це комплексний процес, який інтегрує цифрові технології в усі аспекти бізнес-операцій і стратегії для підвищення ефективності, інновацій та конкурентоспроможності. Процес включає кілька етапів, починаючи від планування та оцінки, де організація встановлює бачення та цілі, до впровадження, що включає впровадження технологій та зміну культури. Завершальним етапом є оцінка та оптимізація, що забезпечує успіх та стійкість трансформації за допомогою моніторингу продуктивності та постійного коригування. На цих етапах організації можуть досягти значних змін у способі своєї діяльності та клієнтоорієнтованості, адаптуючись при цьому до мінливої динаміки ринку.

Цифровізована компонента управління людськими ресурсами (HR) може охоплювати різні функціональні аспекти управління персоналом, надаючи значні переваги з точки зору ефективності, точності та користувацького досвіду. Одним із важливих компонентів, який оцифровується, є процес підбору персоналу. Цифровий рекрутинг використовує такі технології, як система відстеження кандидатів (ATS), онлайн-платформи для рекрутингу та штучний інтелект (AI), щоб більш ефективно та результативно відбирати кандидатів [6]. Системи ATS, наприклад, допомагають в організації та відстеженні заявок на кандидатів, автоматизують процес первинного відбору та гарантують, що кандидати, які відповідають шуканим критеріям, можуть бути швидко знайдені. Крім того, платформи онлайн-рекрутингу дозволяють компаніям розширити географію охоплення кандидатів та використовувати аналітику даних для підвищення ефективності ухвалення рішень під час підбору персоналу [7].

Рекрутинг персоналу як одна із технологій управління людськими ресурсами може бути трактована як процес пошуку, відбору та залучення кандидатів для заповнення вакансій в організації, що включає аналіз потреб компанії у персоналі, створення і публікацію вакансій, використання різних каналів пошуку (онлайн-платформи, соціальні мережі, рекомендації), проведення співбесід і тестування для оцінки професійних і особистісних якостей кандидатів. Основною метою рекрутингу є підбір кваліфікованих працівників, які відповідають потребам організації та її корпоративній культурі для забезпечення ефективної роботи компанії.

Цифрові інструменти рекрутингу – це сукупність онлайн-платформ, програмного забезпечення, мобільних додатків та аналітичних систем, що використовуються для автоматизації, оптимізації та покращення процесу пошуку, відбору та оцінки кандидатів на вакантні посади. Вони забезпечують широке охоплення аудиторії, зниження витрат часу на підбір персоналу та первинний відбір, прозорість процесу підбору та можливість персоналізованої взаємодії з кандидатами.

Перехід функції рекрутингу в цифрову сферу супроводжується низькими ключовими тенденціями, використання яких підвищує якість та ефективність процесу підбору персоналу (рис. 1).



Рис. 1. Основні елементи цифрового рекрутингу

Джерело: систематизовано авторами

Інтеграція цифрових технологій в управлінні людськими ресурсами призвело до значних змін у способах найму, управління та розвитку своїх співробітників організаціями. Однією з технологій, яка виділяється, є штучний інтелект (ШІ), який спрощує та покращує різні HR-процеси. У рекрутингу, наприклад, штучний інтелект використовується для швидкої перевірки тисяч заявок за допомогою алгоритмів, які аналізують певні ключові слова, досвід роботи та кваліфікацію кандидатів [8]. Штучний інтелект також забезпечує процес початкового інтерв'ю за допомогою чату роботів або відеоінтерв'ю, які використовують аналіз обличчя та мови для надання початкової оцінки. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати великі обсяги даних, визначаючи найкращих претендентів на основі їхніх навичок, досвіду та відповідності корпоративній культурі компанії. Таким чином, компанії можуть заощадити час і ресурси, одночасно підвищуючи об'єктивність у відборі кандидатів [9].

Серед програм, що використовують ШІ у рекрутингу варто відзначити Eightfold AI [10]. Ця платформа допомагає компаніям знаходити та утримувати таланти, а також досягати цілей різноманітності, аналізуючи компетенції кандидатів та прогножуючи

їхній потенціал. Інша програма, DecisionWanted, застосовує алгоритми машинного навчання для підбору вакансій, що найкраще відповідають навичкам та досвіду кандидатів, забезпечуючи ефективний та точний відбір персоналу [11].

III також сприяє покращенню комунікації з кандидатами через чат-боти, які надають миттєві відповіді на запитання та проводять попередні інтерв'ю. Це підвищує залученість претендентів та покращує їхній досвід взаємодії з компанією. Крім того, технології III можуть прогнозувати ймовірність успішної адаптації кандидата на посаді, аналізуючи його поведінкові характеристики та відповідність корпоративним цінностям [12].

Важливо зазначити, що впровадження III у рекрутингові процеси потребує обережного підходу. Надмірна автоматизація може призвести до упередженості алгоритмів та відсіювання потенційно кваліфікованих кандидатів, які не відповідають жорстким критеріям. Тому необхідно забезпечити баланс між використанням технологій та людським втручанням, щоб гарантувати об'єктивність та справедливість відбору.

Загалом, інтеграція штучного інтелекту в рекрутингові процеси дозволяє підвищити ефективність підбору персоналу, зменшити витрати часу на рутинні завдання та покращити якість прийнятих рішень. Однак успішне впровадження цих технологій вимагає ретельного налаштування та постійного моніторингу для уникнення можливих ризиків та забезпечення максимальної користі як для роботодавців, так і для кандидатів.

У сфері підбору персоналу, поряд з роботами, великою популярністю стали чат-боти, які дозволяють оптимізувати перевірку резюме, надають претендентам інформацію про компанію, допомагають проводити відеоспівбесіди. Процес відбору стає максимально прозорим: знижується вплив суб'єктивізму та людського фактора, а кандидат одразу отримує зворотний зв'язок щодо подальших дій, оскільки чат-бот автоматично оцінює, чи підходить він чи ні. HR-менеджеру потрібно лише організувати співбесіди з кандидатами, які успішно пройшли первинний відбір. Чат-бот можна інтегрувати практично скрізь: у вакансії на сайтах для претендентів, електронні листи, рекламні банери, соціальні мережі та месенджери, включаючи Viber, WhatsApp, Facebook, Instagram, які відіграють важливу роль у залученні молодих спеціалістів, оскільки для них це найзручніше джерело інформації та спосіб комунікації. На світовому ринку найвідоміші боти від розробників технологій, таких як Mya, Wade&Wendy та TalkPush.

Автоматизація бізнес-процесів дозволить HR-фахівцям зосередитися на завданнях з управління персоналом, пошуку талантів на більш високі посади, проведення навчальних і мотиваційних програм, а не відбору сотень кандидатів для заповнення масових вакансій. Безперечними перевагами автоматизації є можливість пошуку та відбору кандидатів віддалено, для претендентів проходження онлайн-співбесід та тестів у зручний час, для HR-менеджерів перегляд записів співбесід та результатів тестування. Такі технології значно скорочують тимчасові витрати та створюють комфортні умови як для рекрутерів, так і для претендентів. Віддалена робота з кандидатами особливо актуальна і затребувана при пошуку претендентів для дистанційної роботи.

Найпоширенішим сервісом для проведення відоінтерв'ю є платформа Zoom, яка дозволяє організовувати відеоконференції з можливістю запису, спільного використання екрану та інтеграції з іншими додатками. Її зручність та функціональність зробили Zoom вибором багатьох компаній для проведення онлайн-

співбесід. Для корпоративного середовища часто обирають Microsoft Teams, який поєднує функції відеоконференцій, чату та спільної роботи з документами. Це забезпечує інтеграцію з іншими продуктами Microsoft, що спрощує робочі процеси.

Google Meet є частиною екосистеми Google і дозволяє легко організовувати відеозустрічі через браузер без необхідності встановлення додаткового програмного забезпечення. Це зручно для користувачів, які вже використовують інші сервіси Google.

Платформа WebEx від Cisco пропонує надійні інструменти для онлайн-конференцій з функціями спільного використання контенту та інтеграції з календарями, що полегшує планування та проведення інтерв'ю.

Для міжнародних компаній корисною може бути MyOwnConference, яка підтримує багатомовність та надає можливості для проведення вебінарів і відеоконференцій з функціями демонстрації екрану та запису сесій. Окрім цих платформ, популярні месенджери, такі як Viber та Facebook Messenger, також підтримують функцію відеодзвінків і можуть бути використані для неформальних відеоінтерв'ю або попередніх розмов з кандидатами.

Вибір платформи залежить від конкретних потреб організації та технічних можливостей обох сторін інтерв'ю. Також слід враховувати такі фактори, як безпека даних, можливість запису інтерв'ю для подальшого аналізу та зручність використання для всіх учасників процесу.

У сучасному рекрутингу хмарні платформи відіграють важливу роль, забезпечуючи автоматизацію та оптимізацію процесів підбору персоналу. Однією з провідних систем є Rippling, яка пропонує універсальні інструменти для управління заробітною платою та IT-функціями, підходячи для компаній з чисельністю від 75 до 2000 співробітників. ADP Workforce Now вважається однією з найкращих програм для рекрутерів, оскільки ефективно автоматизує процес онбордингу, дозволяє контролювати продуктивність праці персоналу та відстежувати прогрес у досягненні цілей. Gusto є популярною програмою для рекрутингу, яка надає інструменти для автоматизації процесів найму та управління персоналом. Раусог — універсальна HCM-платформа, що пропонує розширений набір інструментів для автоматизації рекрутингу, онбордингу та керування персоналом, нарахування і виплати заробітної плати.

Українська платформа HURMA поєднує функціонал для HR, рекрутингу та управління цілями, забезпечуючи високий стандарт безпеки та оптимізацію під завдання вітчизняного бізнесу. TalentSearch — інноваційна CRM та HRM система управління персоналом, яка поєднує інструменти ATS, CRM, Outbound Recruitment, Data та Sourcing, спрощуючи процес найму та підвищуючи продуктивність. Bullhorn — функціональна і проста у використанні система відстеження кандидатів, яка дозволяє управляти всіма процесами набору персоналу з одного інтерфейсу. Talemtry поєднує в собі корпоративну рекрутингову платформу з програмним забезпеченням для підбору персоналу та передовими інструментами автоматизації рекрутингу. Beamery — програмне забезпечення для набору персоналу, орієнтоване на швидкозростаючі компанії, підтримується на ПК і смартфонах. Jibe's Recruiting Cloud включає широкий набір функцій, у тому числі повністю інтегровану CRM-систему, розширені можливості аналітики та інструменти для автоматичного пошуку персоналу. Використання цих хмарних платформ дозволяє компаніям оптимізувати процеси рекрутингу, підвищити ефективність роботи HR-відділів та забезпечити якісний підбір персоналу.

Окрім штучного інтелекту, Big Data також відіграють важливу роль в управлінні персоналом. Великі дані дозволяють глибоко аналізувати дані про співробітників, тим самим сприяючи кращому ухваленню рішень протягом усього життєвого циклу співробітника від найму до утримання. За допомогою аналітики даних компанії можуть виявляти закономірності поведінки співробітників, вимірювати продуктивність, а також прогнозувати потреби в навчанні та розвитку [13]. Наприклад, аналіз даних про співробітників може виявити кореляції між певними тренінгами та покращенням продуктивності або задоволеністю роботою. Завдяки цій аналітичній інформації на основі даних керівництво може приймати більш обґрунтовані рішення та ефективніші стратегії управління своєю робочою силою.

Предиктивна аналітика та робота з великими даними (Big Data) – це потужна технологія майбутнього, аналітичні інструменти якої дозволяють передбачити безліч важливих факторів, що впливають на ефективну роботу компанії. Прикладами таких технологій можна назвати Sabbe, Xerox, Walmart, Bullhorn Reach Rada (аналіз соціальної активності друзів і виявлення тих, для кого пропозиції роботи можуть бути найбільш актуальними), Social CV (збір і аналіз інформації про соціальну активність потенційних кандидатів), Taleo Radar (мобільний додаток, що дозволяє визначити, хто з кандидатів в даний момент знаходиться в безпосередній близькості).

Вбудована та порівняльна аналітика значно скорочують трудовитрати та час рекрутера, дозволяючи завантажувати звіти в режимі реального часу, а розробка аналітичного додатка дає можливість впроваджувати HR-аналітику з урахуванням специфіки функціонування підприємства та розробляти аналітичні моделі для прогнозування та пріоритизації рекрутингових активностей (Oracle, ADP, Workday, Vltimate, Saba, Skillsoft, Success factors). Також варто відзначити порівняльну аналітику, яка допомагає кандидатам шукати роботу анонімно – їм пропонують вакансії через аналіз їх кар'єрного досвіду та особистісних характеристик.

Агрегація та уберизація – ще одна складова в напрямку розвитку HR Digital. Агрегатори резюме дозволяють об'єднати в єдину базу претендентів, які розмістили свої резюме на сайтах з пошуку роботи, і претендентів, які мають профілі в соціальних мережах або професійних спільнотах. Серед провідних сервісів варто виділити Indeed, який є одним з найбільших у світі та дозволяє користувачам завантажувати свої резюме, шукати вакансії та подавати заявки безпосередньо через платформу.

LinkedIn також займає провідну позицію, поєднуючи функції соціальної мережі та платформи для професійного нетворкінгу, при цьому користувачі можуть створювати детальні профілі, що слугують онлайн-резюме, встановлювати професійні контакти та шукати вакансії. Іншим відомим агрегатором є Glassdoor надає можливість не лише шукати роботу, але й отримувати інформацію про компанії, включаючи відгуки співробітників та рівень заробітної плати, що допомагає кандидатам приймати обґрунтовані рішення щодо потенційних роботодавців. CareerBuilder пропонує користувачам доступ до великої бази вакансій та інструментів для створення професійних резюме. Платформа також надає аналітичні дані про ринок праці, що допомагає кандидатам орієнтуватися у сучасних тенденціях.

Не менш цікаво відзначити тенденцію взаємодії роботодавців зі сторонніми рекрутерами, портфоліо яких збираються на цифрових платформах – цей тренд називається уберизацією. HRspace/біржі – це сервіс для взаємодії роботодавців та рекрутерів, схожий на модель Uber, коли роботодавці публікують вакансії, а рекрутери надсилають свої пропозиції. Прикладами таких сервісів є HRspace (сервіс HeadHunter), Jungle Jobs.

Також використовуються такі технології, як блокчейн і хмарні обчислення. Блокчейн підвищує безпеку та прозорість зберігання даних співробітників. Це корисно для сертифікації та підтвердження досвіду. З іншого боку, хмарні обчислення забезпечують доступ до даних з кількох місць, підтримуючи розосереджене робоче середовище. Впровадження цих передових технологій не тільки підвищує ефективність, але й гнучкість управління людськими ресурсами для роботи в умовах сучасної динаміки роботи [14]. Тому модернізація управління людськими ресурсами за допомогою штучного інтелекту, Big Data, HRIS, блокчейну та хмарних обчислень приносить кардинальні зміни. Ці технології підвищують ефективність завдяки автоматизації та інтеграції, полегшують прийняття рішень на основі даних. Такі інструменти полегшують процеси підбору, навчання, адміністрування та оцінки, підвищуючи продуктивність і задоволеність співробітників. Як результат, організації можуть ефективніше управляти людськими активами, щоб досягти успіху в епоху цифровізації.

Систематизуємо основні цифрові інструменти для рекрутингу персоналу, визначимо їх функціонал, а також переваги і недоліки використання (табл. 1)

Таблиця 1.

Основні цифрові інструменти для рекрутингу персоналу

Інструмент <i>1</i>	Функціонал <i>2</i>	Переваги <i>3</i>	Недоліки <i>4</i>
Платформи для пошуку роботи (LinkedIn, Work.ua, Rabota.ua)	Пошук кандидатів, публікація вакансій, фільтрація за досвідом і навичками, пряме спілкування з кандидатами.	Широка база кандидатів, можливість комунікації онлайн, налаштування таргетингу вакансій.	Велика конкуренція між роботодавцями, висока залежність від активності користувачів.
ATS (Applicant Tracking System)	Автоматизація відбору резюме, ведення бази кандидатів, відстеження етапів співбесіди та взаємодії з ними.	Економія часу завдяки автоматизації процесів, зручність зберігання та аналізу даних.	Можливість упередженого відбору через фільтри, вартість програмного забезпечення.
Системи відеоінтерв'ю (Zoom, Microsoft Teams)	Проведення онлайн-співбесід, запис та збереження інтерв'ю для подальшого аналізу.	Зручність для віддаленого рекрутингу, зниження витрат на подорожі, запис для повторного перегляду.	Залежність від стабільного інтернет-з'єднання, відсутність особистого контакту.
Соціальні мережі (Facebook, Instagram)	Публікація вакансій, реклама вакансій, комунікація з потенційними кандидатами через месенджери.	Охоплення широкої аудиторії, швидке поширення інформації, можливість налаштування реклами.	Менш формальний підхід до пошуку роботи, обмежена цільова аудиторія в певних галузях.
Платформи для тестування навичок (TestDome, HackerRank)	Проведення технічних тестів для оцінки професійних навичок та знань кандидатів.	Об'єктивна оцінка навичок, економія часу на початковий відбір, можливість автоматичного оцінювання.	Обмежена оцінка "м'яких" навичок, ризик надмірної орієнтації на тести замість співбесід.
Системи CRM для рекрутингу	Ведення бази кандидатів, автоматизація взаємодії з кандидатами, налаштування комунікацій та сповіщень.	Персоналізована комунікація з кандидатами, аналітика взаємодії, автоматизоване нагадування.	Складність впровадження для малого бізнесу, потреба у навчанні персоналу.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Чат-боти для рекрутингу	Попередній відбір кандидатів, автоматичне опитування, відповідь на стандартні питання щодо вакансій.	Швидка обробка запитів, цілодобова доступність, автоматизація рутинних завдань.	Обмежений набір запитань, складність налаштування для нестандартних ситуацій.
Платформи для автоматичного розміщення вакансій (JobAdder, SmartRecruiters)	Автоматичне розміщення вакансій на кількох майданчиках одночасно.	Економія часу на розміщення, централізований контроль за всіма вакансіями.	Можливі помилки в синхронізації вакансій між платформами.
Аналітичні інструменти (Google Analytics, внутрішні звіти ATS)	Відстеження ефективності вакансій, аналіз трафіку на сторінці вакансії, аналіз відгуків кандидатів.	Можливість оптимізації вакансій на основі аналітики, поліпшення таргетингу.	Потреба в додаткових знаннях для роботи з аналітикою, залежність від обсягу зібраних даних.
Хмарні платформи для спільної роботи (Google Workspace, Microsoft 365)	Обмін документами з резюме, спільне редагування списків кандидатів, календарі для співбесід.	Зручна спільна робота над даними, доступність з будь-якого місця, налаштування прав доступу.	Ризик втрати даних через людський фактор, необхідність безпечного доступу.

Джерело: систематизовано авторами

Незважаючи на значні переваги впровадження цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами невіддільне від різноманітних викликів, з якими компаніям доводиться стикатися. Однією з головних перешкод є опір змінам. Багато співробітників, особливо тих, які працюють тривалий час, часто відчують тривогу та дискомфорт через зміни, які принесла цифровізація. Вони можуть побоюватися, що втратять роботу або зазнають складнощів з адаптацією до новітніх технологій. Тому потрібні ефективні комунікаційні стратегії та комплексні навчальні програми, які допоможуть співробітникам зрозуміти переваги діджиталізації та спрощення управлінських процедур [15].

Крім того, існують технічні проблеми, коли йдеться про інтеграцію цифрових систем. Багато компаній використовують безліч різних систем і інструментів для управління людськими ресурсами і часто ці системи не сумісні один з одним. Інтеграція різних цифрових платформ в одну єдину систему часто потребує значних витрат часу, зусиль та коштів. Процес також вимагає спеціалізованої технічної експертизи, щоб гарантувати, що кожен компонент може належним чином функціонувати в новій екосистемі. Нездатність ефективно інтегрувати технології може призвести до неефективності та потенційного провалу в досягненні цілей цифрової трансформації [16].

Безпека даних також є одним із головних викликів цифрової трансформації в управлінні персоналом. Цифрові системи зберігають багато конфіденційних даних співробітників, включаючи особисту інформацію та фінансові дані. Ризик витоку даних і кібератак зростає зі збільшенням залежності від цифрових технологій. Тому компанії повинні інвестувати в складні рішення безпеки та підтримувати свої політики кібербезпеки в актуальному стані. Невеликі помилки в захисті даних можуть бути фатальними для репутації компанії та негативно вплинути на довіру співробітників [17].

Нарешті, цифрова трансформація в управлінні персоналом також стикається з проблемою забезпечення балансу між технологіями та людським контактом. Хоча технології можуть прискорити та спростити різні HR-процеси, все одно важливо підтримувати людські аспекти управління персоналом. Це включає емпатію, особисте спілкування та індивідуальний підхід, який не може бути повністю автоматизований. Саме забезпечення використання технологій для підтримки, а не заміни людської взаємодії, є ключем до збалансованої та ефективної цифрової трансформації в управлінні персоналом. Стратегічно виявляючи та вирішуючи ці проблеми, компанії можуть охочіше та ефективніше впроваджувати цифрову трансформацію в рекрутинг персоналу, максимізуючи вигоди та знижуючи ризики.

Висновки. Таким чином, цифрова трансформація має вирішальне значення для підвищення ефективності рекрутингу персоналу, оскільки вона забезпечує автоматизацію та ефективність, яких раніше неможливо було досягти звичайними методами. Завдяки впровадженню цифрових інструментів, можна автоматизувати різні трудові рутинні завдання, такі як обробка резюме, перевірка інформації, проведення первинного відбору, забезпечення швидкого зворотного зв'язку. Це не лише зменшує навантаження на HR-менеджерів, але й мінімізує ризик людської помилки, яка часто може впливати на результати відбору. Використання таких технологій, як штучний інтелект (ШІ) у процесі підбору персоналу, дозволяє автоматизувати скринінг заявок на роботу та первинну оцінку кандидатів, що прискорює процес відбору без шкоди для якості отриманих результатів.

Крім того, цифрова революція дозволяє краще та швидше приймати рішення на основі даних. Аналітика в режимі реального часу та інструменти інформаційної панелі надають всебічне уявлення про майбутнього співробітника, що дозволяє HR-менеджерам ухвалювати більш усвідомлені та стратегічні рішення. Завдяки впровадженню передових систем звітності та аналітики компанії можуть швидше реагувати на мінливі потреби бізнесу та робочої сили, гарантуючи, що їхні HR-стратегії завжди актуальні та ефективні для підтримки загальних цілей організації.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у необхідності дослідження конкретних практик впливу цифрових інструментів на ефективність роботи HR-менеджерів сучасних організацій.

Список використаної літератури

1. Huang J. Adaptive Change of Human Resource Management from the Perspective of Digital Transformation: A case study of J Company. BCP Business & Management, 2022. № 25. P.732-741. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v25i.1902>
2. Meijerink J., Boons M., Keegan A., Marler J. Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. The International Journal of Human Resource Management. 2021. №32(12), P. 2545-2562. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925326>
3. Halim H. T., Halim Y., Abdelhady H., Salem K. Auditing Human Resource Management Practices. Digital Transformation, Perspective Development, and Value Creation, 2023. P. 193-218. <https://doi.org/10.4324/9781003376583-14>
4. Türk A. Business Competencies for a Strategic Model Suitable for Digital Transformation. Contributions to Management Science, 2023. P. 205-216. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23432-3_17

5. Mujtaba B. G. Digital Literacy on Privacy Rights Policies in the American Workplace. *Contributions to Management Science*, 2023. P. 115-126. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23432-3_10
6. Exarchou V. A., Aspridis G. M., Savvas I. K., Sirakoulis K., Garani G. The impact of digital transformation on human resource management: A case study in higher education in Greece. *International Journal of Research in Human Resource Management*. 2024. №6(1). P. 24-32. <https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i1a.166>
7. Liu L.L., Su Y.J. Digital Transformation and Strategic Analysis of Human Resource Value. *Advances in Management and Applied Economics*. 2022. P. 99-130. <https://doi.org/10.47260/amae/1266>
8. Zhuang Z. Digital Transformation of Enterprise Human Resource Management Enabled by Big Data. *Proceedings of Business and Economic Studies*. 2024. №7(2). P. 60-65. <https://doi.org/10.26689/pbes.v7i2.6606>
9. Vardarlier P., Ozsahin M. Digital Transformation of Human Resource Management: Social Media's Performance Effect. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2021. №18(3). <https://doi.org/10.1142/s021987702150005x>
10. Eightfold AI: офіційний сайт. URL: <https://eightfold.ai/products/>
11. DecisionWanted: офіційний сайт. URL: <https://decisionwanted.com/>
12. Штучний інтелект для рекрутерів і HR: Революція в підборі персоналу. URL: <https://ua.learntoearn.global/blog/shtuchnyi-intelekt-dlia-rekruteriv-i-hr>
13. Shava E., Ndebele N. Digital Transformation in Public Sector Human Resource Management. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development*, 2024. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2889-7>
14. Mthuli S. A. Digitalization of Employee Performance Evaluation to Advance Public Sector Human Resource Management. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development*, 2024. P. 202-221. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2889-7.ch011>
15. Varshney D. Digital Transformation and Creation of an Agile Workforce: Exploring Company Initiatives and Employee Attitudes. *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*, 2020. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-392-220201009>
16. Upadrista V. Human Resource Management. *Formula 4.0 for Digital Transformation*, 2021. P.169-178. <https://doi.org/10.4324/9781003159070-chapter10>
17. Gadzali S. S., Gazalin J., Sutrisno S., Prasetya Y. B., Ausat A. M. A. Human Resource Management Strategy in Organizational Digital Transformation. *Minfo Polgan Journal*, 2023. №12(1), P. 760-770. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508>

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.113125126](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.113125126)

JEL Classification J 21, J 32

RECRUITMENT IN MODERN CONDITIONS: DIGITAL TRENDS AND ADAPTATION TO NEW LABOR MARKET REALITIES

ZAKHARKEVYCH Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor,

Head of the Department of Management, Economics, Statistics, and Digital Technologies

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7959-7302>

ARZIANSEVA Daria

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management, Economics, Statistics, and Digital Technologies

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8014-7544>

Abstract. *The article explores modern digital trends in recruitment and their impact on companies' adaptation to labor market changes. The authors analyze the effectiveness of both traditional and innovative hiring methods, including the use of social media, ATS systems, chatbots, and video interview platforms. The influence of the COVID-19 pandemic on the growing demand for remote recruitment is examined, highlighting the increasing role of digital technologies in human resource management. The focus is placed on the advantages of analytical tools for optimizing candidate searches and evaluating job posting effectiveness. Special attention is given to the use of artificial intelligence and machine learning for automating candidate selection and predicting their adaptation within a company. The key benefits of digital recruitment platforms are identified, including faster hiring processes, broader candidate reach, and increased objectivity in selection. In conclusion, the authors emphasize the importance of integrating digital solutions into HR processes and further research on their effectiveness.*

Keywords: *recruitment, digital technologies, ATS systems, artificial intelligence, data analytics, video interviews.*

The article is devoted to the study of modern digital recruitment tools and their impact on the efficiency of human resource management processes. The purpose of the study is to analyze modern digital platforms and technologies used in recruitment, assess their impact on the quality of candidate selection, and develop recommendations for their integration into companies' HR processes.

The article analyzes the main tools of digital recruitment, including ATS systems (Applicant Tracking Systems), social networks, chatbots for automating candidate communication, and platforms for conducting video interviews. Special attention is paid to the use of artificial intelligence and machine learning algorithms, which enable the automation of resume analysis, the prediction of employee adaptation success, and the optimization of recruitment time and costs.

The main results of the study include the systematization of modern approaches to digital recruitment and the identification of its advantages, such as reducing the influence of human factors in selection, expanding the pool of potential candidates, and increasing the speed of the hiring process. Recommendations are proposed for implementing digital platforms in companies facing high staff turnover or the need for remote recruitment.

Application area: companies from various industries, especially those operating in highly competitive environments or with significant recruitment volumes.

Scientific novelty: identifying the prospects for using artificial intelligence in recruitment and integrating automated platforms to improve the quality of personnel selection.

In conclusion, it is noted that the integration of digital recruitment tools is a key factor in improving the competitiveness of companies in the modern labor market and enables the formation of more efficient and stable teams.

Reference

1. Huang J. (2022) Adaptive Change of Human Resource Management from the Perspective of Digital Transformation: A case study of J Company. *BCP Business & Management*, № 25. P.732-741. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v25i.1902> [in English]
2. Meijerink J., Boons M., Keegan A., Marler J. (2021) Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*. №32(12), P. 2545-2562. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925326> [in English]
3. Halim H. T., Halim Y., Abdelhady H., Salem K. (2023) Auditing Human Resource Management Practices. *Digital Transformation, Perspective Development, and Value Creation*, P. 193-218. <https://doi.org/10.4324/9781003376583-14> [in English]
4. Türk A. (2023) Business Competencies for a Strategic Model Suitable for Digital Transformation. *Contributions to Management Science*. P. 205-216. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23432-3_17 [in English]
5. Mujtaba B. G. (2023) Digital Literacy on Privacy Rights Policies in the American Workplace. *Contributions to Management Science*, P. 115-126. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23432-3_10 [in English]
6. Exarchou V. A., Aspridis G. M., Savvas I. K., Sirakoulis K., Garani G. (2024) The impact of digital transformation on human resource management: A case study in higher education in Greece. *International Journal of Research in Human Resource Management*. №6(1). P. 24-32. <https://doi.org/10.33545/26633213.2024.v6.i1a.166> [in English]
7. Liu L.L., Su Y.J. (2022) Digital Transformation and Strategic Analysis of Human Resource Value. *Advances in Management and Applied Economics*. P. 99-130. <https://doi.org/10.47260/amae/1266> [in English]
8. Zhuang Z. (2024) Digital Transformation of Enterprise Human Resource Management Enabled by Big Data. *Proceedings of Business and Economic Studies*. №7(2). P. 60-65. <https://doi.org/10.26689/pbes.v7i2.6606> [in English]
9. Vardarlier P., Ozsahin M. (2021) Digital Transformation of Human Resource Management: Social Media's Performance Effect. *International Journal of Innovation and Technology Management*, №18(3). <https://doi.org/10.1142/s021987702150005x> [in English]
10. Eightfold AI: Official website. Retrieved from: <https://eightfold.ai/products/> [in English]

11. DecisionWantedOfficial website. Retrieved from: <https://decisionwanted.com/> [in English]
12. Shtuchnyy intelekt dlya rekruteriv i HR: Revolyutsiya v pidbori personalu. [Artificial Intelligence for Recruiters and HR: A Revolution in Talent Acquisition.] Retrieved from: <https://ua.learntoearn.global/blog/shtuchnyi-intelekt-dlia-rekruteriv-i-hr> [in Ukrainian]
13. Shava E., Ndebele N. (2024) Digital Transformation in Public Sector Human Resource Management. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development*, <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2889-7> [in English]
14. Mthuli S. A. (2024) Digitalization of Employee Performance Evaluation to Advance Public Sector Human Resource Management. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development*, P. 202-221. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2889-7.ch011> [in English]
15. Varshney D. (2020) Digital Transformation and Creation of an Agile Workforce: Exploring Company Initiatives and Employee Attitudes. *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*, <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-392-220201009> [in English]
16. Upadrista V. (2021) Human Resource Management. Formula 4.0 for Digital Transformation, P.169-178. <https://doi.org/10.4324/9781003159070-chapter10> [in English]
17. Gadzali S. S., Gazalin J., Sutrisno S., Prasetya Y. B., Ausat A. M. A. (2023) Human Resource Management Strategy in Organizational Digital Transformation. *Minfo Polgan Journal*, №12(1), P. 760-770. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508> [in English]

ПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ ДО І В ЧАС ВІЙНИ

СИЧ Ольга Анатоліївна

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансового менеджменту
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9322-8105>

ПОЛУДВОРЯНІН Марія Сергіївна

здобувачка освітнього рівня «магістр»
Львівського національного університету імені Івана Франка

Анотація. У статті проаналізовано вплив зміни податкових надходжень на бюджет Львівської області в період військового конфлікту. Аналіз проведено на основі статистичних даних з 2021 до 2023 років. Виявлено, що з початком війни підвищення податкових ставок та інших фіскальних інструментів призвело до значних коливань у податкових надходженнях. Негативний вплив військових дій на економічну активність міста спричинив зниження доходів з підприємницької діяльності, туризму та інших галузей. Одночасно, деякі нові податкові ініціативи та реформи були впроваджені для стабілізації фінансової ситуації. Дослідження розкриває важливість адаптації податкової політики міста до непередбачених обставин і викликів, що виникають у часи кризи.

Ключові слова: податкові надходження, військові дії, податок для фізичних осіб, єдиний податок, податок на майно, туристичний збір, релокація.

Постановка проблеми. У зв'язку зі зміною геополітичної ситуації та загостренням військового конфлікту в певному регіоні, міста, що знаходяться поруч з конфліктною зоною, стикаються з рядом складних економічних викликів. Львівська область, яка має багатий історичний, культурний та економічний потенціал, не залишилася осторонь цих процесів. Однією з ключових проблем, яка виникає в умовах військової загрози, є зміна податкових надходжень. Відповідно до цього контексту, актуально дослідити, як військовий конфлікт впливає на податкові надходження Львівської області, які конкретні механізми та інструменти використовуються для адаптації податкової системи до нових умов, а також які можливі наслідки цих змін для економічної стабільності та соціального розвитку міста.

Аналіз останніх досліджень. Тематика є надзвичайно актуальною та її дослідженню приділяли увагу багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Дослідженням податкових надходжень в розрізі регіонів, зокрема в умовах воєнного стану присвячені праці Г. Возняк, У. Ватаманюк-Зелінської, А. Дуба, Х. Патицької, І. Назаркевича, Р. Лопушанського та інших. Структура та динаміка податкових надходжень бюджету Львівщини широко висвітлюється в статистичних довідниках [8-10] та на відкритих онлайн платформах [2-7].

Метою даної статті є проаналізувати тенденції зміни податкових надходжень Львівської області в мирний час та в умовах повномасштабної війни.

У дослідженні були застосовані методи узагальнення, систематизації (для виявлення можливостей наповнення бюджету області та загроз зниження податкових надходжень в умовах воєнного стану); при проведенні дослідження та аналізу окремих податків як елементів дохідної частини бюджету Львівщини були застосовані графічний, порівняльний методи; статистичний метод застосовувався для розрахунку кореляції показників.

Виклад основних результатів. Надходження податків – ключовий елемент доходів будь-якого державного бюджету, і в сучасних умовах розвитку демократичних та цивілізованих країн це відбувається за допомогою механізмів і інструментів, які найбільш прийнятні для платників податків та владних органів. Це дозволяє отримувати максимальну кількість фінансових ресурсів для забезпечення функціонування державної системи влади, а також наділяти державу значним впливом на різноманітні суспільні процеси. Значення податкових надходжень як головного джерела доходів бюджету особливо зростає в умовах непередбачуваних викликів для фінансової системи країни, таких як природні катастрофи, пандемії, соціальні конфлікти, а тим більш коли стикається з реальною загрозою - повномасштабною війною.

Економіка та державний бюджет України, поза всяким сумнівом, опинились в складному становищі. З об'єктивних причин податкові надходження державного бюджету, з одного боку, зумовлені скороченням/припиненням економічної активності суб'єктів господарювання в Україні суттєвим чином скоротились, а видатки на ведення війни в тому числі за рахунок коштів державного бюджету, з іншого боку, значно зросли. Це означає дефіцит коштів, який потрібно фінансувати. За рахунок яких джерел та в якій спосіб це можна робити – надскладне і непросте запитання. Джерела та форми такого фінансування можуть і повинні бути різними.

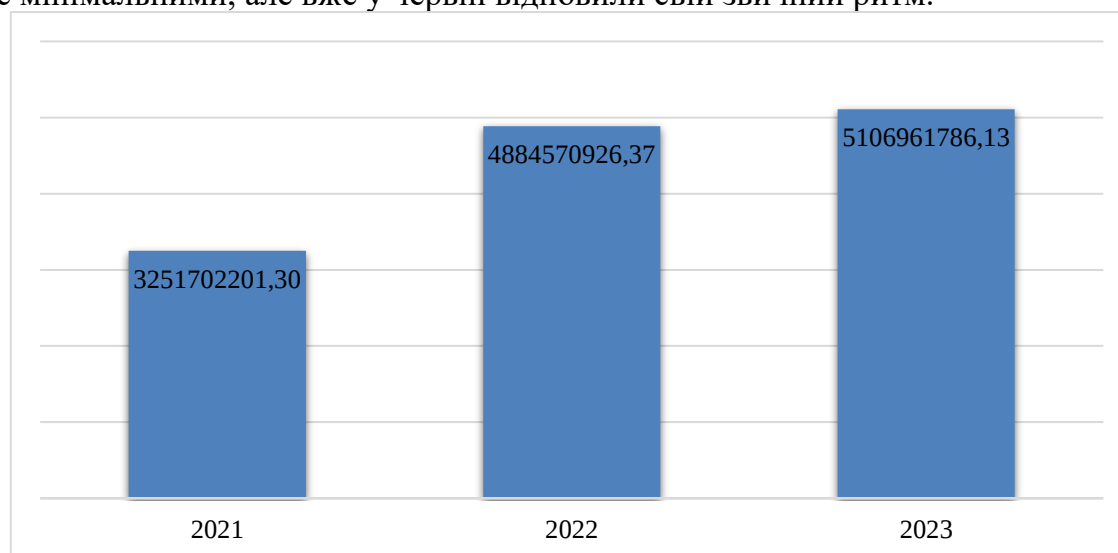
Податкові надходження Львівщини зазнали значних змін до війни та під час війни, під впливом як місцевої, так і національної фіскальної політики. До війни бюджет регіону в основному підтримувався податками на доходи, прибуток, ренту та природні ресурси, поряд з неподатковими доходами та офіційними трансфертами, такими як субсидії та субвенції.

Однак початок війни запровадив нову динаміку, вплинувши на структуру податкових надходжень та фінансову стійкість регіону. В першу чергу відбулись законодавчі зміни. Війна спричинила зміни в податковій політиці, що вплинули на доходи місцевого бюджету. У той час як деякі податки, такі як податок на доходи фізичних осіб, зросли, інші, такі як майно та акцизні податки на паливо, зазнали зниження[1]. Окрім того, війна призвела до просторового перерозподілу бізнесу та населення, впливаючи на місцеві бази оподаткування та накопичення доходів [11]. Незважаючи на виклики, Львівська область зберегла рівень податкової достатності, причому органи місцевого самоврядування адаптувались для забезпечення фінансової стійкості.

Це відбулось з ряду причин, зокрема відіграла роль адаптивність суб'єктів господарювання. Економічні суб'єкти регіону продемонстрували адаптивність, стабілізуючи місцеву економіку, незважаючи на близькість до зон конфлікту. В перспективі очікуються збільшення податкових надходжень із потенційними змінами політики та відновленням економіки.

Хоча війна поставила значні виклики для структури податкових надходжень Львівської області, вона також підкреслила стійкість та адаптивність місцевих бюджетних систем. Здатність регіону підтримувати фінансову стабільність серед негараздів підкреслює важливість стратегічного фінансового управління та коригування політики.

Розглядаючи динаміку податкових надходжень в Львівській області за 2021-2023рр (рис.1), можна побачити позитивні зрушення, незважаючи на війну, наприклад у 2023 році порівняно з 2021 роком податкові надходження збільшились майже на 60%. У першому та частково у другому кварталі 2022 року податкові надходження були майже мінімальними, але вже у червні відновили свій звичний ритм.



**Рис.1 Динаміка податкових надходжень у Львівській обл.
2021 – 2023рр, грн.**

Джерело: складено на основі: [5]

Був розрахований коефіцієнт кореляції, який визначає тісноту зв'язку між сумою податкових надходжень і кількістю платників податків та обчислюється за формулою:

$$\text{Correl}(x, y) = \frac{\sum(x - \bar{x}) \times (y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2 \times \sum(y - \bar{y})^2}}, \quad (1)$$

де x і y – вибіркові значення результуючого показника в масиві 1 і вибіркові значення показника - фактора в масиві 2.

Слід зауважити, що коефіцієнт кореляції набуває значення від -1 до +1. Якщо коефіцієнт кореляції по модулю менше 0,3, то зв'язок між ознаками слабкий. Якщо від 0,3 до 0,7, то зв'язок помірний. Якщо більше 0,7, то зв'язок сильний або щільний, а коли коефіцієнт кореляції дорівнює 1, то зв'язок функціональний. За допомогою Microsoft Excel та його функції «Correl» розрахуємо коефіцієнт кореляції на основі даних табл.1.

$\text{Correl}(\text{податкові надходження, кількість платників податків}) = 0,880878$

Отже, коефіцієнт кореляції між сумою податкових надходжень і кількістю платників податків складає 0,88 – це свідчить про те, що між ними існує тісний зв'язок. В першу чергу це пов'язано з тим, що зі збільшенням платників податків відповідно збільшуються податкові надходження і навпаки.

Таблиця 1

Податкові надходження та кількість платників податків у Львівській області 2021-2023рр*

Рік	Податкові надходження (результуючий показник)	Кількість платників податків (фактор впливу)	Коефіцієнт кореляції	
			розрахунок	значення
2021	3251702201,30 грн.	212208 ос.	$Correl(x, y) = \frac{\sum(x - \bar{x}) \times (y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2 \times \sum(y - \bar{y})^2}}$	0,880878
2022	4884570926,37 грн.	224211 ос.		
2023	5106961786,13 грн.	240055 ос.		

Джерело: складено на основі: [7] та розрахунків авторів

Попри воєнне сьогодення бізнесова активність на території Львівської області зростає, що підтверджується збільшенням надходжень податків і зборів. Перш за все свою роль відіграла значна релокація підприємств зі східних областей власне у Львівську область [2]. Наприкінці 2022 року Львівська область стала першою в Україні за релокацією бізнесу. У регіон повністю переїхало 199 компаній з областей, де були або ж досі ведуться бойові дії [3]. А станом на 2023 рік маємо 230 релокованих бізнесів і 5 тисяч збережених робочих місць як підсумок масової релокації підприємств на Львівщину [2]. За цими показниками Львівська область – перша в Україні.

Важливим чинником адаптивності бізнесу до нових умов стали кроки влади, що сприяли розвитку економічної активності. Так, Львівщина стала першою областю, яка зробила програму підтримки бізнесу на період дії військового часу, влада допомагала релокованому бізнесу фінансово. Зараз відбувається інтеграція в регіональну економіку і напрацювання спільних проєктів[4]. Однак, релокований бізнес не суттєво вплинув на зростання економічних показників області, де до війни функціонувало 32 тисячі суб'єктів господарювання, які декларують найману робочу силу. Тому кількість нових підприємств, що з'явилися в регіоні, мали незначний вплив з точки зору валового регіонального продукту.

Розглянемо структуру податкових надходжень у Львівській області (рис.2).

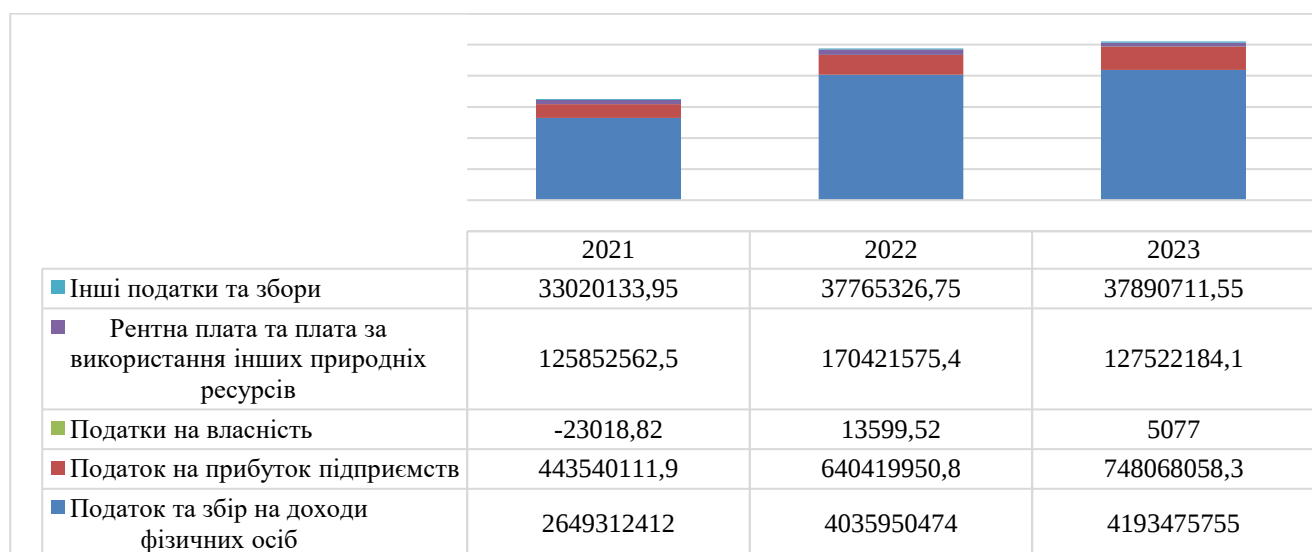


Рис.2 Структура податкових надходжень у Львівській області за 2021-2023рр, грн*

Джерело: складено на основі: [7-10]

Найбільшу частку податкових надходжень в бюджеті Львівської області займають податок на доходи з фізичних осіб та податок на прибуток підприємств. Податок на доходи з фізичних осіб щорічно складає орієнтовно 80% від всіх податкових надходжень.

Загалом протягом 2023 року забезпечено надходження податків та зборів на доходи з фізичних осіб в сумі 4193 млн. гривень. Приріст надходжень у порівнянні з відповідним періодом минулого року становить 157,5 млн. грн або 104%, а от у порівнянні з 2018 роком різниця становить 2508,5 млн. гривень або 249%. (рис.3.)

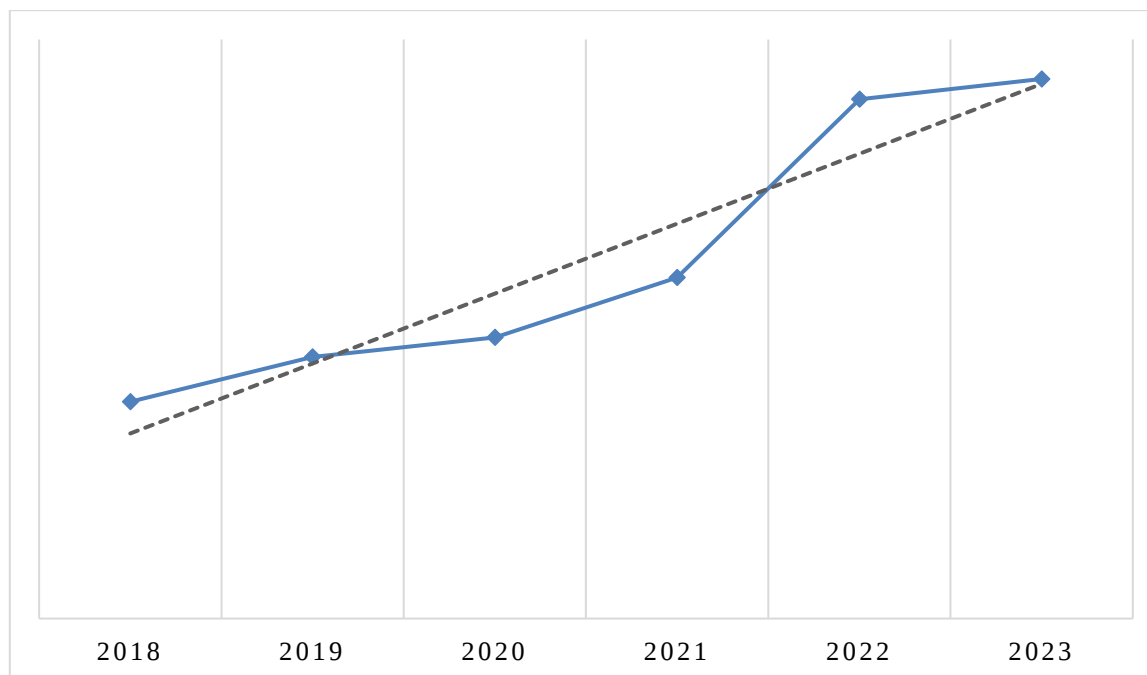


Рис.3 Динаміка надходження податків та зборів на доходи з фізичних осіб у Львівській області за 2021-2023рр, грн*

Джерело: складено на основі: [7-10]

Збільшення надходжень податку на доходи фізичних осіб пов'язано із наступними факторами, зокрема:

- створення робочих місць та зростання заробітної плати малого та середнього бізнесу;
- перехід на податковий облік (перереєстрацію) у Львівську область деяких ІТ компаній;
- погашення заборгованості з виплати заробітної плати підприємствами вугледобувної промисловості;
- зростання розміру орендної плати, виплаченої агрохолдингами за земельні ділянки (паї).

Факторами, які негативно вплинули на надходження ПДФО у 2020 і 2021 році:

- із запровадженням карантину через поширення коронавірусної хвороби COVID - 19 зросла кількість найманих працівників, які працювали неповний місяць або перебували у відпустках без збереження заробітної плати, а відповідно зменшувався фонд оплати праці в цілому по Львівській області;
- призупинення діяльності в туристичній галузі (готельних комплексах) та в закладах громадського харчування м. Львова;
- зменшення замовлень на виробничих підприємствах як з іноземними

- інвестиціями так і вітчизняних, які виробляють продукцію на давальницьких умовах;
- зміна робочого місця найманих працівників шляхом реструктуризації підприємств;
 - військовими частинами Львівської області зменшено додаткові виплати і премії до грошового забезпечення військовослужбовцям, які виконують завдання в районі ООС;
 - зменшення фінансування підприємств вугледобувної промисловості[9].

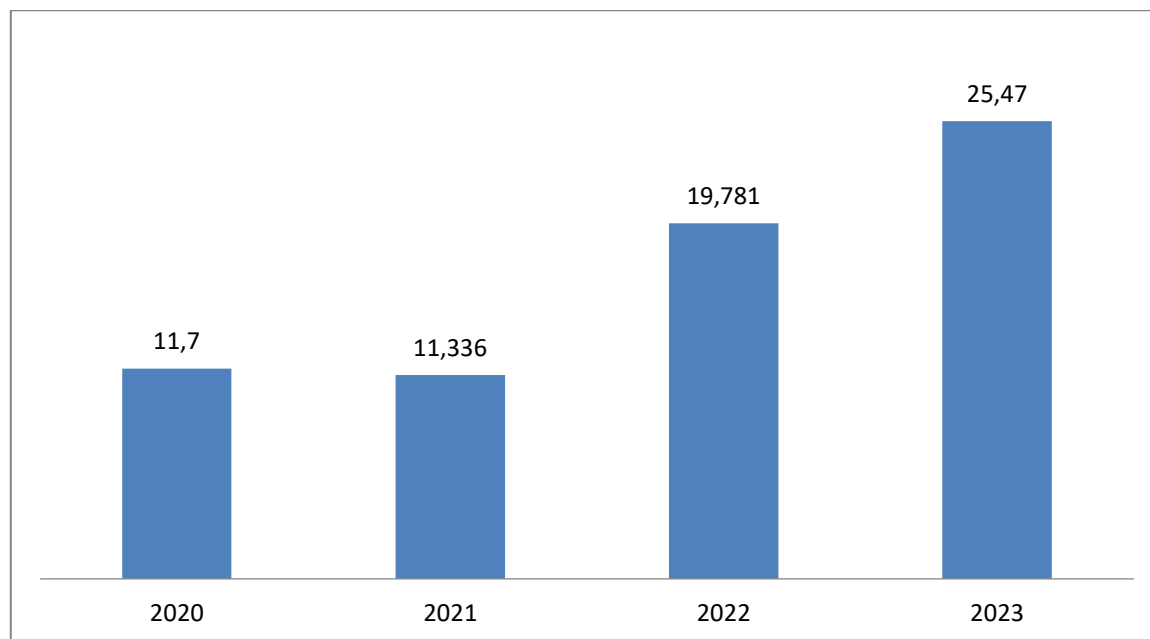
У 2023 році на Львівщині зростає кількість підприємців. В управлінні податкових сервісів Головного управління ДПС у Львівській області повідомили, що з початку року в податковій поставлено на облік 25262 суб'єкти господарювання, у т.ч. 2907 – юридичних осіб та 22355 – фізичних осіб-підприємців. Водночас у 2023 році припинили свою діяльність 12 008 платників податків, в тому числі 974 юридичних особи і 11 034 фізичних особи – підприємці [12]. Якщо в цілому кількість новостворених суб'єктів господарювання перевищила вдвічі кількість тих, що припинили свою діяльність, то кількість новостворених юридичних осіб втричі вища за кількість ліквідованих [13].

Слід зазначити, що Львівська область має додаткове джерело податкових надходжень - туристичний збір. У Львівській області на сьогодні діє чотири ставки туристичного збору. Вони встановлюються для внутрішнього та в'їзного туризму у відсотках від розміру мінімальної заробітної плати.

Так, при вартості тимчасового розміщення для однієї особи за одну добу до 350 грн включно ставка туристичного збору становить 0,2%. При вартості тимчасового розміщення за добу для однієї особи від 350 грн до 750 грн діє ставка 0,3%. Якщо вартість розміщення за одну добу становить від 750 грн до 1200 грн, то ставка туристичного збору становить 0,4% від розміру мінімальної заробітної плати [14]. При вартості тимчасового розміщення для однієї особи за одну добу від 1200 грн розмір збору становитиме 0,5%. Сплачувати туристичний збір у територіальній громаді не повинні особи, які постійно проживають на території громади, або які прибули у відрядження чи винаймають житло, яке належить фізичній особі [14]. Також туристичний збір не сплачують люди з інвалідністю, ветерани війни, учасники ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС, особи, як прибули з путівками на лікування чи оздоровлення, діти віком до 18-ти років, ВПО.

У зв'язку з глобальною пандемією у 2020 році сума збору з туристів скоротилась до 11,7 млн грн. (рис.4.).

Це було викликано, зокрема, скасуванням сплати цього збору для туристів у Львівській області з березня до кінця року. Незважаючи на це, Львівщина залишалася однією з провідних областей України за цим показником. У 2021 році надходження становили 11 млн 336 тис. грн, А вже у 2022 році до бюджету Львівської міської територіальної громади надійшло 19 млн 781 тис. грн від туристичного збору, що на 8 млн 445 тис. грн більше, ніж у попередньому році. У 2023 році він становив 25 млн 47 тис. грн[15]. Вже поспіль 2 роки Львівська область займає першість серед надходжень від туристичного збору.



**Рис.3. Динаміка туристичного збору в Львівській області
2020 – 2023рр, млн. грн.***

Джерело: складено на основі [14]

Недооціненими є надходження від екологічного податку, оскільки не зважаючи на низьку частку у структурі податкових надходжень, він має значний потенціал до росту шляхом підвищення його ставок та зміни умов оподаткування. Цей крок дозволить не лише наповнити місцеві бюджети цільовими ресурсами для «зеленого» відновлення, але сприятимуть гармонізації вітчизняного податкового законодавства з європейським[16].

На нашу думку, щоб підвищити показники податкових надходжень у Львівській області слід вжити наступних заходів:

1. Покращити контроль за виконанням податкових правил. Застосування сучасних технологій, таких як програмне забезпечення для аналізу даних, штучний інтелект, технологія блокчейн тощо, допомагає автоматизувати процеси перевірки та виявлення порушень.

2. Збільшити відсоток туристичного збору. Збільшення відсотка туристичного збору може виступати як стимул для розвитку туризму в регіоні, а також зможе заохочувати владу і бізнес до інвестицій в туристичний сектор, з метою залучення більшого потоку туристів та збільшення прибутків. Вищий рівень туристичного збору може забезпечити додаткові кошти для охорони природи та культурної спадщини регіону. Це може включати заходи з охорони навколишнього середовища, реставрацію історичних пам'яток, та інші заходи для збереження унікальності та привабливості місцевості.

Висновки. У даному дослідженні проаналізовано податкові надходження у Львівській області. Не зважаючи на те, що ситуація в Україні залишається нестабільною, ми прослідковуємо низку позитивних тенденцій.

Податкові надходження до бюджету у Львівській області мають свою специфіку і важливість, адже кошти, отримані від місцевих податків, можуть бути використані для покращення доріг, водопостачання, освітніх та культурних закладів на місцевому рівні. Інвестування з місцевого бюджету може сприяти розвитку місцевого підприємництва, створювати нові робочі місця та підтримувати місцевий та

релокований бізнес. Податкові надходження також дозволяють місцевим органам самоврядування бути більш незалежними від центральної влади та приймати рішення, які найкраще відповідають потребам місцевої громади.

Бюджет Львівської області завдяки податковим надходженням має змогу фінансувати місцеві програми соціальної підтримки, такі як допомога малозабезпеченим сім'ям, реабілітація військових, допомога ВПО, підтримка місцевих закладів охорони здоров'я та інші соціальні ініціативи. Також допомагає здійснювати відкрите та відповідальне управління фінансами, що сприяє підвищенню довіри громадян до місцевої влади.

Узагальнюючи, податкові надходження у Львівській області є ключовим елементом для забезпечення розвитку та благополуччя місцевої громади, а також для підтримки демократії та ефективного управління на місцевому рівні.

Список використаної літератури

1. Ватаманюк-Зелінська У., Дуб. А., Лопушанський Р. Оцінка податкоспроможності територіальних громад львівської області в умовах воєнного стану, Ефективна економіка. 2023. № 11.
2. Релокація бізнесу на Львівщині. Твоє місто. URL: https://tvoemisto.tv/news/lvivshchyna_stala_liderom_po_relokatsii_pidpriemstv_i_spivpratsi_z_biznesom_145288.html
3. Релокація підприємств у Львів. Українська асоціація бізнес-лідерів. URL: <https://uabl.org/relokatsiia-pidpriemstv-u-lviv/>
4. Найкомфортніше релокований бізнес почуває себе у Львові Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3755245-najkomfortnise-relokovaniy-biznes-pocuvae-sebe-na-lvivsini-ekspert.html>
5. Обласний бюджет Львівської області Openbudget. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/>
6. Майже на 12 відсотків за останні два роки зросла кількість платників податків на обліку в податковій Львівщини. Офіційний сайт ДПС України.. URL: <https://lv.tax.gov.ua/diialnist/zabezpechennya-nahodjen/745673.html>
7. Податкова карта України. URL: <https://map.tax.gov.ua/community/UA46060250000025047>
8. Львівська область у цифрах 2020: статистичний збірник, Головне управління статистики у Львівській області, Львів, 2021, с. 54.
9. Львівська область у цифрах 2021: статистичний збірник, Головне управління статистики у Львівській області, Львів, 2022, с. 52.
10. Львівська область у цифрах 2022: статистичний збірник, Головне управління статистики у Львівській області, Львів, 2023, с. 57.
11. Возняк Г.В., Патицька Х.О. Бюджетні детермінанти забезпечення стійкості територіальних громад: воєнна адаптація та орієнтири повоєнного відновлення. Фінанси України. 2023. № 8. С. 81-96.
12. Надходження податків з Львівщини до Держбюджету продовжують зростати: веб-сайт. URL: <https://old.loda.gov.ua/news?id=64076>
13. Надходження податків і зборів. Офіційний сайт ДПС України. URL: <https://tax.gov.ua/diialnist-/pokazniki-roboti/nahodjennya-podatkov-i-zboriv--obovyaz/nahodjennya-podatkov-i-zboriv/>

14. Львів заробив на туристах під час війни більше, ніж у 2021-му : Львів медіа. URL: <https://lviv.media/lviv/68443-lviv-zarobiv-na-turistah-pid-chas-vijni-bilshe-nizh-u-2021-mu/>

15. Львівщина продовжує платити найвищий туристичний збір в Україні - понад 20 мільйонів за пів року. Високий замок. URL: <https://wz.lviv.ua/news/497999-lvivshchyna-prodovzhuie-platyty-naivyshchyi-turystychnyi-zbir-v-ukraini-ponad-20-milioniv-za-piv-roku>

16. Nazarkevych, I., Sych, O. Taxation as a tool of implementation of the EU Green Deal in Ukraine. *Regional Science Policy & Practice*, 2022, 1– 17. URL: <https://doi.org/10.1111/rsp3.12596>.

TAX REVENUES OF THE LVIV REGION BEFORE AND DURING THE WAR

SYCH Olga

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9322-8105>*

POLUDVORIANIN Mariia

*Student of Master's degree
Ivan Franko National University of Lviv*

Abstract. *The article analyses the impact of changes in tax revenues on the budget of the Lviv region during the military conflict. The analysis was conducted based on statistical data from 2021 to 2023. It was found that with the beginning of the war, an increase in tax rates and other fiscal instruments led to significant fluctuations in tax revenues. The negative impact of military actions on the city's economic activity caused a decrease in income from entrepreneurial activity, tourism and other industries. At the same time, some new tax initiatives and reforms were implemented to stabilize the financial situation. The study reveals the importance of adapting the city's tax policy to unforeseen circumstances and challenges arising in times of crisis.*

Keywords: *tax revenues, military actions, tax for individuals, single tax, property tax, tourist fee, relocation.*

The changing geopolitical situation and the full-scale war in Ukraine have created complex economic challenges for cities located near the conflict zone. Lviv region, having significant economic potential, has also been affected by these processes. One of the key problems is the change in tax revenues, which requires research into the impact of the war on them, mechanisms for adapting the tax system, and possible consequences for the economic stability and social development of the region.

The purpose of the article is to analyse the trends in the change in tax revenues of Lviv region in peacetime and in conditions of full-scale war.

Tax revenues are a key element of state budget revenues. In wartime, their importance increases due to unforeseen challenges to the country's financial system. Tax revenues of Lviv region have undergone significant changes under the influence of local and national fiscal policies. Before the war, the regional budget was supported by taxes on income, profit, rent and natural resources, as well as non-tax revenues and official transfers. The outbreak of the war led to changes in tax policy, affecting local budget revenues. Some taxes, such as personal income tax, increased, while others, such as property and excise taxes on fuel, decreased. The war also led to a spatial redistribution of business and population, affecting local tax bases.

Despite the challenges, Lviv region has maintained a level of tax sufficiency due to the adaptability of business entities and effective fiscal management. Economic entities in the region have demonstrated adaptability, stabilizing the local economy. An analysis of the

dynamics of tax revenues in Lviv region for 2021-2023 indicates positive developments - tax revenues increased by almost 60%. The correlation coefficient between the amount of tax revenues and the number of taxpayers is 0.88, which indicates a close relationship between them. The largest share of tax revenues in the Lviv region budget is occupied by personal income tax (approximately 80% of all tax revenues) and corporate profit tax. The increase in personal income tax revenues is associated with job creation, wage growth, the transition to tax accounting of some IT companies, the repayment of wage arrears, and an increase in the amount of rent for land plots.

To further increase tax revenue in the Lviv region, it is proposed to improve control over the implementation of tax rules using modern technologies and increase the percentage of the tourist tax, which can stimulate the development of tourism in the region and attract more investment in the tourism sector.

Reference

1. Vatamanyuk-Zelinska U., Dub. A., Lopushanskyi R. Otsinka podatkospromozhnosti terytorial'nykh hromad l'vivskoyi oblasti v umovakh voyennoho stanu [Assessment of the tax capacity of territorial communities of Lviv region under martial law], Effective Economy. 2023. No. 11. [in Ukrainian].
2. Relokatsiya biznesu na L'vivshchyni [Business relocation in the Lviv region]. Tvoemisto. URL: https://tvoemisto.tv/news/lvivshchyna_stala_liderom_po_relokatsii_pidpriemstv_i_spivpratsi_z_biznesom_145288.html (access date: 01/30/2024) [in Ukrainian].
3. Relokatsiya pidpriyemstv u L'viv [Relocation of enterprises to Lviv]. UABL. URL: <https://uabl.org/relokatsiia-pidpriemstv-u-lviv/> (access date: 01/30/2024) [in Ukrainian].
4. Naykomfortnishe relokovanny biznes pochuvaye sebe u L'vovi [The most comfortable relocated business feels in Lviv]. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3755245-najkomfortnise-relokovaniy-biznes-pochuvaye-sebe-na-lvivsini-ekspert.html> (access date: 01/30/2024) [in Ukrainian].
5. Oblasnyy byudzheth L'vivskoyi oblasti [Regional budget of Lviv region]. Openbudget. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/> (access date: 01/30/2024) [in Ukrainian].
6. Mayzhe na 12 vidsothiv za ostanni dva roky zroslo kil'kist' platnykiv podatkov na obliku v podatkoviy L'vivshchyny [The number of taxpayers registered with the Lviv region tax office has increased by almost 12 percent over the past two years]. URL: <https://lv.tax.gov.ua/diialnist/zabezpechennya-nadhodjen/745673.html> (access date: 01/30/2024) [in Ukrainian].
7. Podatkova karta Ukrayiny [Tax map of Ukraine]. URL: <https://map.tax.gov.ua/community/UA46060250000025047> (access date: 01/30/2024) [in Ukrainian].
8. L'vivska oblast' u tsyfrakh 2020: statystychnyy zbirnyk [Lviv region in figures 2020: statistical collection], Main Department of Statistics in Lviv region, Lviv, 2021, p. 54. [in Ukrainian].
9. L'vivska oblast' u tsyfrakh 2021: statystychnyy zbirnyk [Lviv region in figures 2021: statistical collection], Main Department of Statistics in Lviv region, Lviv, 2022, p. 52. [in Ukrainian].
10. L'vivska oblast' u tsyfrakh 2022: statystychnyy zbirnyk [Lviv region in figures 2022: statistical collection], Main Department of Statistics in Lviv region, Lviv, 2023, p. 57. [in Ukrainian].

11. Voznyak G.V., Patytska H.O. (2023) Byudzhetni determinanty zabezpechennya stiykosti terytorial'nykh hromad: voyenna adaptatsiya ta oriyentyry povoyennoho vidnovlennya. [Budgetary determinants of ensuring the stability of territorial communities: military adaptation and guidelines for post-war recovery]. Finance of Ukraine. No. 8. P. 81-96.
12. Nadkhodzhennya podatkiv z L'vivshchyny do Derzhbyudzhetu prodovzhuyut' zrostaty [Tax revenues from the Lviv region to the State Budget continue to grow]. URL: <https://old.loda.gov.ua/news?id=64076> (access date: 01/30/2024) [in Ukrainian].
13. Nadkhodzhennya podatkiv i zboriv: veb-sayt [Tax and fee revenues]. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nadhodjennya-podatkiv-i-zboriv--obov'яз/nadhodjennya-podatkiv-i-zboriv/> (access date: 01/30/2024) [in Ukrainian].
14. L'viv zarobiv na turystakh pid chas viyny bil'she, nizh u 2021. [Lviv earned more from tourists during the war than in 2021]. URL: <https://lviv.media/lviv/68443-lviv-zarobiv-na-turistah-pid-chas-vijni-bilshe-nizh-u-2021-mu/> (access date: 01/30/2024) [in Ukrainian].
15. L'vivshchyna prodovzhuye platyty nayvyshchyy turystychnyy zbir v Ukrayini - ponad 20 mil'yoniv za piv roku [Lviv region continues to pay the highest tourist tax in Ukraine - over 20 million for half a year]. URL: <https://wz.lviv.ua/news/497999-lvivshchyna-prodovzhuie-platyty-naivyshchyi-turystychnyi-zbir-v-ukraini-ponad-20-milioniv-za-piv-roku> (access date: 01/30/2024) [in Ukrainian].
16. Nazarkevych, I., & Sych, O. (2022). Taxation as a tool of implementation of the EU Green Deal in Ukraine. Regional Science Policy & Practice, 1– 17. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12596>

ВПЛИВ ЧАТ-БОТІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ

СУХОВІРСЬКИЙ Олег Васильович

кандидат педагогічних наук, доцент

*доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницького університету управління та права імені Л. Юзькова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7982-3231>

Анотація. У статті досліджено використання чат-ботів для ефективного управління взаємодією з клієнтами. Проаналізовано еволюцію чат-ботів, їх переваги та обмеження, зокрема інтеграцію з CRM, типи чат-ботів та їх вплив на якість обслуговування. Запропоновано ключові показники ефективності для оцінки впливу чат-ботів на управління взаємовідносинами з клієнтами

Ключові слова: менеджмент, управління, інформаційно-комунікаційні технології, чат-бот, взаємовідносини з клієнтами, штучний інтелект, CRM.

Постановка проблеми. Збільшення кількості електронних комунікацій та активне використання інтернет-послуг викликає потребу у вивченні впливу таких засобів на ефективність управління контактів з клієнтами. Все більшу популярність серед технічних рішень здобуває технологія чат-ботів. Новий поштовх до активнішого її застосування дав розвиток засобів штучного інтелекту. Можливості для спілкування, надання інформації, збільшення кількості продажів та досягнення задоволення клієнтів вказують на те, що цей підхід і надалі буде досить перспективним. Для покращення ефективності взаємодії людини і чат-бота потрібні додаткові дослідження в галузі машинного навчання, маркетингу, психології, менеджменту, економіки тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Впровадження чат-ботів на базі різноманітних платформ досить розповсюджене. Як наслідок існують численні дослідження, присвячені вивченню проблем побудови взаємодії з клієнтами за допомогою відповідного програмного забезпечення. Л. Гончар та ін. розглядають впровадження чат-ботів у ресторанному бізнесі та описують організацію взаємодії між користувачем і ботом у такому вигляді: надсилання користувачем запиту боту – передача ботом команди на сервер – програмна обробка отриманого запиту. Створена система має широкий функціонал з організації процесу взаємодії відвідувача ресторану з усіма підрозділами, що відповідають за обслуговування гостей. Так, у системі реалізована можливість бронювання столиків, замовлення конкретних страв та напоїв з меню ресторану. Відповідно, ця програма розвантажує одне з вузьких місць ресторанного бізнесу, а саме процес якісної обробки замовлення та обслуговування гостей. [4, с. 20-21].

Особливості використання чат-ботів у роботі логістичних компаній розглянули В. Колосок та Ю. Лазаревська. Вони зазначають, що для поштової логістики чат-бот здатний відстежити відправлення і повідомити клієнту про місцезнаходження посилки в режимі он-лайн, розрахувати вартість перевезення або доставки вантажу, здійснити

адресну доставку або забирання вантажу, знайти найближче відділення за назвою населеного пункту [8, с. 159]. Функції, які реалізуються у чат-ботах логістичних компаній є відстеження відправлень, розрахунок вартості доставки, виклик кур'єра, ознайомлення з тарифами компанії та графіком роботи, пошук найближчого відділення. В той же час, в чат-ботах відсутні push-повідомлення, замовлення повернення посилки, переадресація відправлення, оплата послуг банківською карткою [8, с.160]. Відзначаючи зростання популярності чат-ботів, автори дослідження вказують на те, що чат-ботам властивий інтуїтивно зрозумілий інструмент комунікації для клієнта, до того ж створення чат-бота не вимагає великих фінансових витрат, на відміну від додатків для мобільних пристроїв, а використання штучного інтелекту в чат-ботах робить їх перспективним інструментом комунікації, тому вони будуть залишатися популярними серед компаній та їх клієнтів [8, с.160-161].

Основні тенденції використання чат-ботів на ринку банківських послуг наводить В.Ткачук [11, с. 99]:

- зростання кількісних та якісних параметрів використання чат-ботів, особливо серед клієнтів молодого віку;
- посилення прагнення компаній і банків використати потенціал монетизації для чат-ботів (для прикладу - Приватбанк скоротив кількість операторів на одній зміні у три рази, що дало річну економію обсягом 36 млн. грн.);
- постійне підвищення операційної ефективності і здатності миттєвої реакції на запити;
- подальше перетворення чат-ботів в ефективний канал отримання необхідної інформації, її обробки і використання для покращення взаємодії з клієнтами;
- формування тенденції еволюції чат-ботів від функціональної ролі до дружньої ролі (консультації, допомога у прийнятті оптимальних банківських рішень).

Узагальнивши результати досліджень багатьох науковців Р. Винничук та А. Нога визначили можливості чат-ботів в контексті різних напрямів HR-менеджменту [3, с. 250-251]: рекрутинг, онбординг, розвиток персоналу, мотивація, асесмент, корпоративна культура, внутрішні комунікації, робота з командами, задоволеність працівників, підтримка працівників, звільнення, персональні асистенти для працівників. На основі аналізу використання чат-ботів у сфері управління персоналом автори роблять висновок, що ці технології значно трансформують HR-процеси, сприяючи підвищенню ефективності, оптимізації рутинних завдань та поліпшенню якості взаємодії зі працівниками та кандидатами; чат-боти забезпечують швидкий доступ до необхідної інформації та підтримку, покращують процес набору та адаптації персоналу, а також забезпечують важливі аналітичні дані для стратегічного управління персоналом [3, с.251].

Використання чат-ботів в умовах цифрової трансформації бізнесу на думку М. Чупріної та А. Орозонової має низку переваг у порівнянні з традиційною службою підтримки діяльності компаній, а саме низку вартість їх «послуг» та швидкість реагування на звернення; застосування чат-ботів для прискорення бізнес-процесів та підвищення ефективності роботи компанії, зменшення обсягу паперового документообігу. При цьому, автори дослідження зазначають, що сама по собі технологія чат-ботів не потребує значних інвестицій у розробку. На базі Facebook, Telegram та інших популярних сервісів вже працюють платформи для створення чат-ботів, а для малого та середнього бізнесу існують спеціальні безкоштовні конструктори ботів [12, с. 199].

Визнаючи чат-боти ефективним стратегічним та інноваційним напрямом

розвитку бізнесу О. Небилиця вказує на їх переваги як ефективного інноваційного маркетингового інструменту [9, с. 100]:

1. Привабливість.
2. Якісна взаємодія.
3. Економія бюджету.
4. Вимірність даних.
5. Високий відсоток відкриття і читання.
6. Генерація потенційних клієнтів та взаємодія з ними.
7. Доступ до молодшої аудиторії (найбільш активні користувачі мережі).
8. Додаткові можливості для залучення нової аудиторії.

Вивчаючи україномовні інтелектуальні чат-боти Д. Дерев'янка та Ю. Шинкаренко зазначають, що ця технологія є однією з найбільш перспективних для есментерсе-індустрії, оскільки у користувачів відпадає необхідність дзвонити в службу підтримки для вирішення однотипних питань. У випадках, коли компанія потребує персоналізованої допомоги, чат-бот може переключити його на оператора call-центру. Такий підхід не тільки прискорює процес взаємодії з клієнтом, але і підвищує ефективність бізнесу. Однак отримати вигоду від таких впроваджень може і малий бізнес [5, с. 168].

Розглядаючи чат-боти як інструмент цифрового маркетингу в рекламному менеджменті, Т. Дронова та ін. підкреслюють, що чат-боти автоматизують багато процесів ведення бізнесу, включаючи обробку замовлень, надання інформації про продукти чи послуги, вирішення технічних питань та навіть проведення опитувань клієнтів; вони здатні інтегруватися з іншими системами компанії, такими як CRM або платформи електронної комерції, що дозволяє їм надавати ще більш персоналізовані послуги [6, с. 73].

Мета статті. Проаналізувати переваги та обмеження використання чат-ботів для взаємодії з клієнтами. Запропонувати показники визначення ефективності менеджменту взаємодії з клієнтами в контексті застосування чат-ботів.

Виклад основних результатів. Інтеграція чат-ботів у системи керування взаємодією з клієнтами (CRM) є значною еволюцією способів взаємодії компаній із клієнтами. Концепція чат-ботів сягає 1960-х років, коли були розроблені перші програми, такі як ELIZA, створена Джозефом Вайзенбаумом, яка симулювала розмову за допомогою простих методів зіставлення шаблонів і підстановки [1]. Ці ранні системи заклали основу для більш складних технологій чат-ботів, які з'явилися пізніше.

Запровадження чат-ботів у системах CRM почало набирати популярність, оскільки компанії вбачали їхній потенціал для покращення взаємодії з клієнтами та оптимізації операцій. Завдяки інтеграції чат-ботів у платформи CRM компанії можуть централізувати взаємодію з клієнтами та даними, забезпечувати краще відстеження та управління взаємовідносинами з клієнтами. Ця інтеграція не тільки підвищила ефективність процесів залучення потенційних клієнтів, але й надала відділам продажів інформацію про поведінку та вподобання клієнтів у реальному часі.

Розвиток чат-ботів їх інтеграція з CRM-системами дозволили компаніям пропонувати цілодобову підтримку клієнтів і персоналізовану взаємодію. Сучасні чат-боти можуть взаємодіяти з клієнтами в режимі реального часу, відповідаючи на запити та вирішуючи проблеми, що значно підвищує задоволеність клієнтів. Використовуючи збережені дані клієнтів, чат-боти можуть адаптувати свої відповіді до індивідуальних потреб, покращуючи тим самим ставлення користувача. Ця персоналізація стала важливим аспектом ефективної CRM, оскільки вона сприяє зміцненню відносин між

компаніями та їхніми клієнтами.

Чат-боти стали невід'ємною частиною вдосконалення систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Їхню функціональність можна розділити на два основні типи: чат-боти на основі штучного інтелекту та чат-боти на основі правил. Чат-боти на основі правил працюють згідно з попередньо визначеними сценаріями та деревами рішень. Вони дотримуються визначених шляхів і можуть відповідати лише в межах запрограмованих правил. Хоча вони можуть бути швидшими для реалізації та часто є економічно ефективними, їхні можливості обмежені, що робить їх придатними переважно для виконання простих і повторюваних завдань. Прикладом впровадження чат-бота на основі правил став бот, Приватбанку, розроблений у 2016 році [10].

У чат-ботів на основі правил є певні унікальні переваги:

1. Рентабельність: ці чат-боти, як правило, дешевші для впровадження, що вигідно для невеликих компаній.
2. Передбачуваність: вони надають узгоджені відповіді на стандартні запити, забезпечуючи надійну і безпомилкову взаємодію з клієнтами.

Чат-боти на базі штучного інтелекту використовують такі передові технології, як штучний інтелект і обробка природної мови (NLP), щоб здійснювати взаємодію як люди. Ці чат-боти здатні розуміти текстові та голосові повідомлення та відповідати на них, що дозволяє їм ефективно автоматизувати відповіді на запити клієнтів. Ця функція значно покращує взаємодію з клієнтом, скорочуючи час відповіді та забезпечуючи цілодобове обслуговування. Одним із найвідоміших прикладів впровадження чат-бота на основі штучного інтелекту став бот Зоряна компанії Київстар [7].

Чат-боти на основі штучного інтелекту мають декілька переваг для інтеграції у CRM-програми:

- персоналізація: вони можуть отримати доступ до великої кількості даних про клієнтів, що дозволяє надавати індивідуальні відповіді, підвищуючи задоволеність і лояльність клієнтів;
- масштабованість: чат-боти можуть обробляти кілька взаємодій з клієнтами одночасно, що дозволяє використовувати їх компаніям із високим обсягом взаємодій;
- цілодобова доступність: чат-боти штучного інтелекту можуть працювати безперервно, надаючи клієнтам допомогу в будь-який час.

Вибір компанією чат-бота для CRM повинен ґрунтуватися на конкретних потребах та варіантах використання. Чат-боти на основі штучного інтелекту підходять для організацій, яким потрібна складна персоналізована взаємодія, тоді як чат-бота на основі правил може бути достатньо для компаній із простішими вимогами до обслуговування клієнтів. Такі фактори, як бюджет, технічні ресурси та складність взаємодії, впливають на прийняття рішення.

Переваги використання чат-ботів у CRM:

1. Доступність. Чат-боти мають цілодобову доступність, тому гарантують, що запити клієнтів можуть бути розглянуті в будь-який, навіть у неробочий час. Це сприяє кращому досвіду клієнтів, оскільки вони отримують допомогу, коли їм це потрібно.
2. Ефективність витрат. Впровадження чат-ботів у CRM-системи дозволяє досягти значної економії коштів. Автоматизуючи завдання та підвищуючи ефективність роботи, компанії можуть скоротити ресурси, необхідні для обслуговування та підтримки клієнтів. Це, у поєднанні з їх здатністю обробляти кілька запитів одночасно, робить чат-ботів економічно ефективним рішенням для управління відносинами з клієнтами.

3. Якість обслуговування клієнтів. Однією з основних переваг інтеграції чат-ботів із системами CRM є покращення обслуговування клієнтів. Чат-боти можуть отримати доступ до великої кількості даних клієнтів, що дозволяє їм надавати індивідуальну допомогу, оперативно відповідати на запити та ефективно вирішувати проблеми. Це скорочує час відповіді, підвищує задоволеність клієнтів і відчуття власної цінності.

4. Генерація потенційних клієнтів. Чат-боти відіграють вирішальну роль у створенні потенційних клієнтів, взаємодіючи з відвідувачами веб-сайту, зберігаючи їхні контактні дані та сортуючи потенційних клієнтів на основі їхніх уподобань і потреб. Ця інформація передається в систему CRM, що дозволяє відділу продажів ефективно та результативно контролювати ситуацію. Такий автоматизований підхід не тільки економить час, але й підвищує ймовірність перетворення потенційних клієнтів на актуальних.

5. Автоматизація задач. Автоматизуючи рутинні завдання, такі як планування зустрічей, відстеження замовлень і вирішення проблем, чат-боти допомагають компаніям зменшити навантаження на працівників та підвищити ефективність роботи. Це дозволяє людям зосередитися на більш складних та творчих завданнях, тим самим підвищуючи продуктивність взаємодії з клієнтами.

6. Збір та аналіз даних. Інтеграція чат-ботів із системами CRM полегшує компаніям відстеження інформації про клієнтів. Централізована обробка даних дозволяє отримувати інформацію про поведінку та уподобання клієнтів, сприяючи обґрунтованому прийняттю рішень і застосуванню цільових маркетингових стратегій.

7. Персоналізована взаємодія. Чат-боти покращують взаємодію з користувачем, надаючи персоналізовані відповіді на основі індивідуальних даних клієнтів, таких як попередні покупки та вподобання. Ця персоналізація сприяє лояльності та задоволенню клієнтів, оскільки вони цінують, коли розуміють і враховують їхні конкретні потреби. Крім того, простий та інтуїтивно зрозумілий діалог заохочує клієнтів звертатися до компанії у майбутньому.

Незважаючи на те, що чат-боти мають потенціал для вдосконалення управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), для їх ефективного впровадження потрібно вирішити низку проблем і подолати певні обмеження. Зокрема, інтеграція функцій чат-бота з існуючою IT-інфраструктурою є досить помітною перешкодою.

Наприклад, ефективна інтеграція з системами CRM або ERP є важливою для оптимальної продуктивності; інакше чат-бот може не працювати належним чином. Щоб подолати цю проблему, організації можуть використовувати інтеграцію чат-ботів в свої поточні системи, забезпечуючи ефективний обмін даними та роботу на різних платформах.

Ще однією проблемою, з якою стикаються чат-боти, є їх обмежене розуміння контексту, що може призвести до нерелевантних або помилкових відповідей. Багатьом чат-ботам не вистачає здатності запам'ятовувати попередні взаємодії, що призводить до розчарування користувачів. Вирішення цієї проблеми лежить у напрямку впровадження систем відстеження історії розмов та інтеграції з передовими моделями обробки природної мови (NLP) для покращення розуміння контексту та генерування релевантних відповідей.

Компанії часто намагаються знайти баланс між інвестуванням в інноваційні рішення та управлінням операційними витратами. Оскільки call-центри зазвичай працюють в умовах обмеженого бюджету, тому відчувається потреба у скороченні витрат при одночасному покращенні якості послуг. Це може перешкоджати

впровадженню передових технологій чат-ботів, обмежуючи їхні потенційні переваги.

Впровадження чат-ботів на основі штучного інтелекту ставить етичні проблеми щодо конфіденційності та безпеки даних. Збір і обробка величезної кількості даних користувачів може викликати занепокоєння щодо неправильного використання та потенційної упередженості результатів, створених штучним інтелектом. Компанії повинні розробити механізми відповідального впровадження штучного інтелекту, які надають пріоритет прозорості та підзвітності.

Ще одним критичним обмеженням є власне взаємодія з чат-ботом. Більшість користувачів очікують миттєвих відповідей однак погано сплановані взаємодії можуть призвести до розчарування. Тому компанії повинні звертати увагу на відгуки користувачів і регулярно оновлювати свої системи, щоб підвищити рівень залучення та задоволеності клієнтів.

Вимірювання ефективності чат-ботів в управлінні взаємовідносинами з клієнтами (CRM) має важливе значення для компаній, які прагнуть оптимізувати свою взаємодію та підвищити її ефективність. Вони повинні зосередитися на виборі показників, які відповідають їхнім конкретним цілям і завданням, щоб точно оцінити продуктивність чат-бота.

Одним із основних показників для оцінки ефективності чат-бота є показник задоволеності користувача, який вимірюється під час взаємодії з чат-ботом. Високий показник задоволеності користувачів свідчить про успішне залучення та може сприяти підвищенню лояльності та утриманню клієнтів [2]. Моніторинг цих балів допомагає компаніям визначити напрями вдосконалення та реалізувати стратегії, такі як персоналізовані відповіді та своєчасні рішення, щоб підвищити загальну задоволеність користувачів [2].

Важливим показником впливу чат-ботів є вимірювання рентабельності інвестицій. Компанії можуть розрахувати рентабельність інвестицій за допомогою різних показників, таких як задоволеність клієнтів, що призводить до повторних продажів, залучення співробітників, що впливає на показники утримання, і коефіцієнти конверсії потенційних клієнтів. Вибір ключових показників ефективності (KPI), які впливають на загальну рентабельність інвестицій, дозволяє підприємствам правильно визначати пріоритети своєї діяльності.

Щоб забезпечити ефективне вимірювання, для компаній важливо обирати показники, які відповідають їхнім конкретним цілям. Наприклад, компанії, які зосереджуються на продажах, повинні відстежувати коефіцієнт конверсії та рентабельність інвестицій, тоді як ті, хто віддає перевагу клієнтському досвіду, повинні стежити за показниками задоволеності клієнтів і якості першого контакту. Збалансоване поєднання показників дає повне уявлення про продуктивність чат-бота та його вплив на взаємодію з клієнтами.

Впровадження регулярного відстеження та звітності забезпечує постійне вдосконалення. Компанії можуть використовувати вбудовані інструменти аналітики або застосовувати такі служби, як Google Analytics, для ефективного контролю продуктивності. Встановлення графіка перевірки (наприклад, щотижня для чат-ботів із великим об'ємом і щомісяця для ботів з меншим об'ємом) може допомогти керівництву відслідковувати основні тенденції і виявляти раптові зміни в показниках ефективності.

Висновки. Еволюція чат-ботів за їх майже 60-ти річну історію кардинально змінила їх можливості. Сучасні засоби дозволяють забезпечити людиноподібне спілкування та утримувати контекст розмови. Застосування інтелектуальних ботів для взаємодії з клієнтами сприяє підвищенню ефективності роботи компанії, що

проявляється у збільшенні продажів, підвищенні лояльності клієнтів та ступеня їх задоволення. Запропоновані ключові показники ефективності впровадження чат-ботів дозволяють контролювати продуктивність компанії та визначати напрями подальшого розвитку.

Список використаної літератури.

1. Future of Chatbots: Key Stats, Trends, and Challenges. *Codifica*. URL: <https://codifica.ai/blogs/future-of-chatbots/>
2. Measuring Your Customer Service Chatbot's Success. *Botlib.AI*. URL: <https://www.botlib.ai/chatbot-success-measurement/>
3. Винничук Р., Нога А. Використання чат-ботів в HR-менеджменті: аналіз вітчизняних літературних джерел. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. №4(32). С. 242-253. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/download/10866/10925>
4. Гончар Л. О., Поплавська А. В., Пиптик Н. П. Чат-боти у ресторанному бізнесі як інструмент удосконалення сервісного менеджменту. *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації*: матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 14-15 квіт., 2022 р. / Київ. ун-т культури. Київ, 2022. С. 18-21. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050601.pdf#page=18>
5. Дерев'янюк Д. В., Шинкаренко Ю. А. Україномовні чат-боти з інтелектуальною системою керування торговим майданчиком для керівника інтернет-платформи. *Інформаційні технології в освіті, науці і виробництві (ІТОНВ-2019)*: зб. тез доп. VII міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк, 22-25 травн. 2019 р. / Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2019. С. 165-168. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%86%D0%A2%D0%9E%D0%9D%D0%92-2019_1.pdf#page=165
6. Дронова Т., Хурдей В., Міщенко Д., Павловська І. Використання інструментів цифрового маркетингу в рекламному менеджменті. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т.332. №4. С. 69-76. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-9>
7. Зоряна – перший український інтелектуальний чат-бот у Viber. *Vsevesti*. URL: <http://vsevesti.com/go/ru/article/id/1426726/zorjana-pershij-ukrainsikij-intelektualinij-chat-bot-u-viber.html>
8. Колосок В. М., Лазаревська Ю. А. Менеджмент комунікацій в інтернет середовищі для просування логістичного бізнесу. *Економічний вісник*. 2019. №4. С. 155-163. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194_155-163.pdf
9. Небилиця О. А. Чат-боти як ефективний стратегічний та інноваційний напрям розвитку бізнесу. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Харків – Торунь, 16 квіт., 2021 р. / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2021. С. 99-101. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25506>
10. ПриватБанк запустив переказ грошей в пару натискань через Telegram. *Волинський Пост*. URL: <https://www.volynpost.com/news/70897-pryvatbank-zapustyv-perekaz-groshej-v-paru-natyskan-cherez-telegram>
11. Ткачук В. Чат-боти у банківському бізнесі. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*: зб. тез доп. наук. Інтернет-конф. Тернопіль, 30 листоп. 2017 р. Тернопіль: ТАЙП, 2017. С. 97-99. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26601/1/97.PDF>

12. Чупріна М. О., Орозонова А. А. Використання технологій чат-ботів в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. II міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 22 квіт. 2021 р. / КПП ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2021. С. 198-199. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230945>

THE IMPACT OF CHATBOTS ON CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EFFECTIVENESS

SUKHOVIRSKYI Oleh

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Assistant Professor of the Department of Management, Economics, Statistics, and Digital Technologies,*

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7982-3231>

Abstract. *This article explores the use of chatbots in enhancing customer interaction management. It examines the evolution of chatbots, their advantages and limitations, as well as their integration with CRM systems. Different types of chatbots and their impact on service quality are analyzed. Additionally, key performance indicators are proposed to assess the influence of chatbots on customer relationship management.*

Keywords: *management, information and communication technologies, chatbots, customer relations, AI, CRM.*

This article explores the use of chatbots for effective customer interaction management, emphasizing their growing significance in modern business operations. Current trends in chatbot development are analyzed in detail, along with their advantages and limitations. Additionally, key performance indicators are proposed to assess their impact on customer relationship management (CRM) and overall business efficiency.

The evolution of chatbots is examined, tracing their development from simple rule-based programs designed to handle predefined queries to sophisticated AI-driven systems that can maintain conversational context and deliver highly personalized services. Particular attention is given to the importance of integrating chatbots with CRM systems to centralize customer data, enhance the tracking of interactions, and streamline business processes. By leveraging artificial intelligence, chatbots can improve customer engagement, optimize service workflows, and contribute to more data-driven decision-making.

A comparative analysis of rule-based and AI-powered chatbots highlights their respective strengths and weaknesses. Rule-based chatbots, while effective for handling structured interactions, are limited in their ability to process complex customer inquiries. In contrast, AI-powered chatbots, equipped with machine learning and natural language processing (NLP) capabilities, offer greater flexibility, adaptability, and efficiency. The selection of a chatbot type depends on a company's specific needs, the complexity of the tasks it aims to address, and the desired level of automation.

Furthermore, this article explores the wide-ranging benefits of chatbot implementation in CRM, emphasizing their potential to transform customer service operations. Key advantages include 24/7 availability, cost-effectiveness, improved service quality, enhanced lead generation, task automation, and more efficient data collection and analysis. Additionally, chatbots enable businesses to deliver personalized interactions, thereby fostering stronger customer relationships and increasing customer satisfaction. Their

integration with CRM systems ensures that businesses can provide seamless communication, faster response times, and more consistent service experiences.

At the same time, several challenges and limitations associated with chatbot deployment are identified. These include technical difficulties in integrating chatbots with existing IT infrastructure, the challenge of improving contextual understanding in conversations, and the need to balance investment costs with long-term operational efficiency. Ethical concerns such as data privacy, security risks, and compliance with regulatory requirements are also highlighted as critical considerations. Furthermore, maintaining a high standard of user interaction remains a challenge, as ineffective chatbot design may lead to customer frustration and reduced trust in automated services. Addressing these issues requires continuous improvements in chatbot algorithms, regular system updates, and the adoption of advanced AI techniques to enhance chatbot functionality.

To evaluate the effectiveness of chatbots in CRM, several key performance indicators (KPIs) are proposed. These include user satisfaction scores, return on investment (ROI), conversion rates, response times, issue resolution rates, and the volume of customer data collected. By monitoring these indicators, businesses can measure chatbot efficiency, identify potential areas for improvement, and refine chatbot-driven customer engagement strategies to maximize operational benefits.

In conclusion, chatbots are presented as a highly promising tool for enhancing customer interaction management, significantly contributing to increased operational efficiency, higher sales, and improved customer loyalty and satisfaction. As chatbot technology continues to evolve, its impact on CRM is expected to expand, offering businesses more advanced capabilities for delivering personalized, data-driven customer interactions. The proposed key performance indicators facilitate continuous performance assessment and help organizations identify opportunities for further development and optimization in chatbot-assisted customer service.

Reference

1. Codifica. (n.d.). Future of Chatbots: Key Stats, Trends, and Challenges. Retrieved January 14, 2025, Retrieved from <https://codifica.ai/blogs/future-of-chatbots/>
2. Botlib.AI. (n.d.). Measuring Your Customer Service Chatbot's Success. Retrieved January 21, 2025, Retrieved from <https://www.botlib.ai/chatbot-success-measurement/>
3. Vynnychuk, R., & Noha, A. (2024). Vykorystannya chat-botiv v HR-menedzhmenti: analiz vitchyznyanykh literaturnykh dzherel [Using chatbots in HR management: an analysis of domestic literary sources]. *Nauka i tekhnika sʹohodni*, 4(32), 242–253. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/download/10866/10925> [in Ukrainian]
4. Honchar, L. O., Poplavska, A. V., & Pyptyk, N. P. (2022). Chat-boty u restorannomu biznesi yak instrument udoskonalennya servisnoho menedzhmentu [Chatbots in the restaurant business as a tool for improving service management]. *Hostynnist', servis, turyzm: dosvid, problemy, innovatsii: materialy IX mizhnar. nauk.-prakt. konf. (pp. 18–21). Kyivs'kyi universytet kul'tury*. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050601.pdf#page=18> [in Ukrainian]
5. Derev'yanko, D. V., & Shynkarenko, Yu. A. (2019). Ukrayinomovni chat-boty z intelektual'noyu systemoyu keruvannya torhovel'nym maydanchykom dlya kerivnyka internet-platformy [Ukrainian-language chatbots with an intelligent control system for the head of an online platform]. *Informatsiyni tekhnolohiyi v osviti, nautsi i vyrobnytstvi (ITONV-2019): zb. tez dop. VII mizhnar. nauk.-prakt. konf. (pp. 165–168). Luts'kyi*

natsional'nyy tekhnichnyy universytet. https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%86%D0%A2%D0%9E%D0%9D%D0%92-2019_1.pdf#page=165 [in Ukrainian]

6. Dronova, T., Khurdey, V., Mishchenko, D., & Pavlovska, I. (2024). Vykorystannya instrumentiv tsyfrovoho marketynhu v reklamnomu menedzhmenti [Using digital marketing tools in advertising management]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 69–76. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-9> [in Ukrainian]

7. Vsevesti. (n.d.). Zoryana – pershyy ukrayins'kyy intelektual'nyy chat-bot u Viber [Zoryana is the first Ukrainian intelligent chatbot in Viber]. *Vsevesti*. Retrieved January 14, 2025, from <http://vsevesti.com/go/ru/article/id/1426726/zorjana-pershij-ukrainsikij-intelektualinij-chat-bot-u-viber.html> [in Ukrainian]

8. Kolosok, V. M., & Lazarevs'ka, Yu. A. (2019). Menedzhment komunikatsiy v internet seredovyschi dlya prosuvannya lohistychnoho biznesu [Communication management in the Internet environment for promoting logistics business]. *Ekonomichnyy visnyk*, 4, 155–163. https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194_155-163.pdf [in Ukrainian]

9. Nebylytsya, O. A. (2021). Chat-boty yak efektyvnyy stratehichnyy ta innovatsiynyy napryam rozvytku biznesu [Chatbots as an effective strategic and innovative direction of business development]. *Suchasni problemy upravlinnya pidpryyemstvamy: teoriya ta praktyka: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 99–101). Kharkivs'kyy natsional'nyy ekonomichnyy universytet imeni Semena Kuznetsya. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25506> [in Ukrainian]

10. Volyn'Post. (n.d.). PryvatBank zapustyv perekaz hroshey v paru natyskan' cherez Telegram [PrivatBank launched money transfer in a couple of clicks via Telegram]. *Volyn'Post*. Retrieved January 15, 2025, from <https://www.volynpost.com/news/70897-pryvatbank-zapustyv-perekaz-groshej-v-paru-natyskan-cherez-telegram> [in Ukrainian]

11. Tkachuk, V. (2017). Chat-boty u bankivs'komu biznesi [Chatbots in the banking business]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivs'koyi systemy Ukrayiny: zb. tez dop. nauk. Internet-konf.* (pp. 97–99). TAYP. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26601/1/97.PDF> [in Ukrainian]

12. Chupryna, M. O., & Orozonova, A. A. (2021). Vykorystannya tekhnolohiy chat-botiv v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi biznesu [Using chatbot technologies in the context of digital business transformation]. *Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez dop. II mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 198–199). KPI im. I.Sikorskogo. <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230945> [in Ukrainian]

ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-КЛІМАТУ КРАЇН СХІДНОЇ ЄВРОПИ

ПАСІНОВИЧ Ірина Ігорівна

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4899-7498>

МЕЛЬНИК Ганна Василівна

здобувачка освітнього рівня «магістр»
Національного університету «Львівська політехніка»

Анотація. У статті розглянуто бізнес-клімат чотирьох країн Східної Європи - Польщі, Чехії, Словаччини та Угорщини. Зазначено, що бізнес-клімат є складним поняттям, яке залежить від багатьох факторів, у тому числі від регуляторної політики держави. Порівнюючи країни за різними показниками, такими як оплата праці, податки та валютні обмеження, зроблено висновок, що кожна країна має як переваги, так і недоліки для ведення бізнесу. Тому вибір країни для підприємницької діяльності залежить від інтересів та пріоритетів конкретного бізнесу.

Ключові слова: бізнес-клімат, інвестиційний клімат, регуляторна політика, податки, валютні обмеження.

Постановка проблеми. 27 червня 2014 року була підписана економічна частина Угоди про асоціацію і поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі між Україною та ЄС (AA/DCFTA). Після підписання AA/DCFTA український бізнес почав активно цікавитись можливостями розвитку бізнесу в ЄС. Потрапити на ринок таких країн, як Німеччини і Франції, важко навіть великим компаніям. Тож стратегія українського бізнесу в основному сконцентрована на відкритті для себе східних членів ЄС, які географічно та ментально близькі до України.

У Центрально-Східній Європі (ЦСЄ) багато можливостей для представників українського бізнесу – як тих, що шукають нові ринки, так і тих, хто прагне диверсифікувати бізнес та інвестувати в активи на території ЄС. Кожна країна у сенсі бізнес-середовища має унікальні досягнення, що є її конкурентними перевагами на європейському континенті, але також мають місце і приховані проблеми, які можуть завадити українським підприємствам успішно вийти на її ринок.

Для цього важливо дослідити бізнес-клімат (діловий клімат) країни, в якій планується розпочати діяльність. Це потребує комплексного аналізу макроекономічних параметрів, рівня фіскального навантаження, валютних обмежень, особливостей державної підтримки, стану інфраструктури, специфіки ділової культури та багатьох інших чинників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Бізнес-клімат як комплексну характеристику середовища здійснення підприємницької діяльності, досліджували І. Бураковський, А. Дерев'янка, Я. Жаліло, І. Потьомкін, Г. Кучерова, І. Сторонянська та багато інших українських науковців. Характеристика бізнес-клімату країн Центральної

та Східної Європи, який віддзеркалює особливості їх регуляторної політики, є предметом дослідження європейських дослідників, серед яких виокремимо Е. Адамович, Я. Христозова, Ф. Салаге.

Мета статті полягає в уточненні терміну бізнес-клімат та оцінюванні окремих суттєвих складових бізнес-клімату країн Східної Європи (Польщі, Чехії, Словаччини, Угорщини), які є перспективними майданчиками для українського бізнесу.

У дослідженні теоретичних аспектів та сутності поняття бізнес-клімат були застосовані методи узагальнення, систематизації, діалектичний й абстрактно-логічний; при проведенні аналітичного дослідження та аналізу окремих елементів бізнес-клімату країн Східної Європи були застосовані метод аналізу та синтезу, графічний та економіко-статистичний.

Виклад основних результатів. Глобалізація та масштабування – неминучий процес, особливо для компаній, які розширюють свою діяльність і яким стає тісно на місцевому ринку. В такому разі вони не лише диверсифікують діяльність, виходять на нові регіональні ринки, а й прагнуть розширити географію свого бізнесу за межі країни. Мова не про експорт, тобто про роботу через представників, а про експансію (організацією місцевого офісу), тобто започаткування бізнесу в іншій країні.

І перше, і друге потребує системного розуміння країни, з якою планується економічна співпраця. Дослідження стану бізнесу в Україні, проведеного в грудні 2023 – січні 2024 року у межах проекту Програми розвитку ООН (UNPD) Підтримка України», показало таке. Більше половини (57,2%) малого та середнього бізнесу в Україні працюють виключно на внутрішній ринок, однак 8% респондентів відповіли, що у 2024 році мають бажання розпочати зовнішньо-економічну діяльність. При цьому найбільшими перепонами на шляху виходу українських компаній на іноземні ринки назвали відсутність європейських клієнтів (35,6%), відсутність фінансових ресурсів (34,5%), відсутність кваліфікованих спеціалістів (21,8%), відсутність доступу до інформації [№№№]. Тобто потенціал для активізації ЗЕД в українського МСБ є, і розширення інформації про потенційні ринки може сприяти цьому.

Щоб досягти успіху, важливо об'єктивно оцінити умови тої країни, де планується розгорнути діяльність. Такі умови зазвичай позначають термінами бізнес-клімат.

Зазначимо, що в науковій літературі частіше зустрічається термін «інвестиційний клімат», під яким науковці розуміють:

- комплекс соціальних, економічних, організаційних, правових, політичних та соціокультурних умов, які впливають на привабливість та доцільність інвестування в конкретну економічну систему, та відповідно сприяють інвестиційній активності як вітчизняних, так і закордонних інвесторів [3, с. 13];
- сукупність політичних, соціально-економічних, фінансових, соціально-культурних, організаційно-правових і географічних факторів, які притаманні певній країні й визначають привабливість її для іноземного інвестора [2].

Міжнародна фінансова корпорація (IFC), яка у співпраці з іншими організаціями проводила дослідження інвестиційного клімату в Україні, його трактувала наступним чином: «інвестиційний клімат – це набір політичних, економічних, соціальних та технологічних умов, які здебільшого поза впливом бізнесу, але можуть позитивно чи негативно позначатися на бізнесі та на його інвестиційній привабливості» [6].

Як бачимо, трактування «інвестиційного клімату» майже ідентичні і означають сукупність макроекономічних умов, які сприяють чи гальмують інвестиційні процеси у певній країні.

Поняття «бізнес-клімат» є близьким за змістом, однак воно більше стосується сектору малого і середнього підприємництва. Якщо інвестиційний клімат концептуально впливає на рішення інвесторів, то бізнес-клімат пов'язаний з процедурними аспектами бізнес-діяльності. Оскільки предметом аналізу інвестиційного клімату є в першу чергу приплив/відплив прямих іноземних інвестицій у формі купівлі/продажу корпоративних цінних паперів, то стан бізнес-клімату можна оцінити за кількістю створених/ліквідованих підприємств МСБ. В контексті нашого дослідження увага буде зосереджена на бізнес-кліматі.

Бізнес-клімат – це сукупність умов започаткування і ведення бізнесу в певній країні, які визначаються інвестиційним кліматом цієї країни, регуляторною політикою, ступенем фінансової та інформаційної підтримки.

Бізнес-клімат насамперед є результатом ефективності регуляторної політики, яка проводиться в тій чи іншій державі. Принципи європейської регуляторної політики викладені в Законі ЄС «Smart Business Act» від 25.06.2008 р., головний меседж якого – «Думай найперше про мале». У Преамбулі закону акцентується на важливості малого бізнесу, зокрема там зазначено: «наша здатність спиратися на зростання та інноваційний потенціал малих і середніх підприємств (МСП) матиме вирішальне значення для майбутнього процвітання ЄС. Роль МСП у нашому суспільстві стала ще важливішою як постачальників можливостей для працевлаштування та ключових гравців для добробуту місцевих і регіональних громад» [8]. У Законі також визначено, що держави зобов'язуються створювати умови для стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва (МСП) на умовах їхньої прибутковості.

Політика ЄС у сфері підтримки підприємництва направлена на спрощення створення й розвитку підприємств і різноманітних виробництв на території країн-учасниць. Йдеться виключно про підтримку та координацію ініціатив членів ЄС або країн-партнерів.

Україна також докладас зусиль для сприяння МСБ. Уряд України на своєму офіційному сайті окреслюючи основні засади реформи, направленої на покращення бізнес-клімату, декларує такі дії, як «зрозумілі та прозорі правила гри на ринку, чесна та передбачувана поведінка контрольних органів, відсутність регуляторних бар'єрів», а кінцевою її метою вказує «створення сприятливого середовища для розвитку та ведення бізнесу в Україні, що є необхідною передумовою для досягнення країною більш високого рівня економічного розвитку та інтеграції до спільного ринку ЄС» [1].

Для того, щоб виділити складові бізнес-клімату, звернемося до рейтингу «Ведення бізнесу» (Doing Business), який є щорічним дослідженням сприятливості умов господарювання малих та середніх підприємств у 185 країнах групи і проводиться Світовим банком. Цей рейтинг включає 10 індикаторів (наведені нижче), кожен індикатор має рівну вагу.

1. Реєстрація підприємства (кількість, вартість і тривалість процедур для реєстрації нового бізнесу).
2. Реєстрація власності (кількість, вартість і тривалість процедур, пов'язаних із набуттям права власності на майно, комерційну нерухомість).
3. Отримання дозволів на будівництво.
4. Підключення до системи електропостачання.
5. Отримання кредитів (доступ бізнесу до кредитних коштів).
6. Захист інвесторів (рівень захисту акціонерів від неправомірних дій керуючих органів акціонерних компаній).
7. Оподаткування (рівень податкового навантаження і якість податкового

адміністрування).

8. Міжнародна торгівля (витрати при експорті й імпорті).

9. Забезпечення виконання контрактів (процедури, строки і витрати підприємства на судові стягнення заборгованості з недобросовісного покупця-юридичної особи).

10. Вирішення неплатоспроможності (процедура банкрутства).

Оцінивши дані індикатори, можемо стверджувати, що рейтинг враховує лише частину ділового середовища бізнесу, а саме ті суттєві аспекти, які можуть бути формально оцінені. Відтак умови ведення бізнесу можуть бути доповнені ще цілим рядом показників. Важливими факторами бізнес-клімату конкретної країни, на нашу думку, є:

1. Місткість ринку (характеризується доходами населення, величиною платоспроможного попиту, що впливає на клієнтська базу і кількість замовлень).

2. Трудове законодавство і достатність кваліфікованих працівників.

3. Валютне регулювання (у першу чергу, – наявність чи відсутність обмежено на проведення операцій в іноземній валюті).

Місткість ринку є важливим індикатором, оскільки дає можливість бізнесу віднайти перспективну нішу і цільову групу споживачів. Вона визначається платоспроможним попитом потенційних споживачів (замовників, покупців, клієнтів) і є більшою у тих країнах, де високий рівень доходів населення. За даними Світового банку країни Центральної та Східної Європи (ЦСЄ), які входять до Європейського Союзу, переважно належать до групи країн з високим рівнем доходу, тоді як тридцять років тому вони класифікувалися як країни з низьким або середнім рівнем доходу. Хоча дохід на душу населення у країнах ЦСЄ все ще значно нижчий від середнього показника у ЄС, але вони є привабливими для започаткування бізнесу, оскільки у найбагатших країнах поріг входу на їх ринок є високим і конкуренція за споживача є найсильнішою.

До того ж варто розуміти, що бізнес-клімат – це середовище, що постійно змінюється під впливом багатьох факторів, включаючи геополітичну динаміку, міжнародну підтримку та співпрацю, економічні умови, підприємницький дух населення тощо. Тому його оцінка має бути актуальною і спитатися на найновіші дані.

Правила ведення бізнесу в ЄС загалом сконструйовані так, щоб створити єдиний ринок, подібний до ринку окремої держави. При цьому кожна країна, яка є членом ЄС, має певну свободу у впровадженні своїх умов для господарської діяльності. Ця специфіка може як підвищувати, так і знижувати привабливість країни для підприємців порівняно з іншими членами ЄС.

Ключові відмінності між країнами можна виокремити у п'ять груп:

1. Економічні параметри: місткість та структура ринку, галузеві пропорції, доступність кадрів, розвиненість фінансової системи тощо.

2. Рівень фіскального навантаження: ставки прямих податків (визначаються кожною країною самостійно), система непрямих податків (гармонізована), митні збори і платежі практично уніфіковані.

3. Рівень державної підтримки і допомоги: залежить від пріоритетів державної політики та рівня економічного розвитку країни та її регіонів.

4. Інфраструктура: транспортна і логістична, цифрова тощо.

5. Ділова культура.

Ці фактори значно впливають на привабливість для бізнесу в конкретних європейських країнах, навіть при тому, що загальні правила ведення бізнесу фактично однакові в усіх членів ЄС.

Розглянемо важливі складові бізнес-клімату у трьох країнах Європейського Союзу – Польщі, Чехії, Словаччині й Угорщині, а також порівняємо їх з показниками України. Це найбільші країни, які є сусідами України. До того ж за даними Євростату, з часу повномасштабної війни дві з них прийняли найбільше українських біженців – Польща (22,3%) і Чехія (8,6%), частина з яких, ймовірно, матиме намір розпочати бізнес у приймаючій країні.

Першим кроком дослідження ділового клімату країн є порівняльний аналіз основного макроекономічного показника (ВВП на душу населення) та місця країни в окремих глобальних рейтингах. Дані показники дають уявлення про рівень життя в країні, сприятливість умов для ведення бізнесу, рівень корупції, економічну свободу та конкурентоспроможність країни (таблиця 1).

Таблиця 1

Позиція країн в глобальних рейтингах

Країни	ВВП на душу населення – 2022 рік, складено – World Bank, \$	Індекс легкості ведення бізнесу – 2020, складено – World Bank	Індекс сприйняття корупції – 2022, складено -Transparency International, ранг	Індекс економічної свободи – 2022 рік, складено - The Heritage Foundation	Індекс глобальної конкурентоспроможності – 2018, складено – World Economic Forum
Україна	4 534	70,2	116	54,1	57,0
Польща	18 688	76,4	45	68,7	68,9
Чехія	27 226,6	76,3	41	74,4	70,9
Словаччина	21 256,8	75,6	49	69,7	66,8
Угорщина	18 390,2	73,4	77	66,9	65,1

Джерело: побудовано авторами на основі [9-14]

З таблиці очевидні такі висновки. Всі досліджувані країни суттєво випереджають Україну за показником ВВП на душу населення, найвищі показники демонструють Чехія і Словаччина. Однак за індексом легкості ведення бізнесу всі країни перебувають в одній групі. За Індексом сприйняття корупції та Індексом економічної свободи Україна виглядає найгірше, Чехія – найкраще. Значення Індексу глобальної конкурентоспроможності за досліджуваними країнами різняться, але не суттєво. Тобто узагальнено можемо стверджувати, що всі 5 країн мають приблизно однакові умови для створення і ведення бізнесу.

Цю тезу підтверджує і проведене дослідницькою лабораторією «Rating Lab» всередині 2023 року дослідження. Було проведене опитування українців, які з початку повномасштабного вторгнення перебувають в країнах Європи. На думку респондентів, досягти успіху можливо як в Європі (40%), так і в Україні (41%), але ведення бізнесу в Україні (45%) все ж дещо краще та простіше, ніж у Європі (34%). Це, ймовірно, пов'язано з кращим розумінням того, як працюють вітчизняні процеси та процедури, як запустити та розвинути бізнес у себе в країні. Разом з тим у Європі набагато менше поширена корупція, більші можливості отримання доходу, кращий соціальний захист та міцніші гарантії прав і свобод людини. Водночас започаткувати власний бізнес дещо легше в Україні, рівень бюрократії, на думку біженців, за кордоном, є вищим, ніж удома (рис. 1) [7].

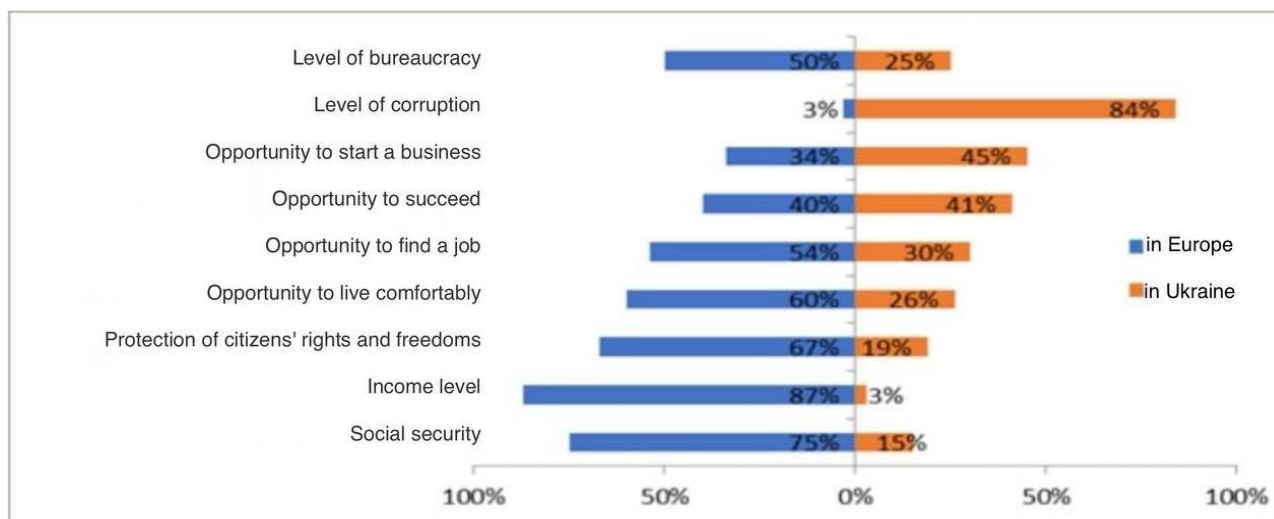


Рис. 1. Результати опитування переселенців щодо можливостей європейських країн у порівнянні з Україною

Джерело: [7]

Можемо узагальнити, що маючи відставання у рівні доходів та системі соціальних гарантій, Україна все ж демонструє позитивні кроки в напрямку розвитку та сприяння бізнесу, легкості його започаткування та ведення.

Створюючи бізнес у певній країні, варто з'ясувати забезпеченість трудовими ресурсами й знати розмір заробітної плати, оскільки це важлива стаття витрат, особливо у трудомістких видах економічної діяльності.

За даними Eurofound, за рівнем мінімальної заробітної плати європейські країни можна умовно поділити на 3 групи. До групи 1 входять країни, де місячна зарплата коливається від 399 євро до 840 євро (до цієї групи входить Польща). У 2-й групі заробляють від 887 до 1304 євро на місяць, а в країнах 3-ї групи можна отримати понад 1700 євро на місяць [4]. Працевлаштовані працівники сплачують прибутковий податок, який у більшості країн залежить від доходу за рік.

В таблиці 2 відображені окремі показники, які стосуються трудової сфери в досліджуваних країнах.

Таблиця 2

Показники трудової сфери в розрізі країн

Країна	Мінімальна заробітна плата у 2023 році, євро	Середньомісячна заробітна плата	Рівень безробіття, %
Польща	746	7124 польських злотих (березень, 2023)	5,0
Чехія	717	41265,0 чеських крон (березень 2023)	3,6
Словаччина	700	1592,0 євро (травень 2023)	5,2
Угорщина	579	568314 угорських форинтів (квітень 2023)	4,1

Джерела: [21-23]

Отже, найвищі витрати на оплату праці будуть в Польщі, найменші – в Угорщині. Для працівника мінімальний зарібок брутто, тобто до відрахування податків, у Польщі вищий ніж у Чехії. Також варто з'ясувати особливості кожної країни у трудовій сфері. Наприклад, у Чехії має місце відчутний розрив оплати праці між статями, – у чоловіків вона вища приблизно на 20%.

Одним з найважливіших аспектів, який впливає на стратегічне рішення вибору місця для розміщення компанії, є податкова політика країни. Тому наступним кроком

розглянемо окремі податки, які сплачує бізнес в досліджуваних країнах. Вибір країни для ведення бізнесу залежить як від податкової системи, так і потреб та пріоритетів конкретного бізнесу. Податковий клімат може вирішально вплинути на конкурентоспроможність бізнесу, його прибутковість та розвиток.

В таблиці 3 наведена інформація про податок на прибуток (корпоративний податок), податок на додану вартість (ПДВ) та податок на нерухомість в чотирьох країнах, які є об'єктом дослідження, а саме: Польщі, Чехії, Словаччині та Угорщині.

Таблиця 3

Порівняння ставок окремих податків в країнах

Країна	Податок на прибуток (корпоративний податок)	Податок на додану вартість (ПДВ)	Податок на нерухомість
Польща	19% для малих підприємств з річним оборотом до 1,2 млн. євро; 25% – для інших	23% – стандартна ставка; 8% – на фармацевтичну й медичну продукцію, послуги пасажирських перевезень, будівництво житла і ін.; 5% – на книги, періодичні видання, хліб, м'ясо, молочні продукти, товари для дітей	0,75% – 1.5% від вартості, залежить від типу та розташування нерухомості
Чехія	19 % для всіх підприємств	21% – стандартна ставка; 15% – на ресторани та готелі; 10% - на деякі продукти харчування, товари для дітей	1% - 3% від вартості, залежить від типу та розташування нерухомості
Словаччина	19% – для річного доходу не більше 49790 євро; 21% – для річного доходу понад 49790 євро	20% – стандартна ставка; 10% – на деякі продукти харчування, медикаменти, товар и для дітей.	0,05% - 0,25% від вартості, типу та розташування нерухомості. Ця система має один з найнижчих показників податку на нерухомість в Європі
Угорщина	9% для малих підприємств (з річним оборотом до 1 млн євро); 15% для усіх інших підприємств	27% – стандартна ставка; Є пільгові ставки 18/12/5%, поширюються на деякі продукти харчування, медикаменти	0,2% - 0,4% від вартості, залежить від типу та розташування нерухомості

Джерело: побудовано авторами на основі [18-20]

Фіксована ставка податку на прибуток у Чехії робить систему оподаткування простою та зрозумілою, а диференційована ставка у Польщі, Угорщині і Словаччині направлена на стимулювання розвитку малого бізнесу.

У Польщі компанії, які не є резидентами, оподатковуються так само, як і резиденти. Чехія має просту систему оподаткування нерухомості. Словаччина пропонує один з найнижчих податків на нерухомість в Європі.

Угорщина має найнижчу ставку податку на прибуток для малих підприємств в ЄС (9%), однак найвищу стандартну ставку ПДВ (27%). Щоб стати податковим резидентом в Угорщині, особа повинна провести в країні 183 або більше днів протягом календарного року або мати там постійне місце проживання. Нерезиденти повинні сплачувати корпоративний податок лише за господарську діяльність своєї угорської компанії.

Чехія в цілому має низькі податкові ставки порівняно з багатьма іншими країнами Європи. Однак там високий податок на дивіденди (15%).

Принагідно зазначимо, за розміром корпоративного податку всі досліджувані країни значно випереджають Болгарію, де ставка корпоративного податку – одна з найнижчих в Європі (10%).

Важливим для українських підприємців є дослідження валютних обмежень при виході на ринки інших країн. Це допоможе українським підприємцям краще зрозуміти правила та процедури, пов'язані з валютними операціями та мінімізувати ризики.

Зазначимо, що Польща, Чехія та Угорщина є членами ЄС, однак не входять до єврозони – вони мають власну валюту і не ввели євро. У всіх державах ЦСЄ переміщення валютних цінностей в межах ЄС є вільним.

Ніде в країнах ЄС немає обов'язкового продажу валютної виручки експортерами (як це було донедавна в Україні), а купівля чи продаж валюти ніяк не прив'язані до виконання контрактних зобов'язань та здійснюються вільно на розсуд компанії.

У Польщі, Чехії, Угорщині діє дворівнева система валютного контролю. Операції з контрагентами з країн-членів ЄС, ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) та ЄЕЗ (Європейська Економічна Зона) проходять вільно, за незначними винятками щодо окремих операцій.

Іноземну валюту підприємства та населення купує без обмежень та дозволів. У Польщі окремі операції для нерезидентів не з ЄС, ЄЕЗ чи ОЕСР вимагають дозволу, а операції, що перевищують 3 млн злотих, мають обов'язково декларуватись. В Угорщині діє вимога обов'язкової ідентифікації транзакцій, що перевищують еквівалент 11,15 тис. євро у форинтах.

У Польщі, Угорщині та Чехії немає жодних спеціальних обмежень на здійснення грошових переказів за кордон. Однак є порогові суми, щодо яких є вимога здійснення транзакцій через банк або ідентифікації особи. У Польщі, наприклад, переказ, що перевищує 15 000 євро, має обов'язково здійснюватись через банк, а в Угорщині кожна бізнес-транзакція на суму понад 11 150 євро має бути ідентифікована.

Щодо репатріації інвестицій/дивідендів нерезидентом, то у Польщі, Угорщині та Чехії немає обмежень на виведення капіталу.

Дані, що стосуються валютних обмежень для українських підприємців при виході на ринки Польщі, Угорщини, Чехії та Словаччини, наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

Наявність валютних обмежень для українських підприємців при виході на ринки Польщі, Угорщини, Чехії та Словаччини

Країна	Зовнішньоторгове льні операції	Відкриття рахунків за кордоном	Переміщення валютних цінностей через кордон	Транскордонні платіжні операції	Інвестиції резидента за кордон
1	2	3	4	5	6
Польща	Незначні обмеження для нерезидентів з «третіх країн». Операції понад 3 млн. злотих декларуються	Немає обмежень	Декларування понад 10 000 євро	Переказ понад 15 000 євро через банк. Незалежно від суми учасники транзакції мають пояснити мету здійснення операції	Немає лімітів, але є обмеження на інвестування в «треті країни» та певні типи підприємств

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5	6
Угорщина	Немає обмежень	Немає обмежень	Декларування готівкових операцій понад 11 150 євро	Ідентифікація клієнта для транзакцій понад 1 000 євро та бізнес-транзакцій понад 11 150 євро	Немає обмежень
Чехія	Немає обмежень для резидентів ЄС, ОЕСР	Немає обмежень	Немає обмежень	Немає обмежень	Необхідний дозвіл для інвестування в «треті країни»
Словаччина	Немає обмежень для резидентів ЄС, ОЕСР	Немає обмежень	Декларування понад 10 000 євро	Немає обмежень	Необхідний дозвіл для інвестування в «треті країни»

Джерело: побудовано авторами на основі [18-20]

Можемо зробити висновок, що порівняно з Україною, Польща, Угорщина, Чехія та Словаччина мають більш ліберальні валютні режими. Це означає, що українські підприємці, які виходять на ринки цих країн, стикаються з меншою кількістю обмежень при здійсненні валютних операцій.

Найменше обмежень мають Угорщина та Чехія. В Угорщині відсутні обмеження на зовнішньоторговельні операції, відкриття рахунків за кордоном та транскордонні платіжні операції. В Чехії також відсутні обмеження на вищезгадані операції, за винятком інвестування резидента за кордон, для якого потрібен дозвіл.

Польща. У Польщі відсутні обмеження на репатріацію прибутків за кордон. Чинне законодавство Польщі про валютне регулювання забороняє встановлювати будь-які обмеження на валютні операції з державами ЄС, ОЕСР та ЄЗЗ. Для нерезидентів держав, що не входять до зазначених організацій, діє низка обмежень: на відкриття банківських рахунків, переказ коштів, ведення господарської діяльності, купівлю нерухомості та цінних паперів зі строком погашення менше одного року тощо. Резиденти країн, з якими Польща уклала податкові угоди, прирівнюються до громадян ЄС за своїми правами на здійснення валютних операцій. Також Польща дотримується усіх обмежень, введених в ЄС в межах Спільної зовнішньої та безпекової політики.

Чехія. Не встановлено обмежень для резидентів країни та нерезидентів з країн ЄС, ОЕСР на валютнообмінні операції як поточного, так і капітального рахунків платіжного балансу, в тому числі для репатріації прибутку. Торговельні операції та нагляд за ними відбуваються через електронну валютнообмінну платформу, яка об'єднує всіх учасників ринку і дає змогу відслідковувати транзакції в режимі реального часу.

Угорщина. Чинне законодавство не обмежує валютні транзакції в обох напрямках (в країну та за її межі) як для резидентів, так і нерезидентів, які не підпадають під санкції, встановлені відповідними регулюваннями ЄС. Утім, існують законодавчі вимоги щодо декларування транзакцій з метою контролю сплати податків та запобігання відмиванню грошей. Зокрема, є вимоги щодо звітування органу валютного контролю про готівкові операції більше 11,15 тис. євро, а також вимога про ідентифікацію клієнта, що здійснює готівкову транзакцію на суму понад 1 тис. євро та будь-яку бізнес транзакцію, що перевищує 11,15 тис. євро.

Іноземні компанії можуть тримати іноземну валюту на своїх рахунках в угорських банках без обмежень. Разом з тим, Центробанк Угорщини може призупинити підозрілі транзакції на 24 години для ідентифікації учасників та з'ясування цілей транзакції.

В таблиці 5 узагальнено ключові переваги та недоліки щодо ведення бізнесу в Польщі, Чехії, Словаччині, Угорщині. Використовуючи цю інформацію, можна зробити більш обґрунтований вибір країни, яка відповідає потребам та цілям.

Таблиця 5

Порівняння країн Східної Європи для українського бізнесу

Країна	Переваги	Недоліки
1	2	3
Польща	Найбільша економіка ЦСЄ	Низька пропускна здатність польсько-українського кордону
	Є доступ до нестандартних інструментів залучення фінансових ресурсів – програми фінансування, які надаються з державних фондів або фондів ЄС. Польські компанії, засновниками яких є нерезиденти, можуть претендувати на отримання фінансування на рівних правах із польськими компаніями	
	Найпоширеніша форма ведення бізнесу – ТзОВ, причому у склад засновників не потрібно вводити громадян Польщі або осіб, що прирівнюються до них	Жорстка конкуренція на окремих ринках
	Польський уряд надає підтримку інноваційним виробництвам	Дефіцит кадрів
Чехія	Вигідне розташування в Центральній Європі з доступом як до добре розвинених західних ринків, так і до ринків Сходу, що розвиваються	Реєстрація компанії – процес порівняно складний та тривалий
	Широкий спектр видів інвестиційних заохочень для різних секторів економіки.	
	Немає обмежень для іноземних інвесторів, – вони користуються тими ж правами та обов'язками, що й місцеві інвестори	Обмеженість і висока вартість ділянок для промислової експлуатації
	Надійна правова та судова системи, прозорі правила ведення бізнесу	Висока конкуренція на внутрішніх ринках
	Компетентна робоча сила та ефективна освітня система	
	Низький рівень корупції та внутрішньої злочинності	
Словаччина	Вигідне розташування – країна розташована в самому центрі Європи, що значно спрощує зустрічі з бізнес-партнерами, постачання матеріалів і продукції.	Гірша інфраструктура, ніж в Польщі
	Значний перелік пільг та інвестиційних стимулів. Залежно від особливостей бізнесу можна отримати відшкодування за створення робочих місць, грошові субсидії, податкові пільги.	це країна переважно малих та середніх міст (що може розцінюватися і як перевага)
	Діє податок на дивіденди в розмірі 7% (при розподілі прибутку компанії). Відсутність оподаткування при розподіленні дивідендів іноземним громадянам	
	Проста процедура відкриття (реєстрації) підприємства	

Продовження табл. 5

1	2	3
Угорщина	Відкрити компанію можна віддалено, але відкриття рахунку потребує особистої присутності директора	2023 року мало місце падіння економіки. Серед причин – зменшення внутрішнього споживання (на 2%) внаслідок зменшення доходів громадян скорочення промисловості та будівництва. Прискорення інфляції (17,6%)
	Найнижча в ЄС ставка корпоративного податку (9%), загалом низьке податкове навантаження. Нерезидентам доступні нульові податки на дивіденди та приріст капіталу. Експорт товарів не обкладається ПДВ	
	Уряд пропонує численні програми підтримки та стимули для заохочення розвитку бізнесу та іноземних інвестицій	Високі соціальні відрахування (на заробітну плату, пенсійний фонд, медичне забезпечення)

Джерело: побудовано авторами на основі [9-14]

Ще одним фактором, який позитивно впливає на бізнес-клімат в досліджуваних країнах – це доступність банківських кредитів. У всіх досліджуваних країнах кредити малому бізнесу доступніші, ніж в Україні. Наприклад, Чехія пропонує різні види кредитів для компаній під невисокі процентні ставки. В Польщі кредит на поповнення оборотного капіталу можна отримати під 4-8%. Важливим є долучення аналізованих країн до можливостей фінансування в рамках європейських та регіональних програм розвитку [24].

На завершення зазначимо, що для успішного виходу на іноземний ринок важливо не лише мати чіткий план та знання ринку, але й досконало розуміти та дотримуватися ділової культури країн, з якими планується співпрацювати. Важливо чітко визначати правила та очікування, виявляти відповідальність та надійність, а також знати та дотримуватися місцевих законів та звичаїв.

Висновки. Бізнес-клімат є складною категорією, яка визначається багатьма факторами, починаючи від рівня економічного розвитку країни, закінчуючи конкретними законодавчими нормами, як от ставка податків чи мінімальна заробітна плата. Бізнес-клімат стосується насамперед потенціалу розвитку малого і середнього підприємництва та визначається дієвістю регуляторної політики в конкретній державі. Регуляторна політика включає широкий спектр заходів податкового стимулювання, валютної лібералізації, доступності кредитів та інших дій, направлених на створення привабливих умов для ведення бізнесу.

У результаті порівняння бізнес-клімату країн Центральної Європи (Польщі, Чехії, Словаччини та Угорщини) дійшли висновку, що ведення бізнесу в них має багато спільних рис, вони близькі за рівнем економічного розвитку, лібералізували валютне законодавство, проводять політику сприяння МСБ. Це пояснюється тим, що всі вони є членами ЄС, хоча в Єврозоні входить лише Словаччина. Неможливо однозначно виділити конкретну країну, де найкращий чи найнесприятливіший бізнес-клімат, а можна лише виокремити сильні і слабкі позиції країни для започаткування і ведення бізнесу. Так, в Угорщині найнижчий в ЄС податок на прибуток для малих підприємств (9%), однак найвища стандартна ставка ПДВ (27%). Польща має багато переваг для

започаткування бізнесу, особливо в частині фінансування, однак там найвищі показники заробітної плати і рівня безробіття, що підвищує витратність бізнесу і може створити проблеми із підбором працівників. Чехія вирізняється надійною правовою і судовою системою, високим рівнем економічної свободи і низькою корупцією. В Словаччині бізнес може скористатися значним переліком пільг та інвестиційних стимулів. Отже, підприємець, плануючи вихід на ринки інших країн, оцінити має оцінити її бізнес-клімат виходячи з особливостей його бізнесу, інтересів і пріоритетів.

Загалом країни Центральної та Східної Європи є хорошим бізнес-майданчиком для українського бізнесу. Однак і Україна активно працює над покращенням бізнес-клімату. На успіхи у цьому напрямі свідчить зокрема, те, що опитування переселенців в Європі виявило, що, на їх думку, можливості досягти успіху в Україні й за кордоном приблизно однакові. Тому можна очікувати, що боротьба європейських країн, включаючи Україну, за увагу і ресурси малого бізнесу, буде лише посилюватися. Особливо враховуючи те, що ЄС високо цінує роль МСБ в економічному поступу та соціальній стабільності.

Список використаної літератури

1. Бізнес-клімат в Україні. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/ekonomichne-zrostannya/polipshennya-biznes-klimatu>
2. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. Київ: Ніка-Центр, 2014. 656 с.
3. Ванькович Д. В., Демчишак Н. Б., Луковська Ю. М. Діагностування стану інвестиційного клімату в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1. С. 11 - 18. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5860>.
4. В яких країнах Європи найвищі зарплати. 18 липня 2023. RBC. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/vid-5-5-tisyach-evro-misyats-kih-krayinah-1689601041.html>
5. Дослідження стану бізнесу в Україні. Грудень 2023 – січень 2024. БізнесДія. Презентація. Київ, 2024. 108 с. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul_tati_opituvanna_biznesu_sicen_2024_1.pdf
6. Проект IFC «Інвестиційний клімат в Україні». 2009. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/763951468174230982/pdf/512210WP0UKRAI1N0IC1report120091Ukr.pdf>
7. A pan-european study of ukrainians in Europe. Comparatiwe Pating Lab. August 2023. URL: <https://www.ngobg.info/uf/news/2023/09/05/3909729273/rl-refugees-from-ukraine-in-the-eu.pdf>
8. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – «Think Small First» – A «Small Business Act» for Europe. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52008DC0394&rid=2>.
9. ВВП на душу населення, індекс легкості ведення бізнесу. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=UA-CZ-HU-SK-PL>
10. Індекс сприяння корупції. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>
11. Індекс економічної свободи. URL: <https://www.heritage.org/index/ranking>
12. Index of Economic Freedom. URL: <https://wits.worldbank.org/CountrySnapshot/en/UKR/textview>
13. Індекс глобальної конкурентоспроможності. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/>
14. Офіційний сайт Світового Банку. World Bank. URL:

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=UA-CZ-HU-SK-PL>

15. Офіційний сайт Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>

16. Офіційний сайт The Heritage Foundation. URL: <https://www.heritage.org/index/ranking>

17. Офіційний сайт Світового економічного форуму. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/>

18. Офіційний сайт Міністерства фінансів Польщі. URL: <https://www.gov.pl/web/finanse>

19. Офіційний сайт Міністерства фінансів Чехії. URL: <https://www.mfcr.cz/en>

20. Офіційний сайт Міністерства фінансів Словаччини. URL: <https://www.finance.gov.sk/en/>

21. Europa Jobs. URL: <https://europa.jobs/blog/candidate/minimum-wage-in-europe-in-2023>

22. Середня зарплата в Європі. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/world/europe/>

23. Україна входить до десятки країн світу з найвищими показниками безробіття. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/10/12/infografika/svit/ukrayina-vxodyt-desyatkuy-krayin-svitu-najvyshhymy-pokaznykamy-bezrobittya>

24. Sytnyk N., Humeniuk V., Sych O., Yasinovska I. Development of the Carpathian Region in the Context of EU Macro-Regional Strategy. Journal of Settlements and Spatial Planning. Vol.11(1). 2020. P.31-43.

ASSESSMENT OF THE BUSINESS CLIMATE OF EASTERN EUROPEAN COUNTRIES

PASINOVYCH Iryna

PhD in Economics, Associate Professor,

Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4899-7498>

MELNYK Hanna

Student of Master's degree

Lviv Polytechnic National University

Abstract. *The article examines the business climate of four Eastern European countries - Poland, the Czech Republic, Slovakia and Hungary. It is noted that the business climate is a complex concept that depends on many factors, including the regulatory policy of the state. Comparing countries by various indicators, such as labour remuneration, taxes and currency restrictions, it is concluded that each country has both advantages and disadvantages for doing business. Therefore, the choice of a country for entrepreneurial activity depends on the interests and priorities of a particular business.*

Keywords: *business climate, investment climate, regulatory policy, taxes, currency restrictions.*

The article examines the business climate of four Eastern European countries – Poland, the Czech Republic, Slovakia and Hungary to determine their attractiveness for entrepreneurial activity. It is emphasized that the business climate, although close in content to the investment climate, is distinguished by its focus on small and medium-sized businesses (SMEs) and depends on state regulatory policy. It is emphasized that the business climate is a multifaceted concept influenced by many factors. Some of them were assessed by the World Bank in the Doing Business rating. However, a significant number of other, more difficult to formally measure, aspects remain outside the attention of this organization.

The study compares the above-mentioned countries in terms of such parameters as wages, taxes and currency restrictions. The analysis results conclude that each of them has both advantages and disadvantages for doing business. Therefore, it is impossible to unequivocally state that there is an ideal or unfavourable business climate in any of them. The choice of a country for starting and conducting business depends on the individual needs and priorities of each entrepreneur.

Common to all countries of Central and Eastern Europe is the recognition of the importance of SMEs and active state support for their development.

The business climate is a complex concept that covers a wide range of factors - from the level of economic development to specific legislative norms, such as tax rates or minimum wages. It primarily concerns the development potential of SMEs and is determined by the effectiveness of the state's regulatory policy, which includes tax incentives, currency liberalization, availability of loans and other measures aimed at creating favourable

conditions for doing business.

In general, the countries of Central and Eastern Europe are promising for Ukrainian business. Ukraine is also actively working to improve its business climate, as evidenced by the results of surveys of migrants in Europe, who believe that the opportunities to succeed in Ukraine and abroad are approximately the same.

It is expected that competition between European countries, including Ukraine, for the attention and resources of small businesses will only intensify, especially given that the EU highly values the role of SMEs in economic development and social stability.

Reference

1. Biznes-klimat v Ukrayini [Business Climate in Ukraine]. Government Portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/ekonomichne-zrostannya/polipshennya-biznes-klimatu> [in Ukrainian]
2. Blank I. A. (2014). Finansovyy menedzhment: navchal'nyy kurs [Financial Management: Training Course]. Kyiv: Nika-Center, 656 p. [in Ukrainian]
3. Vankovych D. V., Demchyshak N. B., Lukovska Yu. M. (2018) Diahnostuvannya stanu investytsiynoho klimatu v Ukrayini [Diagnostics of the State of the Investment Climate in Ukraine]. Investments: Practice and Experience. 2018. No. 1. P.11-18. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5860>. [in Ukrainian]
4. V yakykh krayinakh Yevropy nayvyshchi zarplaty [In which European countries are the highest salaries]. RBC. July 18, 2023. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/vid-5-5-tisyach-evro-misyats-kih-krayinah-1689601041.html> [in Ukrainian]
5. Doslidzhennya stanu biznesu v Ukrayini [Study of the state of business in Ukraine]. December 2023 - January 2024. Business Diia. Presentation. Kyiv, 2024. 108 p. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul_tati_opituvanna_biznesu_sicen_2024_1.pdf [in Ukrainian]
6. Proekt IFC «Investytsiynyy klimat v Ukrayini» [IFC project "Investment Climate in Ukraine"]. 2009. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/763951468174230982/pdf/512210WP0UKRAI1N0IC1report120091Ukr.pdf> [in Ukrainian]
7. A pan-European study of Ukrainians in Europe. Comparatiwe Pating Lab. August 2023. URL: <https://www.ngobg.info/uf/news/2023/09/05/3909729273/rl-refugees-from-ukraine-in-the-eu.pdf>
8. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - "Think Small First" - A "Small Business Act" for Europe. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52008DC0394&rid=2>.
9. GDP per capita, Ease of Doing Business Index. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=UA-CZ-HU-SK-PL>
10. Corruption Perceptions Index. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>
11. Index of Economic Freedom. URL: <https://www.heritage.org/index/ranking>
12. Index of Economic Freedom. URL: <https://wits.worldbank.org/CountrySnapshot/en/UKR/textview>
13. Global Competitiveness Index. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/>
14. Official website of the World Bank. World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=UA-CZ-HU-SK-PL>
15. Official website of Transparency International. URL:

<https://www.transparency.org/en/cpi/2022>

16. Official website of The Heritage Foundation. URL: <https://www.heritage.org/index/ranking>

17. Official website of the World Economic Forum. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/>

18. Official website of the Ministry of Finance of Poland. URL: <https://www.gov.pl/web/finanse>

19. Official website of the Ministry of Finance of the Czech Republic. URL: <https://www.mfcr.cz/en>

20. Official website of the Ministry of Finance of Slovakia. URL: <https://www.finance.gov.sk/en/>

21. Europa Jobs. URL: <https://europa.jobs/blog/candidate/minimum-wage-in-europe-in-2023>

22. Serednya zarplata v Yevropi [Average salary in Europe]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/world/europe/> [in Ukrainian]

23. Ukrayina vkhodyt' do desyatky krayin svitu z nayvyshchymy pokaznykamy bezrobittya [Ukraine is among the ten countries in the world with the highest unemployment rates]. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/10/12/infografika/svit/ukrayina-vxodyt-desyatky-krayin-svitu-najvyshhymy-pokaznykamy-bezrobittya> [in Ukrainian]

24. Sytnyk N., Humeniuk V., Sych O., Yasinovska I. (2020). Development of the Carpathian Region in the Context of EU Macro-Regional Strategy. Journal of Settlements and Spatial Planning. Vol.11(1). P.31-43.

ЕФЕКТИВНИЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТ У ПЕРІОДИ ЗМІН ТА КРИЗ ПІДПРИЄМСТВА

ФЕДОРИШИНА Лариса Миколаївна

докторка економічних наук, професорка

професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>

Анотація. В статті проаналізовано ключові аспекти самоменеджменту в періоди змін та криз в діяльності підприємства. Визначено його роль у підтримці ефективності та стійкості персоналу, а також розкрито взаємозв'язок самоменеджменту із стресостійкістю, адже управління власними ресурсами допомагає знижувати рівень стресу, попереджати емоційне вигорання та приймати виважені рішення, та продуктивністю, оскільки правильна самоорганізація дозволяє підвищити ефективність роботи, уникати хаосу та фокусуватися на пріоритетних завданнях. Охарактеризовано складові самоменеджменту в кризових умовах та способи їх розвитку/набуття. Наведено шляхи подолання труднощів, які можуть виникнути при розвитку окремих складових самоменеджменту в кризових умовах.

Ключові слова: самоменеджмент, ефективність, криза, зміни, антикризове управління, тайм-менеджмент, емоційний менеджмент, мотивація, самодисципліна, адаптивність, стресостійкість, продуктивність.

Постановка проблеми. У сучасному світі, який характеризується високою динамічністю, невизначеністю та кризовими викликами, вміння управляти власним часом, ресурсами та емоціями стає ключовим фактором професійного успіху. Особливо це актуально в умовах цифрової трансформації, економічних криз, військових конфліктів або пандемій, коли працівники змушені адаптуватися до нових умов, зберігаючи продуктивність та психологічну стійкість. Самоменеджмент, як стратегія особистісного розвитку та ефективного використання внутрішніх ресурсів, дозволяє не лише справлятися зі стресом, а й досягати високих результатів навіть у складних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичну основу розуміння сутності поняття «самоменеджмент» та окремих його складових закладено працями як зарубіжних (Л. Зайверта, М. Вудкока і Д. Френсіса, Б. Швальбе і Х. Швальбе, Д. Голмана, С. Кові та ін.), так і вітчизняних (І. Агеєва [1], К. Андрющенко [2], В. Биба [3], С. Василик, С. Прохоровська [4], І. Якимчук [5] та ін.) науковців. Останні дослідження в цій галузі фокусуються на різних аспектах, таких як адаптація до нових умов, стресостійкість, розвиток лідерських якостей та ефективність реалізації управлінських стратегій. Водночас, вважаємо, що питання ефективності самоменеджменту в періоди змін, тим паче кризових ситуацій та війни, є настільки об'ємними та актуальними, що це потребує проведення подальших досліджень в цьому

напрямі.

Мета статті – аналіз ключових аспектів самоменеджменту в періоди змін, визначення його ролі у підтримці ефективності та стійкості персоналу, а також розгляд практичних методів, які допомагають керівникам та працівникам адаптуватися до нестабільного середовища.

Виклад основних результатів. Кризові періоди у діяльності підприємств супроводжуються високим рівнем стресу, нестабільністю та необхідністю швидкої адаптації (рис. 1). В таких умовах особиста організованість стає запорукою виживання як окремого працівника, так і підприємства в цілому, адже дозволяє:

- чітко планувати дії в умовах невизначеності;
- раціонально використовувати час та ресурси;
- швидко адаптуватися до змін і знаходити рішення у складних ситуаціях;
- підтримувати високу мотивацію та ефективність.

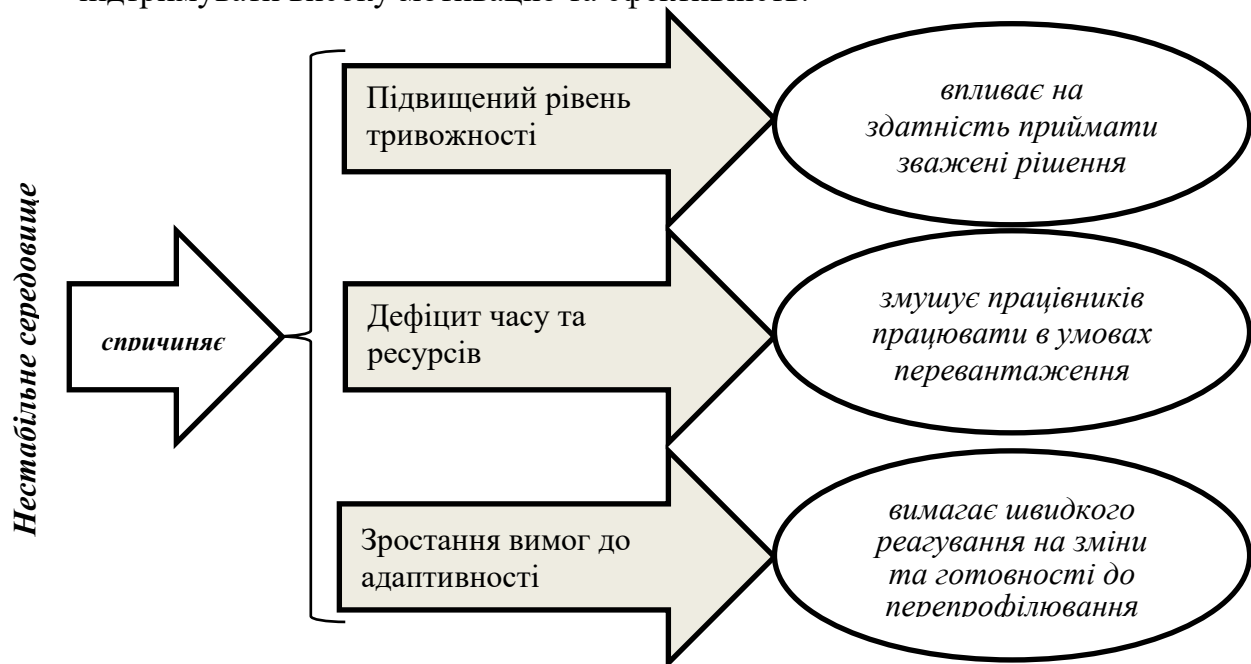


Рис. 1. Вимоги до працівників, зумовлені нестабільним середовищем функціонування підприємства
Джерело: сформовано автором

Без ефективного самоменеджменту працівники в таких умовах ризикують втратити контроль над робочим процесом, що призводить до зниження якості виконання завдань та зростання рівня стресу.

В попередніх наукових працях [6; 7] нами проведено дослідження сутності поняття «самоменеджмент», розглянуто підходи до трактування його сутності різними авторами. На нашу думку, самоменеджмент можна розглядати в широкому та вузькому розумінні. Так, в широкому розумінні під самоменеджментом розуміємо процес управління власною діяльністю, який охоплює всі сфери життя людини (професійну, особисту, соціальну) через управління часом, постановку життєвих цілей, саморозвиток, розвиток емоційного інтелекту, баланс між роботою та особистим життям, адаптацію до змін, підтримку здоров'я та забезпечення добробуту; це фактично глобальний підхід до організації власного життя для досягнення задоволеності, гармонії та успіху в професійній, особистій та соціальній сферах.

Вважаємо, що в періоди змін та криз у діяльності підприємств самоменеджмент відіграє ключову роль у збереженні продуктивності, емоційної стійкості та

адаптивності працівників. У кризових ситуаціях, коли зовнішні фактори стають непередбачуваними, саме здатність до самоменеджменту дозволяє ефективно розподіляти ресурси, зберігати контроль над ситуацією та уникати вигорання.

Переважно в контексті самоменеджменту розглядають лише один з його напрямів – тайм-менеджмент [8; 9; 10; 11], що, на нашу думку, значно звужує його розуміння та можливості використання. Адже самоменеджмент – це не лише вміння управляти власним часом, а й здатність контролювати емоції, розставляти пріоритети та підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Він тісно пов'язаний зі стресостійкістю та продуктивністю (рис. 2) – якщо працівники володіють навичками самоменеджменту, вони можуть ефективніше реагувати на виклики, що підвищує стійкість підприємства до змін і забезпечує його стабільний розвиток.

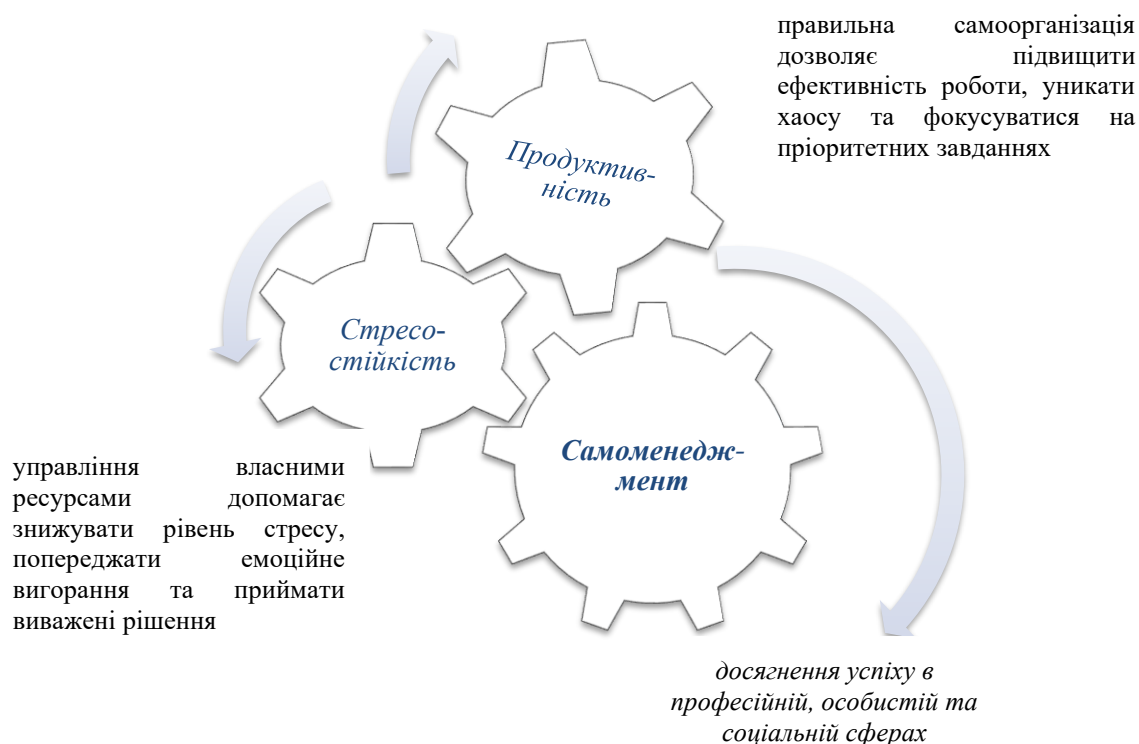


Рис. 2. Взаємозв'язок самоменеджменту із стресостійкістю та продуктивністю працівника

Джерело: сформовано автором

Таким чином, самоменеджмент у кризових умовах охоплює низку важливих навичок і стратегій, які допомагають зберегти ефективність, зменшити стрес і адаптуватися до змін, тому його основними складовими можна назвати:

- тайм-менеджмент – управління власним часом для підвищення продуктивності та зменшення хаосу;
- емоційний менеджмент – контроль емоційного стану, управління стресом і психологічною напругою;
- психологічну адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни та залишатися гнучким у кризових ситуаціях;
- мотивацію та самодисципліну – підтримка внутрішньої енергії та здатність діяти без зовнішнього примусу;
- концентрацію та управління увагою – вміння фокусуватися на пріоритетах і уникати розпорошення уваги;

–фізичну та енергетичну витривалість – підтримка фізичного здоров'я як основи психологічної стійкості.

Характеристику складових, способи їх розвитку/набуття представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Складові самоменеджменту в умовах кризи та способи їх розвитку

Складова само-менеджменту	Характеристика	Способи розвитку/набуття
Тайм-менеджмент	Раціональне планування часу, пріоритизація завдань, ефективне використання ресурсів	– використання планувальників та додатків); – тренінги з тайм-менеджменту; – щоденне ведення списків завдань
Емоційний менеджмент	Контроль емоцій, збереження спокою та конструктивне реагування на кризові ситуації	– практики усвідомленості (mindfulness); – використання щоденника емоцій; – розвиток навичок емпатії через тренінги
Психологічна адаптивність	Здатність швидко змінювати підхід до роботи в залежності від ситуації, прийняття змін	– коучинг та наставництво; – впровадження практик рефлексії; – розвиток стресостійкості через симуляційні вправи
Мотивація та самодисципліна	Внутрішня мотивація до дій, вміння працювати без зовнішнього контролю	– читання книг з мотивації; – участь у марафонах продуктивності; – використання винагород за досягнення
Концентрація та управління увагою	Вміння зосереджуватися на важливих завданнях, мінімізувати відволікаючі фактори	– використання технік блокування відволікаючих чинників; – розвиток уважності через вправи на концентрацію; – створення робочого середовища без зайвих стимулів
Фізична та енергетична витривалість	Вплив фізичного стану на стресостійкість та ефективність роботи	– дотримання режиму дня; – контроль рівня фізичної активності; – баланс між роботою та відпочинком

Джерело: сформовано автором

Безумовно, розвиток самоменеджменту вимагає комплексного підходу і тут варто звернути увагу на труднощі, які можуть виникнути при розвитку окремих складових самоменеджменту, та варіанти їх подолання під час криз (економічних, соціальних, воєнних тощо) (табл. 2).

Таблиця 2

Шляхи подолання труднощів, що можливі при розвитку окремих складових самоменеджменту в кризових умовах

Складова самоменеджменту	Можливі труднощі у розвитку	Шляхи подолання труднощів
1	2	3
Тайм-менеджмент	Відсутність чітких пріоритетів. Відкладання важливих завдань (прокрастинація). Велика кількість термінових справ, що викликає хаос.	Використання матриці Ейзенхауера для встановлення пріоритетів. Поділ великих завдань на менші підзавдання. Встановлення таймерів і графіків для фокусованої роботи.
Емоційний менеджмент	Підвищений рівень стресу та тривоги. Нестача підтримки з боку колег чи керівництва. Важкість у розпізнаванні та управлінні власними емоціями.	Практика усвідомленості (mindfulness). Використання дихальних технік і медитації. Спілкування з коучами або психологами для аналізу емоційних реакцій.

Продовження табл. 2

1	2	3
Психологічна адаптивність	Страх перед змінами та невизначеністю. Відсутність навичок швидкої адаптації. Втома від постійного пристосування до нових умов.	Застосування гнучкого мислення (growth mindset). Використання сценарного планування. Підтримка мережі контактів для обміну досвідом та отримання порад.
Мотивація та самодисципліна	Втрата внутрішньої мотивації через кризу. Відсутність довгострокових цілей. Низька концентрація через зовнішні обставини (наприклад, інформаційний тиск, воєнний стан).	Визначення особистої місії та цінностей. Використання системи винагород. Створення чітких планів та контрольних точок.
Концентрація та управління увагою	Постійні відволікання (новини, соціальні мережі, дзвінки). Нестача енергії через емоційне вигорання. Інформаційне перевантаження.	Впровадження цифрової гігієни (обмеження часу в соцмережах). Використання техніки «глибокої/зосередженої роботи» (deep work). Регулярні паузи для відновлення концентрації.
Фізична та енергетична витривалість	Недостатня фізична активність через перевантаження роботою. Порушення режиму сну через стрес. Незбалансоване харчування.	Регулярні фізичні вправи навіть у мінімальних обсягах (10-хвилинні перерви для розминки). Встановлення чітких годин відпочинку. Дотримання здорової дієти та підтримка водного балансу.

Джерело: сформовано автором

Варто зауважити, що розвиток складових самоменеджменту потребує взаємодії як з боку самого працівника, так і з боку підприємства. Працівник має активно працювати над власними навичками, а підприємство – створювати умови для їх розвитку та підтримки. На нашу думку, для забезпечення найбільш повної взаємодії необхідні такі заходи (табл. 3).

Таблиця 3

Заходи розвитку складових самоменеджменту на рівні працівника та підприємства

Складова самоменеджменту	Заходи на рівні	
	працівника	підприємства
1	2	3
Тайм-менеджмент	Планування робочого дня (матриця Ейзенхауера, техніка Pomodoro). Використання особистих трекерів часу та завдань. Чітка пріоритезація.	Впровадження цифрових інструментів для управління завданнями. Навчання з ефективного планування робочого часу. Гнучкий графік роботи (якщо це можливо й доцільно з економічної точки зору).
Емоційний менеджмент	Практика усвідомленості (mindfulness). Використання технік управління стресом (дихальні вправи, медитація). Самонавчання (читання книг, проходження курсів).	Запуск програм психологічної підтримки (корпоративний психолог, консультації). Проведення тренінгів з розвитку емоційного інтелекту та ефективних комунікацій. Формування корпоративної культури підтримки.

Продовження табл. 3

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Психологічна адаптивність</i>	Відкритість до змін та саморозвитку. Формування гнучкого мислення. Участь у проєктах, які виходять за межі зони комфорту.	Впровадження програм менторства та коучингу. Підтримка внутрішньої мобільності персоналу. Ротація посад для розвитку навичок адаптації.
<i>Мотивація та самодисципліна</i>	Встановлення особистих цілей і моніторинг їх досягнення. Формування системи самовинагород. Дотримання режиму праці та відпочинку.	Використання нематеріальної мотивації (визнання досягнень, похвала). Надання можливостей для кар'єрного зростання. Запровадження корпоративних ініціатив (конкурси, бонуси за результативність).
<i>Концентрація та управління увагою</i>	Обмеження відволікаючих факторів (вимкнення повідомлень, блокування соцмереж). Використання технік «глибокої роботи» (deep work). Дотримання принципу «одне завдання за раз».	Створення і підтримка комфортного робочого середовища. Розробка чіткої політики комунікації (мінімізація зайвих зустрічей, регламентовані листування). Оптимізація процесів для зменшення навантаження.
<i>Фізична та енергетична витривалість</i>	Регулярні фізичні вправи. Дотримання режиму сну та здорового харчування. Використання технік відновлення енергії (медитація, короткі перерви).	Організація спортивних заходів (корпоративний фітнес, марафони). Забезпечення ергономічного робочого місця. Впровадження політики work-life balance.

Джерело: сформовано автором

Як бачимо, розвиток самоменеджменту вимагає активної участі обох сторін: працівники мають впроваджувати особисті методики управління часом, емоціями та продуктивністю, а підприємства повинні створювати відповідні умови, підтримувати та навчати персонал. Тільки за такого підходу можна досягти ефективності в умовах кризи та невизначеності.

Висновки. Таким чином, самоменеджмент є критично важливим інструментом для кожного працівника та підприємства загалом. В умовах змін саме він допомагає зберігати контроль над ситуацією, підвищувати продуктивність та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Успішне опанування навичок підтримки продуктивності, адаптації до змін та збереження емоційної рівноваги дозволяє людям ефективно працювати навіть у складних умовах, підтримувати стійкість до стресів та приймати обґрунтовані рішення.

Головний акцент має бути зроблений на практичному впровадженні методів управління часом, контролю емоцій, розвитку адаптивності, підвищенні мотивації та самодисципліни. Використання сучасних інструментів та технологій допоможе вдосконалити навички самоменеджменту та зробити їх невід'ємною частиною професійної діяльності.

Список використаної літератури

1. Агєєва І. В. Теоретичні аспекти самоменеджменту в сучасних умовах. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 2(37). С. 162-167. URL:

<http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/7823/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d0%a2%d0%94%d0%90%d0%a2%d0%a3%20%2837%292018-162-167.pdf>

2. Андрющенко К. А. Теоретичні аспекти самоменеджменту: умови виникнення і розвитку. Ефективна економіка. 2010. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=258>

3. Биба В. Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 58-61. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/12.pdf

4. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агєєва І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Випуск 38. С. 16-23. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/848>

5. Якимчук І. Особливості самоменеджменту в діяльності сучасної організації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Випуск 35. С. 197-202. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7760028>.

6. Федоришина Л. М., Камінський В. І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 10. С. 535-538. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf>

7. Федоришина Л., Декалюк О., Чабан С. Особливості самоменеджменту та саморозвитку керівників державних підприємств. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 4. С. 168-176.

8. Данилевич Н., Лопух В. Самоменеджмент як шлях до ефективного використання робочого часу. Економічний простір. 2018. № 129. С. 164-173. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/176>

9. Шпак К., Зачосова Н., Назаренко С. Формалізація засад тайм-менеджменту і самоменеджменту персоналу у кадровій політиці для підвищення рівня кадрової безпеки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 3(03). С. 51-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-10>.

10. Причепа І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент використання часу успішного менеджера за сучасних умов. Ефективна економіка. 2018. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf

11. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент – як невід’ємний складник системи управління персоналом підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 26. Ч. 2. С.101-110.

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.166174175](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.166174175)

JEL Classification: M10

EFFECTIVE SELF-MANAGEMENT IN PERIODS OF CHANGES AND CRISES OF THE ENTERPRISE

FEDORYSHYNA Larysa

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Management, Economics, Statistics and Digital Technologies,

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>

Abstract. *In the article the key aspects of self-management during periods of change and crisis in the activities of the enterprise were analyzed. Its role in maintaining the efficiency and stability of personnel was determined, and the relationship between self-management and stress resistance was revealed, since managing one's own resources helps to reduce stress levels, prevent emotional burnout and make informed decisions, and productivity, since proper self-organization allows you to increase work efficiency, avoid chaos and focus on priority tasks. The components of self-management in crisis conditions and the methods of their development/acquisition were characterized. Ways of overcoming difficulties that may arise when developing individual components of self-management in crisis conditions were given.*

Key words: *self-management, efficiency, crisis, changes, anti-crisis management, time management, emotional management, motivation, self-discipline, adaptability, stress resistance, productivity.*

In the modern world, which is characterized by high dynamism, uncertainty and crisis challenges, the ability to manage one's own time, resources and emotions becomes a key factor in professional success. Effective self-management allows: to maintain the psychological stability of personnel in conditions of high workload and change; to increase work efficiency through conscious management of one's own time, energy and resources; to form a culture of responsibility and self-organization at the level of the enterprise, which contributes to its stability in crisis periods; to optimize work processes and minimize the negative impact of an unstable environment.

The aim of the article is to analyse key aspects of self-management during periods of change, determine its role in maintaining staff effectiveness and resilience, and consider practical methods that help managers and employees adapt to an unstable environment.

The following research methods were used in the article to achieve the set goal: analysis, monographic, abstract and logical, generalization – to consider the essence of the concept of “self-management” and the definition and characteristics of the components of self-management in conditions of changes and crises in the activities of the enterprise; tabular, graphical – to clearly present the impact of an unstable external environment on the activities of personnel and changing requirements for them, to

demonstrate the relationship between self-management and stress resistance and employee productivity

Self-management in a broad sense is proposed to be understood as the process of managing one's own activities, which covers all areas of a person's life (professional, personal, social) through time management, setting life goals, self-development, developing emotional intelligence, work-life balance, adapting to change, maintaining health and ensuring well-being.

Its role in supporting the efficiency and stability of personnel were determined, and the relationship between self-management and stress resistance was revealed, as managing one's own resources helps reduce stress levels, prevent emotional burnout, and make informed decisions, and productivity, as proper self-organization allows you to increase work efficiency, avoid chaos, and focus on priority tasks.

The components of self-management in crisis conditions and the methods of their development/acquisition were described. Thus, the components include:

- time management – managing one's own time to increase productivity and reduce chaos;
- emotional management – controlling emotional state, managing stress and psychological tension;
- psychological adaptability – the ability to respond quickly to changes and remain flexible in crisis situations;
- motivation and self-discipline – maintaining internal energy and the ability to act without external compulsion;
- concentration and attention management – the ability to focus on priorities and avoid distraction;
- physical and energy endurance – maintaining physical health as the basis of psychological resilience.

It is determined that the development of self-management requires a comprehensive approach and difficulties may arise here, therefore, ways to overcome them in crisis conditions are described.

The development of self-management components requires interaction both on the part of the employee himself and on the part of the enterprise. The employee must actively work on his own skills, and the enterprise must create conditions for their development and support. Therefore, measures for the development of self-management components at the employee and enterprise levels are described.

Thus, self-management is a critically important tool for each employee and the enterprise as a whole. In times of change, it is precisely this tool that helps maintain control over the situation, increase productivity, and ensure the long-term competitiveness of the enterprise.

Reference

1. Ahieieva I. V. Teoretychni aspekty samomenedzhmentu v suchasnykh umovakh. Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky). 2018. # 2(37). S. 162-167. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/7823/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%20%d0%a2%d0%94%d0%90%d0%a2%d0%a3%20%2837%29>

2018-162-167.pdf (data zvernennia: 20.11.2024).

2. Andriushchenko K. A. Teoretychni aspekty samomenedzhmentu: umovy vynyknennia i rozvytku. Efektyvna ekonomika. 2010. # 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=258> (data zvernennia: 20.11.2024).

3. Byba V. Teoretychni zasady rozvytku samomenedzhmentu orhanizatsii. Ekonomika ta derzhava. 2021. # 2. S. 58-61. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/12.pdf (data zvernennia: 20.11.2024).

4. Vasylyk S. K., Prokhorovska S. A., Ahieieva I. V. Upravlinnia personalom i samomenedzhment u systemi upravlinnia orhanizatsiieiu v umovakh suchasnykh vyklykiv. Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna. 2023. Vypusk 38. S. 16-23. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/848> (data zvernennia: 21.11.2024).

5. Yakymchuk I. Osoblyvosti samomenedzhmentu v diialnosti suchasnoi orhanizatsii. Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna. 2022. Vypusk 35. S. 197-202. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7760028>.

6. Fedoryshyna L. M., Kaminskyi V. I. Samomenedzhment yak mystetstvo upravlinnia indyvidualnym liudskym kapitalom. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2016. Vypusk 10. S. 535-538. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/111.pdf> (data zvernennia: 21.11.2024).

7. Fedoryshyna L., Dekaliuk O., Chaban S. Osoblyvosti samomenedzhmentu ta samorozvytku kerivnykiv derzhavnykh pidpriemstv. Modeling the development of the economic systems. 2024. # 4. S. 168-176.

8. Danylevych N., Lopukh V. Samomenedzhment yak shliakh do efektyvnoho vykorystannia robochoho chasu. Ekonomichnyi prostir. 2018. # 129. S. 164-173. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/176> (data zvernennia: 22.11.2024).

9. Shpak K., Zachosova N., Nazarenko S. Formalizatsiia zasad taim-menedzhmentu i samomenedzhmentu personalu u kadrovii politytsi dlia pidvyshchennia rivnia kadrovoi bezpeky. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka. 2022. # 3(03). S. 51-57. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.3-10>.

10. Prychepa I. V., Solomoniuk I. L., Lesko T. V. Taim-menedzhment yak diievyi instrument vykorystannia chasu uspishnoho menedzhera za suchasnykh umov. Efektyvna ekonomika. 2018. #12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf (data zvernennia: 22.11.2024).

11. Khytra O. V. Efektyvnyi taim-menedzhment – yak nevidiemnyi skladnyk systemy upravlinnia personalom pidpriemstva. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. 2019. Vyp. 26. Ch. 2. S.101-110.

СУТНІСТЬ ТА НАСЛІДКИ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

ЯСІНОВСЬКА Ірина Фантинівна

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри фінансового менеджменту

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2766-8700>

МАЗУР Марта Романівна

кандидатка юридичних наук, доцентка,

доцентка кафедри кримінального процесу та криміналістики

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9274-6261>

Анотація. *Стаття присвячена дослідженню сутності та наслідків тіньової економіки в економіко-правовому аспекті. Розглянуто основні підходи до визначення поняття «тіньова економіка», її чинники, структурні складові та негативний вплив на суспільство. Проаналізовано механізми протидії тіньовій економіці та можливості їх застосування. Запропоновано окремі напрямки покращення інвестиційного клімату та підприємницького середовища в Україні, виведення економіки з тіні.*

Ключові слова: *тіньова економіка, економіка, правове регулювання, податкове навантаження, детінізація.*

Постановка проблеми. Однією з найактуальніших проблем сучасної світової економіки є її тінізація. Наявність тіньового сектора в будь-якій державі створює значні труднощі, які потребують ефективного вирішення. Протидія тіньовій економіці стала пріоритетним завданням для багатьох країн, адже цей феномен впливає на різні аспекти суспільного життя. Так, він зменшує податкові надходження до державного бюджету, що, своєю чергою призводить до скорочення обсягів фінансування соціальних програм, інфраструктурних проектів та системи охорони здоров'я. Тіньова економіка сприяє зростанню соціальної нерівності у суспільстві, оскільки окремі групи населення уникають сплати податків, отримуючи при цьому доступ до суспільних благ, у той час як інші несуть податкове навантаження. В сучасних умовах дослідження тіньової економіки є надзвичайно актуальним, оскільки воно дає можливість зрозуміти її рівень та негативний вплив на суспільство, а також сприяє напрацюванню шляхів мінімізації рівня тіньової економіки, забезпеченню економічної стабільності, соціальної справедливості та правопорядку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Причини та чинники функціонування тіньової економіки, методика дослідження її розміру та наслідки для суспільства досліджені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, Medina L., Schneider F., Williams C. у своїй працях досліджують методику визначення рівня тіньової

економіки та шляхи її подолання; Бухтіарова А., Ванькович Ю., Костьов'ят Г., Михальова А., Семеног А., Ходжаян А., Шепель Т., Шиптенко Т. – причини виникнення та наслідки тіньової економіки; Волинець М., Гетман О., Гребенюк Н., Дубровський В., Дяченко О., Черкашин В. – механізми протидії тіньовій економіці.

Попри значну кількість конструктивних ідей, пропозицій, висновків і узагальнень, проблема дослідження тіньової економіки в умовах воєнного стану потребує глибшого аналізу.

Мета статті. Метою статті є систематизувати накопичений досвід дослідження сутності, чинників та індикаторів тіньової економіки в економіко-правовому контексті; виокремити пропозиції та можливості їх застосування в Україні з огляду на сучасні виклики.

Виклад основних результатів. Немає єдиного визначення поняття «тіньова економіка».

Тіньова економіка відома під різними назвами, наприклад, прихована економіка (hidden economy), сіра економіка (gray economy), тіньова економіка (black economy) або економіка відсутності (lack economy), готівкова економіка (cash economy) або неформальна економіка (informal economy). Усі ці синоніми стосуються певного виду діяльності в тіньовій економіці. Леандро Медіна та Фрідріх Шнайдер зазначають, що тіньова економіка включає всю економічну діяльність, яка прихована від офіційної влади з монетарних, регулятивних та інституційних причин [12, с. 4].

Бухтіарова А. Г., Семеног А. Ю. та Михальова А. С. дають наступне визначення: тіньова економіка – це економічна діяльність, прихована від офіційної влади, яка спрямована на отримання доходу злочинним шляхом [1, с.32].

На думку Дяченко О.П., тіньова економіка – складне соціально-економічне явище, що представлене сукупністю неконтрольованих і нерегульованих як протиправних, так і законних, але аморальних, економічних відносин між суб'єктами економічної діяльності з метою отримання доходу за рахунок приховування доходів і ухилення від сплати податків [6, с. 21].

Тіньову економіку слід розглядати як економічну діяльність, що не обліковується офіційною статистикою, частково не потрапляє до валового внутрішнього продукту і не оподатковується державою, а також таку, що заборонена законом [10, с.80].

Шепель Т.В. зазначає, що тіньова економіка є сукупністю взаємних відносин, пов'язаних із організацією процесу виробництва, розподілу продукції, надання послуг, які можуть на всіх або на кількох етапах створення продукту порушувати чинне законодавство [11, с.23].

Методичні рекомендації розрахунку рівня тіньової економіки України містять наступне визначення цього поняття: тіньова економіка – незареєстрована в установленому порядку економічна діяльність суб'єкта господарювання, яка характеризується мінімізацією витрат на виробництво товарів, виконання робіт та надання послуг, ухиленням від сплати податків, зборів (обов'язкових платежів), статистичного анкетування та подання статистичної звітності, наслідком якого є порушення законодавчо встановлених норм (рівень мінімальної заробітної плати, тривалість робочого часу, умови і безпека праці тощо) [8]. Таким чином, тіньова економіка охоплює діяльність, яка проводиться поза офіційним обліком та регулюванням держави.

Розглянемо чинники/фактори, які сприяють виникненню та розвитку тіньової економіки. Так, науковці Шнайдер Ф. та Вільямс К. до основних чинників тіньової економіки відносять: податковий тягар, тягар соціального страхування, податкова

мораль, якість державних інституцій та регулювання ринку праці [13].

Ванькович Ю.М. виділяє три групи факторів, які сприяють розвитку тіньової економіки. До першої групи належать фактори економічного характеру, зокрема: завищений рівень податків (зокрема на прибуток), реструктуризація галузей економіки (промисловість, сільське господарство, обслуговування, торгівля), фінансова криза та її негативний вплив на економічну систему, недосконалий процес приватизації, а також діяльність незареєстрованих економічних структур. До другої групи входять фактори соціального характеру, такі як низький рівень життя населення, що спонукає до прихованої економічної активності, високий рівень безробіття, який змушує людей шукати будь-які джерела доходу, та нерівномірний розподіл ВВП. Третя група охоплює фактори правового характеру: недоліки законодавства, недостатню ефективність роботи правоохоронних органів у запобіганні незаконній кримінальній економічній діяльності, а також недосконалість механізму координації у боротьбі з економічними злочинами [2, с.51].

Так, недосконале законодавство, яке не враховує сучасних економічних умов та специфіки окремих галузей, змушує підприємців шукати обхідні шляхи ведення бізнесу. Нечіткість та суперечливість правових норм спричиняє різночитання, що ускладнює їх застосування на практиці та створює передумови для ухилення від сплати податків. Така ситуація не лише підриває довіру до правової системи, а й уповільнює економічний розвиток, знижуючи інвестиційну привабливість країни.

Структурно тіньова економіка може бути поділена на кілька основних складових: незареєстрована економічна діяльність (виробництво товарів і послуг без офіційної реєстрації підприємств; діяльність малого бізнесу, що працює «в тіні» для уникнення оподаткування); прихована економіка (офіційно зареєстровані підприємства, які приховують частину доходів або витрат; заниження обсягів продажів; нелегальні зарплати «в конвертах»); нелегальна економіка (діяльність, що заборонена законом, наприклад, наркоторгівля, контрабанда, підпільне виробництво); корупційна діяльність (хабарництво, зловживання службовим становищем); фінансова тіньова діяльність (використання офшорних зон для приховування доходів; ухилення від податків через фінансові схеми); тіньова зайнятість працевлаштування працівників без офіційного оформлення; приховування фактичної кількості робочих місць або виплат). Ці складові взаємопов'язані та формують комплексну систему, що впливає на загальну економіку країни, її фінансову стабільність та соціальну сферу.

Визначити точний відсоток тіньової економіки в країні досить складно, оскільки її головною характеристикою є прихованість від офіційних органів і уникнення статистичного обліку. Однак завдяки діяльності державних органів, що відповідають за регулювання економічної стабільності, можна орієнтовно оцінити масштаби тіньової економіки. Для цього застосовують різні показники [4, с.45]:

–обсяг ВВП у тіньовій економіці є найпоширенішим показником, проте його важко визначити;

–рівень тіньової зайнятості населення вважається більш точним індикатором, але він може бути спотворений через значну частку неофіційної зайнятості, яка не належить до тіньової економіки;

–загальний обсяг тіньових доходів є найбільш точним показником для оцінки масштабів тіньової економіки, однак його розрахунок є найскладнішим.

Наказом Державної служби статистики України від 27 грудня 2023 року №343 затверджена Методика розрахунку обсягів економіки, що безпосередньо не спостерігається. Вона призначена для підвищення якості оцінок розрахунку валового

внутрішнього продукту й окремих показників виробництва за видами економічної діяльності, проведення моніторингу економіки, що безпосередньо не спостерігається, на основі річних даних державних статистичних спостережень і адміністративних даних [7].

Згідно з даними Міністерства економіки, рівень тіньової економіки в Україні останніми роками знижувався з 40 до 28%, але у 2023 році зріс до 40% через низку факторів, зокрема пов'язаних з воєнними діями. Наявність усе ще великого тіньового сектору, з одного боку, не дає змоги зменшити номінальне податкове навантаження, а з іншого – спотворює умови конкуренції. І перше, й друге сприяє тінізації [3].

Проблеми тіньової економіки продовжують бути одними з найактуальніших і найважливіших у сучасному світі. Такі явища становлять серйозну загрозу для економічного розвитку, соціальної стабільності та правової системи країн у глобальному масштабі.

До основних наслідків тіньової економіки відносять: зменшення надходжень до державного бюджету, що ускладнює фінансування соціальних програм, інфраструктурних проєктів та інших державних ініціатив; сприяння нерівності, економічної несправедливості, оскільки податки сплачують добросовісні платники, тоді як учасники тіньового сектору отримують незаконну вигоду; погіршення умов праці (нелегальна зайнятість, характерна для тіньового сектору, часто супроводжується відсутністю соціальних гарантій, низьким рівнем заробітної плати та незахищеністю працівників); перешкоджання економічному розвитку (тіньова економіка створює нерівні умови для бізнесу, що стримує розвиток чесної конкуренції та інновацій у легальному секторі).

Так, за оцінками дослідження Інституту соціально-економічної трансформації та Центру соціально-економічних досліджень CASE Україна, у 2023 році потенційні втрати державного бюджету від «тіні» становили близько 400 млрд грн. Серед «найпопулярніших» способів з мінімізації податків стали схеми із заробітними платами «у конвертах» (115-230 млрд грн втрат бюджету на рік) та схеми «контрабанда та сірий імпорт» – втрати бюджету оцінюються у 120-167 млрд грн на рік [5].

Ці наслідки свідчать про необхідність комплексного підходу до боротьби з тіньовою економікою, включаючи реформи податкової системи, спрощення процедур ведення бізнесу, боротьбу з корупцією, підвищення довіри до державних інституцій та покращення соціального забезпечення.

Основні шляхи боротьби з тіньовою економікою показані на рис.1.

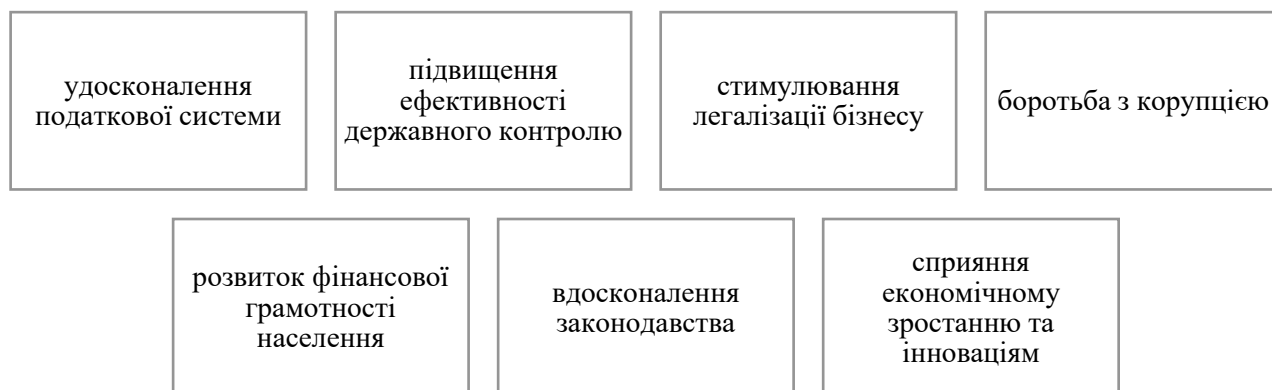


Рис.1. Основні шляхи боротьби з тіньовою економікою

Джерело: складено на основі [1; 4-6; 14]

Зменшення податкового навантаження для бізнесу, спрощення податкових процедур, боротьба з ухиленням від сплати податків шляхом посилення контролю та збільшення прозорості фінансових операцій сприятимуть легалізації діяльності бізнесу. Підвищити ефективність державного контролю можна шляхом покращення діяльності органів, відповідальних за боротьбу з корупцією, ухиленням від податків і нелегальною зайнятістю; використання сучасних технологій для моніторингу фінансових потоків і виявлення нелегальної діяльності; введення жорсткішої відповідальності за порушення законодавства, пов'язаного з тіньовою економікою. Як зазначають науковці та практики [5], існує необхідність перезавантаження митної та податкової служб, реформування БЕБ як органу спрямованого на боротьбу з економічною злочинністю.

Проведення освітніх кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності громадян про важливість легальної зайнятості та сплати податків; інформування населення про негативні наслідки тіньової економіки для суспільства сприятимуть покращенню фінансової грамотності громадян.

Важливим є вдосконалення нормативно-правового поля діяльності бізнесу шляхом внесення змін до законів для усунення прогалин, які використовуються в тішовій діяльності; гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами у сфері фінансового моніторингу та боротьби з відмиванням коштів.

Слід наголосити на рекомендаціях Ради Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), що передбачають удосконалення національного законодавства з метою посилення відповідальності за економічні правопорушення. Крім того, у контексті європейської інтеграції Україна зобов'язалася повністю узгодити своє законодавство із законодавством ЄС, що, своєю чергою, вимагає внесення змін до Кримінального кодексу України. Ці зміни охоплюватимуть, зокрема, правопорушення, які завдають шкоди фінансовим інтересам ЄС [9].

До напрямків покращення інвестиційного клімату та підприємницького середовища в Україні можна віднести [14, с.14]: вдосконалення державної регуляторної політики з метою сприяння розвитку підприємництва шляхом оптимізації податкового навантаження, надання вигідного банківського кредитування, страхування; розвиток соціального партнерства держави та бізнесу, поєднання економічних інтересів держави та бізнесу; спрощення дозвільних процедур та забезпечення їх прозорості, а також соціальна відповідальність та прозорість діяльності суб'єктів господарювання; взаємна відповідальність держави та суб'єктів підприємницької діяльності, що передбачає як відповідальність підприємців перед суспільством, так і відповідальність держави перед підприємцями, зокрема щодо гарантування власності та захисту інвестицій; зменшення тиску на суб'єктів господарювання з боку контролюючих органів, протидія рейдерству та корупції; підвищення технологічного рівня виробництва, розвиток експортного потенціалу; застосування європейських принципів державного ринкового нагляду щодо дотримання вимог безпеки продукції та послуг; посилення інноваційної складової розвитку, надання державної підтримки суб'єктам малого та середнього підприємництва, які працюють у сфері інноваційної та науково-технічної діяльності.

Висновки. Тіньова економіка є складним багатогранним явищем. Вона має значний вплив на соціально-економічний розвиток держави, оскільки зменшує обсяг офіційного ВВП, обмежує податкові надходження, послаблює інституційну ефективність держави. Для ефективного зниження рівня тіньової економіки необхідно впроваджувати комплексні заходи, що охоплюють удосконалення законодавства,

підвищення прозорості фінансових потоків, посилення контролю за економічною діяльністю та стимулювання легального підприємництва. Заходи державної регуляторної політики щодо підтримки малого та середнього бізнесу шляхом створення сприятливих умов для розвитку, стимулювання інноваційної діяльності, яка забезпечує конкурентоспроможність легального сектору, сприятимуть детінізації економіки. Ефективність боротьби з тіньовою економікою в значній мірі залежить від взаємодії держави, бізнесу та громадськості.

Враховуючи сучасні виклики, зокрема наслідки воєнного стану, детінізація економіки є одним із ключових завдань для забезпечення сталого розвитку та економічної безпеки України.

Список використаної літератури

1. Бухтіарова А. Г., Семенов А. Ю. та Михальова А. С. Тіньова економіка: причини та шляхи детінізації економічних процесів. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 31-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_23_7.
2. Ванькович Ю.М. Фактори виникнення тіньової діяльності підприємств. *Economics: time realities*. №6(46), 2019. С. 47-52.
3. Гетман О. На яких схемах тіньової економіки держава втрачає найбільше? *Економічна правда*, жовтень 2024. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2024/10/31/721290/>.
4. Гребенюк Н.О., Волинець М.С. Боротьба з тіньовою економікою задля відновлення України. *Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference «Science and Education in Progress»* (December 26-28, 2023). Dublin, Ireland. С.44-51.
5. Дубровський В., Гетман О., Черкашин В. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні: дослідження / за підтримки Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE) та ICAP Єднання. Київ, жовтень 2024. URL: <https://iset-ua.org/images/Shemi-2024-final.pdf>.
6. Дяченко О.П. Теоретико-методологічні засади державної політики протидії розвитку тіньової економіки в Україні: Монографія. Одеса : Фенікс, 2018. 295 с.
7. Методика розрахунку обсягів економіки, що безпосередньо не спостерігається. Державна служба статистики України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0343832-23#Text>.
8. Методичні рекомендації розрахунку рівня тіньової економіки від 18 лютого 2009 р. №123. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua/view/9aced229-54e0-4021-be56-417ab6d47685>.
9. Підхід до посилення відповідальності за економічні злочини має бути комплексним. Матеріали за результатами круглого столу «Ухилення від сплати податків чи оптимізація: специфіка розслідувань податкових злочинів, європейський досвід протидії та особливості притягнення до кримінальної відповідальності», організованому Бюро економічної безпеки (БЕБ). URL: <https://fru.ua/ua/media-center/news/fru/pidkhid-do-posilennya-vidpovidalnosti-za-ekonomichni-zlochiny-mae-buti-kompleksnim>.
10. Ходжаян А., Шиптенко Т. Тіньова економіка як економічна категорія та об'єкт оцінювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. Вип. 11. С. 74-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2014_11_15.

11. Шепель Т.В., Костьов'ят Г.І. Тіньова економіка як загроза економічній безпеці України: методи вимірювання та оцінка масштабів. Інноваційна економіка. 2021. № 5-6. С. 22-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2021_5-6_4.
12. Leandro Medina and Friedrich Schneider (2018). Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years? URL: https://www.researchgate.net/publication/323189178_Shadow_Economies_Around_the_World_What_Did_We_Learn_Over_the_Last_20_Years.
13. Friedrich Schneider, Colin Williams (2021). The Shadow Economy. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3915632.
14. Yasinovska I., Myshchyshyn I. Features of forming of business environment in Ukraine. Przedsiębiorstwo i region. No. 10. 2018. P. 7-15.

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.176184185](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.176184185)

JEL Classification G32, H30

ESSENCE AND CONSEQUENCES OF THE SHADOW ECONOMY: ECONOMIC AND LEGAL ASPECT

YASINOVSKA Iryna

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Financial Management,
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2766-8700>*

MAZUR Marta

*PhD in Law, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Criminal Procedure and Criminalistics,
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9274-6261>*

Abstract. *The article is devoted to the study of the essence and consequences of the shadow economy in the economic and legal aspect. The main approaches to defining the concept of "shadow economy", its factors, structural components and negative impact on society are considered. The mechanisms of combating the shadow economy and the possibilities of their application are analyzed. Some directions for improving the investment climate and business environment in Ukraine, bringing the economy out of the shadows are proposed.*

Keywords: *shadow economy, economy, legal regulation, tax burden, de-shadowing.*

The shadow economy is one of the most acute problems of modern economic development, which negatively affects the state financial system, social justice and law and order.

In modern conditions, the study of the shadow economy is extremely relevant, since it makes it possible to understand its level and negative impact on society and contributes to the development of ways to minimize the level of the shadow economy, ensure economic stability, social justice and law and order.

The article aims to systematize existing research on the essence, factors and indicators of the shadow economy within an economic and legal context. It also seeks to highlight practical proposals and their potential application in Ukraine in response to modern challenges.

The article analyzes the main theoretical approaches to defining the concept of "shadow economy", its components and factors contributing to its development.

The definition of the shadow economy by scholars has a different emphasis: some emphasize the illegality of its elements, others - on concealment from official statistics and taxation. The main factors contributing to the development of the shadow economy are also considered, such as the tax burden, high social contributions, insufficient efficiency of state institutions, corruption, social inequalities and economic crises. It is determined that the shadow economy can take various forms, including illegal activities (for example, drug

trafficking), hidden economy (such as understatement of income by enterprises) and other aspects.

The article also describes the complex interrelationships between factors that lead to the spread of the shadow economy, including imperfect legislation and its inconsistency with real economic conditions, as well as violations of legal norms and a low level of institutional trust.

The article highlights the serious consequences of the shadow economy, such as a decrease in state budget revenues, which complicates the financing of social programs, the deterioration of working conditions and competitiveness, as well as contributing to social inequality and economic injustice.

The conclusions of the article emphasize the importance of a comprehensive approach to combating the shadow economy, including legislative improvements, greater financial transparency, stricter oversight of economic activity, and incentives for legal entrepreneurship. The effectiveness of the fight against the shadow economy largely depends on the interaction of the state, business, and the public. Given modern challenges, particularly the consequences of martial law, de-shadowing of the economy is one of the key tasks for ensuring Ukraine's sustainable development and economic security.

Reference

1. Bukhtiarova A., Semenoh A. & Mykhalova A. (2020). Tinova ekonomika: prychny ta shliakhy detinizatsii ekonomichnykh protsesiv [Shadow economy: reasons and ways of detinization of economic processes]. *Modern economics*, 23. 31-36. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_23_7 [in Ukrainian].

2. Vankovych Yu. (2019). Faktory vynyknennia tinovoi diialnosti pidpriemstv [Factors of shadow activity of enterprises]. *Economics: time realities*, 6(46). 47-52 [in Ukrainian].

3. Hetman O. (2024). Na yakykh skhemakh tinovoi ekonomiky derzhava vtrachaie naibilshe? [In which schemes of the shadow economy does the state lose the most?]. *Ekonomichna pravda - Economic truth*. Retrieved from: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/31/721290/> [in Ukrainian].

4. Hrebenuk N. & Volynets M. (2023). Borotba z tinovoiu ekonomikoiu zadlia vidnovlennia Ukrainy [The fight against the shadow economy for the reconstruction of Ukraine]. *Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference «Science and Education in Progress»* [in Ukrainian].

5. Dubrovskiy V., Hetman O. & Cherkashyn V. (2024). Porivnialnyi analiz fiskalnoho efektu vid zastosuvannia instrumentiv ukhylennia/unykennia opodatkuvannia v Ukraini: doslidzhennia [Comparative analysis of the fiscal effect of the use of tax evasion/avoidance tools in Ukraine: a study]. *Za pidtrymky Tsentru mizhnarodnoho pryvatnoho pidpriemnytstva (CIPE) ta ISAR Yednannia - With the support of the Center for International Private Entrepreneurship (CIPE) and ICAP Unity*. Retrieved from: <https://iset-ua.org/images/Shemi-2024-final.pdf> [in Ukrainian].

6. Diachenko O. (2018). Teoretyko-metodolohichni zasady derzhavnoi polityky protydii rozvytku tinovoi ekonomiky v Ukraini [Theoretical and methodological foundations of the state policy of countering the development of the shadow economy in Ukraine]. *Monohrafiia*. Odesa : Feniks [in Ukrainian].

7. Metodyka rozrakhunku obsiahiv ekonomiky, shcho bezposeredno ne sposterihaetsia [The method of calculating the volume of the economy, which is not directly observable]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* -

State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0343832-23#Text> [in Ukrainian].

8. Metodychni rekomendatsii rozrakhunku rivnia tinovoi ekonomiky [Methodological recommendations for calculating the level of the shadow economy]. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy - Ministry of Economy of Ukraine. Retrieved from: <https://me.gov.ua/view/9aced229-54e0-4021-be56-417ab6d47685> [in Ukrainian].

9. Pidkhid do posylenia vidpovidalnosti za ekonomichni zlochyny maie buty kompleksnym [The approach to strengthening responsibility for economic crimes should be comprehensive]. Materialy za rezultatamy kruhloho stolu «Ukhylenia vid splaty podatkov chy optymizatsiia: spetsyfika rozsliduvan podatkovykh zlochyniv, yevropeiskyi dosvid protydii ta osoblyvosti prytiahnennia do kryminalnoi vidpovidalnosti», orhanizovanomu Biuro ekonomichnoi bezpeky. Retrieved from: <https://fru.ua/ua/media-center/news/fru/pidkhid-do-posilennya-vidpovidalnosti-za-ekonomichni-zlochyni-mae-buti-kompleksnim> [in Ukrainian].

10. Khodzhaian A. & Shyptenko T. (2014). Tinova ekonomika yak ekonomichna katehoriia ta objekt otsiniuvannia [Shadow economy as an economic category and object of assessment]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika - Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Economy, 11. 74-81. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2014_11_15 [in Ukrainian].

11. Shepel T. & Kostoviat H. (2021). Tinova ekonomika yak zahroza ekonomichnii bezpetsi Ukrainy: metody vymiriuvannia ta otsinka masshtabiv [The shadow economy as a threat to the economic security of Ukraine: methods of measurement and scale assessment]. Innovatsiina ekonomika - Innovative economy, 5-6. 22-30. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2021_5-6_4 [in Ukrainian].

12. Leandro Medina and Friedrich Schneider (2018). Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years? Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/323189178_Shadow_Economies_Around_the_World_What_Did_We_Learn_Over_the_Last_20_Years [in English].

13. Friedrich Schneider, Colin Williams (2021). The Shadow Economy. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3915632 [in English].

14. Yasinovska I. & Myshchyshyn I. (2018). Features of forming of business environment in Ukraine. Przedsiębiorstwo i region - Entrepreneurship and the region, 10. 7-15 [in English].

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЦІЛЕЙ ВІДМИВАННЯ ГРОШЕЙ: СПЕЦИФІКА ТА ПРОТИДІЯ

РИСІН Віталій Васильович

доктор економічних наук, професор

професор кафедри фінансів

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2883-4563>

ФЕДОРОВИЧ Богдан Іванович

здобувач ступеня доктора філософії

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0494-2825>

Анотація. *Розвиток цифрових технологій призвів до вагомих змін у способах проведення фінансових операцій, створивши нові можливості для структур, що займаються легалізацією коштів незаконного походження. Метою статті є характеристика наслідків поширення цифрових фінансових інструментів та оцінка ризиків їх застосування для цілей відмивання грошей. Ми виявили напрями поширення цифрових фінансових інструментів та викликів, які виникають для учасників та регуляторів фінансового ринку у контексті протидії відмиванню грошей. Найбільш вразливими до вчинення дій з легалізації коштів незаконного походження інструментами є віртуальні валюти, системи онлайн-платежів, та платформи електронної торгівлі, та низка технологій, серед яких сервіси змішування, даркнет-ринки, децентралізовані біржі, фіктивні компанії, P2P перекази, цифрові гаманці, фальшування ідентичності.*

Ключові слова: *відмивання грошей, цифрові технології, фінансові ринки, криптовалюта, фінансові інструменти.*

Постановка проблеми. Розвиток фінансового ринку у напрямі дедалі глибшої його діджиталізації стимулює появу нових фінансових інструментів та нових каналів руху грошей. Це призводить до появи значних можливостей для усіх учасників ринку щодо підвищення швидкості здійснення фінансових транзакцій та зниження вартості їх проведення. Механізми, що використовуються для обробки цих фінансових транзакцій є високотехнологічними і включають в себе апаратне та програмне забезпечення, API, криптографію та мережеві протоколи.

Новітні фінансові рішення рухаються в напрямку створення цифрових гаманців, які дозволяють здійснювати прості онлайн-оплати за паркування, торгові автомати, транспорт та інші звичайні покупки. Вони значно полегшують прямий переказ грошей між фізичними особами, дозволяють здійснювати щомісячні платежі за традиційні послуги та замінюють потребу в готівці.

Однак цифрова епоха призвела до значних змін у способах проведення фінансових операцій, створивши як можливості, так і виклики для осіб, які відмивають

гроші. Швидкий розвиток технологій та широке впровадження цифрових платіжних систем, віртуальних валют та онлайн-платформ відкрили нові шляхи для відмивання грошей. Злочинці стають все більш витонченими у використанні вразливостей цифрової сфери для відмивання незаконних коштів. Вони використовують фінансові технології для фінансових шахрайств, вимагання, відмивання грошей та фінансування злочинної діяльності. Такий розвиток подій вимагає глибокого розуміння методів відмивання грошей, поширених у цифрову епоху, та впровадження ефективних контрзаходів.

Традиційні підрозділи фінансової розвідки чи інші уповноважені органи у різних країнах здебільшого добре ознайомлені зі специфікою функціонування платіжних систем і руху грошових потоків, проте часто мають обмежені технічні можливості щодо контролю за системами, що лежать в їх основі. З іншого боку, структури, що покликані запобігати цифровій злочинності володіють всебічними знаннями про технології, але в той же час їм бракує розуміння фінансової складової здійснюваних операцій. З огляду на це, окремі дослідники обґрунтовують потребу формування галузі фінтех-криміналістики, що передбачає застосування досвіду цифрової криміналістики у сфері фінансових технологій з метою виявлення та розслідування фінансової кримінальної діяльності [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Оцінка наявних досліджень в царині запобігання використанню цифрових технологій для цілей відмивання грошей дозволяє констатувати доволі значний рівень зацікавленості темою. Серед зазначених праць варто виділити роботи Д.Лейнвонда та М.ДіБатісте [2], М.МкГуайра та Г.Довлінг [3], Н.Моісеннен та Дж.Норелла [4], М.Герцке [5], С.Суббагарі [6] та ін. Окрім того, є низка праць, де характеризуються особливості використання окремих технологій у відмиванні грошей. Так, Б.Унгер дослідив специфіку застосування передплачених карток у схемах легалізації незаконних доходів [14], П.Расмуссен розглянув ризики онлайн платіжних систем [15], а А.Ф.Брентлі – випадки викрадення цифрової ідентичності у схемах відмивання грошей [16]. Колектив авторів під керівництвом С.Леонова дійшов висновку, що ефективність систем протидії відмиванню грошей залежить від рівня діджиталізації економіки, тому застосування інноваційних інформаційних методів протидії має важливе значення [17]. У наших попередніх працях обґрунтовано, що врахування вразливостей новітніх фінансових інструментів є вагомою передумовою належної перевірки клієнтів та виявлення підозрілих транзакцій [18]. Беручи до уваги перелічені вище та інші дослідження, зазначимо, що динамічний характер розвитку фінансових технологій зумовлює потребу виявлення та розуміння новітніх підходів до реалізації схем легалізації кримінальних капіталів, чому власне і присвячена наша стаття.

Метою статті є характеристика наслідків поширення цифрових фінансових інструментів та оцінка ризиків їх застосування для цілей відмивання грошей.

Виклад основних результатів. Впродовж останніх років світова фінансова система стала свідком глибокої цифрової трансформації, яка докорінно змінила спосіб проведення фінансових операцій. Широке впровадження цифрових платіжних систем, поява віртуальних валют та зростаюча популярність онлайн-платформ підвищили рівень зручності та ефективності фінансових послуг. Поряд з чим, цифрова революція також створила низку унікальних викликів, особливо у сфері фінансової злочинності. Зазначимо, що однією з найважливіших проблем у цьому контексті є адаптація методів відмивання грошей до використання вразливостей цифрових технологій.

Цифровізація фінансових операцій забезпечила їх швидкість та глобальну

доступність. Широке впровадження онлайн-банкінгу, мобільних платіжних додатків та платформ електронної комерції збільшило обсяг і складність цифрових фінансових операцій [2]. Поява можливостей анонімності і транскордонний характер цифрових транзакцій створили підстави для їх використання у процесах відмивання коштів незаконного походження. Злочинці застосовують різні методи і технології, щоб приховати джерело, власника і призначення коштів, що ускладнює їх виявлення і відстеження як правоохоронними органами, так і фінансовими установами [3].

Ураховуючи викладене, важливо виявити, які переваги та недоліки цифрових фінансових технологій у контексті забезпечення ефективної протидії відмиванню грошей (рис. 1).

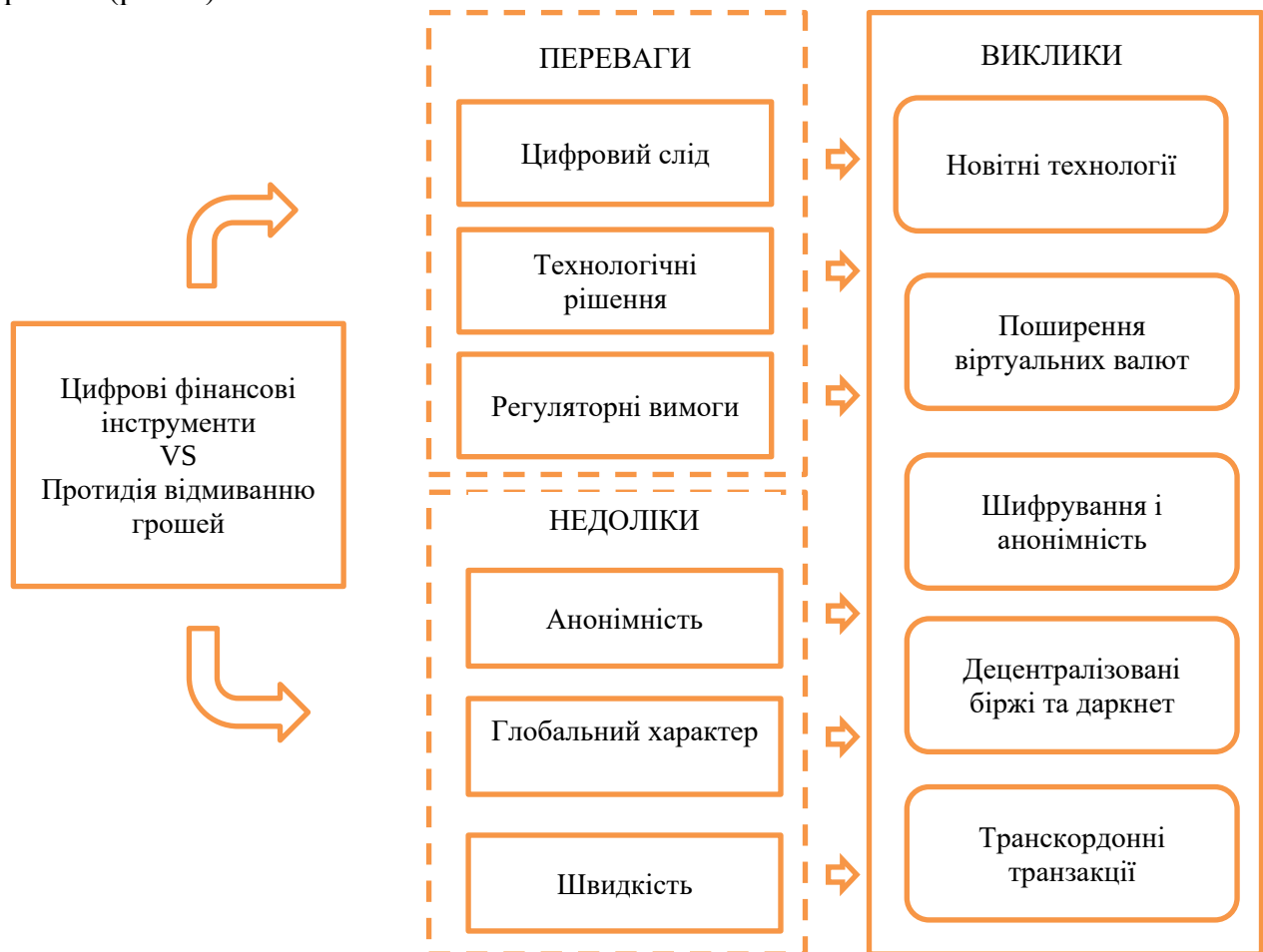


Рис. 1. Переваги, недоліки та виклики поширення цифрових фінансових інструментів у контексті протидії відмиванню грошей

Джерело: складено авторами за даними [4-6].

Таким чином, позитивний ефект для функціонування систем протидії відмиванню грошей матимуть такі характеристики цифрових фінансових інструментів як наявність електронного сліду транзакцій, що дає можливості відстежувати та аналізувати фінансові потоки; застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання, що можуть бути використані для виявлення підозрілої активності, аномалій чи взаємозв'язків між фінансовими операціями; впровадження більш жорстких регуляторних процедур та вдосконалення політики «Знай свого клієнта». Водночас, анонімність цифрових транзакцій може нівелювати переваги щодо їх цифрового сліду, швидкість їх здійснення дозволяє переміщувати кошти та уникати процедур перевірки, які потребують певного часу, а глобальний характер робить можливим транскордонне

відмивання грошей з використанням відмінностей законодавства у різних юрисдикціях та складності міжнародних фінансових систем.

Перелічені переваги та недоліки генерують низку викликів для функціонування систем протидії відмиванню грошей. Перш за все, злочинці постійно адаптують свою діяльність до новітніх технологій, поєднуючи їх із традиційними методами відмивання грошей. Як наслідок, використовуються схеми змішування грошових потоків, децентралізовані мережі та інноваційні фінансові продукти для приховування незаконного походження коштів. Криптовалюти та інші віртуальні валюти, що пропонують додаткові рівні анонімності, можуть бути використані в незаконних цілях, зокрема й для відмивання грошей. Використання шифрування та технологій, що підвищують конфіденційність, дозволяє особам і структурам, які відмивають гроші, маскувати себе та транзакції, що ускладнює процеси виявлення та розслідування. Варто також зазначити, що незаконні транзакції, що мають на меті відмивання грошей, можуть реалізовуватися через децентралізовані біржі та даркнет-ринки. Врешті, відмивання грошей у цифрову епоху тісно пов'язане з транскордонними транзакціями, відсутністю міжнародної координації та непослідовністю нормативно-правової бази.

Ураховуючи виклики, пов'язані із поширенням цифрових фінансових інструментів, важливо систематизувати ці інструменти з урахуванням можливостей їх використання у схемах відмивання грошей. Суть відмивання грошей зводиться до приховування джерела походження незаконно отриманих доходів та здійснення низки операцій для надання таким коштам ознак легітимності [7]. З огляду на розвиток технологій та прискорену цифровізацію руху фінансових потоків структури, що займаються легалізацією капіталів кримінального походження, отримали низку нових можливостей для подібної діяльності. До прикладу, С.Суббагарі виділяє 4 основних техніки використання цифрових інструментів для цілей відмивання грошей – віртуальні валюти та криптовалюти, системи онлайн-платежів, викрадення цифрової ідентичності та синтетичні ідентичності, торгівельні операції [6]. FATF (The Financial Action Task) у дослідженні щодо застосування стандартів протидії відмиванню грошей/фінансуванню тероризму у сфері віртуальних активів зазначає, що віртуальні активи продовжують використовуватися для підтримки розповсюдження зброї масового знищення, а також шахраями, терористичними угрупованнями та суб'єктами тіньового сектору. Зокрема, наголошується на використанні віртуальних активів у схемах шахрайства з інвестиціями [8]. У процесах руху злочинних коштів використовуються стейблкоїни, децентралізовані фінанси (DeFi), анонімні гаманці, NFT тощо. Держфінмоніторинг України у своєму типологічному дослідженні розглядає такі типології відмивання грошей як використання віртуальних валют, вчинення кіберзлочинів через криптобіржі, заволодіння ідентичності акаунту на криптобіржі, створення онлайн-ресурсів для відмивання грошей через віртуальні активи тощо [9]. ООН наголошує на розширенні практики застосування стейблкоїнів (зокрема Tether, USDT) для цілей відмивання грошей. Відповідно до наведених у звіті Офісу з наркотиків і злочинності даних, Tether все частіше використовується у різноманітних аферах, а також на підпільному ринку онлайн-казино в Південно-Східній Азії. Здатність забезпечувати швидкі та незворотні транзакції зробило Tether інструментом для переміщення коштів злочинних угруповань [10]. Паралельно з цим, слід звернути увагу на криптовалюти, що забезпечують високий рівень анонімності, т.зв. Privacy coins. Вищого рівня анонімності можна досягти, наприклад, шляхом приховування від третіх осіб деталей про адреси користувачів, таких як інформація про баланс і джерело походження монет. Це контрастує з тим, як працюють «звичайні»

криптовалюти, де будь-хто може бачити баланс адреси, а також транзакції між адресами [11].

Беручи до уваги охарактеризовані вище підходи можемо стверджувати, що загалом можна виділити три основних цифрових інструменти, які можуть бути використані для відмивання грошей – віртуальні валюти, системи онлайн-платежів, платформи електронної торгівлі, а також низку технологій, за допомогою яких ці інструменти застосовуються у легалізаційних схемах (рис. 2).

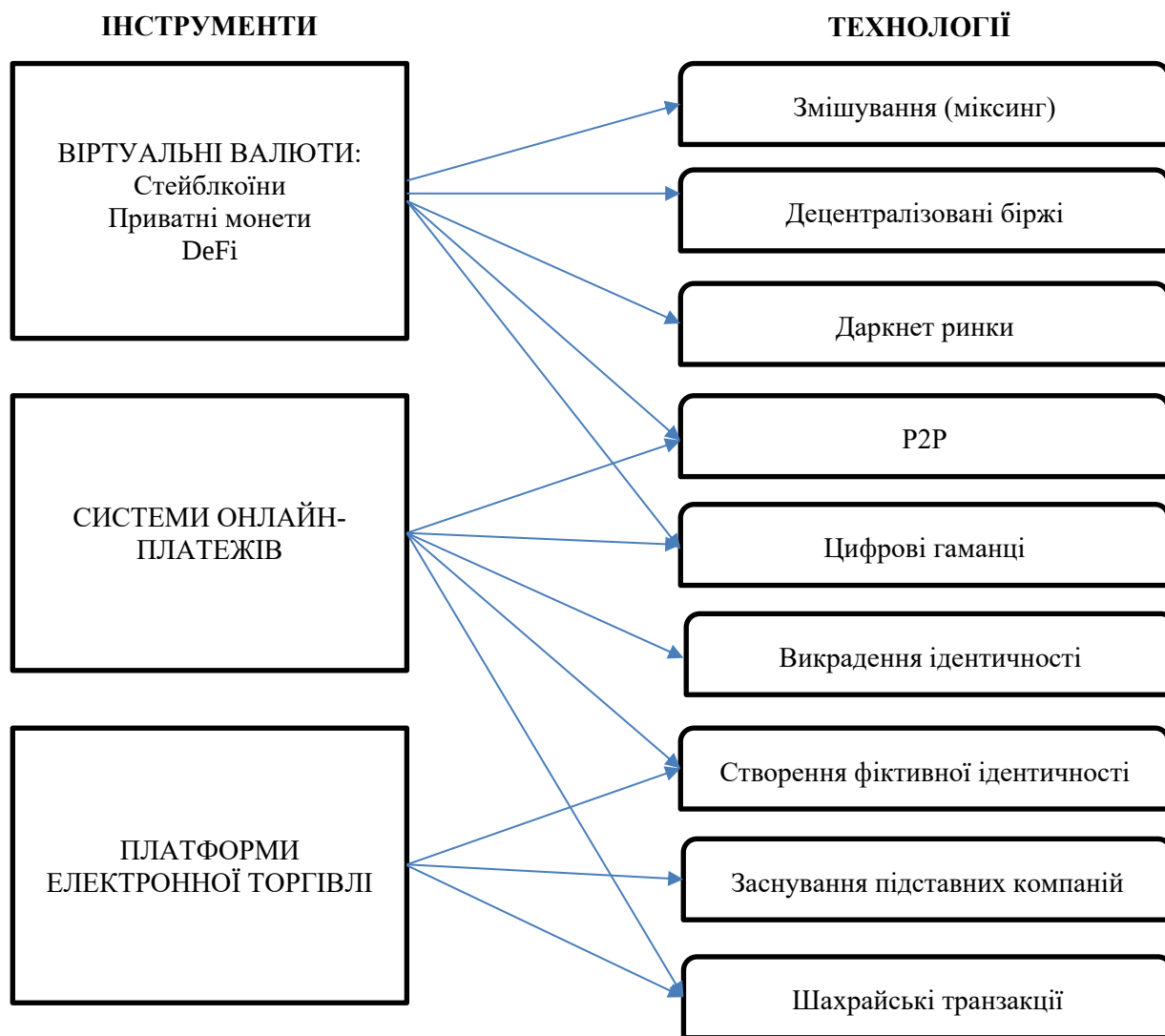


Рис. 2. Взаємозв'язок цифрових інструментів та технологій, що використовуються при відмиванні грошей

Джерело: власна розробка авторів

Особи, які відмивають гроші, все частіше використовують віртуальні валюти для полегшення своєї діяльності. Віртуальні валюти децентралізовані, і не мають єдиного регулятора, що здійснював би моніторинг операцій з ними. Це ускладнює процес виявлення та запобігання відмиванню грошей, оскільки традиційні системи протидії відмиванню грошей і контролю недостатньо пристосовані до таких типів транзакцій.

Відмивачі грошей можуть використовувати складні фінансові структури, такі як трасти або підставні компанії, у поєднанні з віртуальними валютами, щоб приховати

справжнє право власності на активи або джерело походження коштів. Як зазначалося вище, відмивання грошей за допомогою віртуальних валют має міжнародний аспект, оскільки проведення транскордонних операцій підвищує шанси на успішність реалізовуваних схем. Окремо слід наголосити на взаємозв'язку відмивання грошей із різними видами кіберзлочинності, такими як фішингові атаки або атаки шкідливих програм з метою отримання доступу до фінансових рахунків або полегшення переказу коштів між рахунками з використанням віртуальних валют. Це може становити ризик для законних користувачів віртуальних валют і ускладнювати відстеження руху коштів [13].

Однією із найбільш ефективних технологій відмивання грошей за допомогою віртуальних валют є сервіси та протоколи для змішування (чи міксингу) криптовалют. На сьогодні існує низка технологій, які змішують потенційно ідентифіковані криптовалютні кошти з метою приховування джерела походження, таким чином роблячи їх невідстежуваними. Криптовалютні монети з різних джерел початково надсилаються на одну адресу (рахунок). Після того, як кошти змішуються/об'єднуються на цій адресі, вони розділяються на кілька частин і надсилаються на різні адреси. Цей процес може повторюватися кілька разів, перш ніж кошти досягнуть кінцевого пункту призначення. Як наслідок, відстежити походження коштів майже неможливо.

Здійснення анонімних транзакцій з використанням криптовалют можливе і через даркнет-ринки, що представляють собою приховані онлайн-платформи, доступні через спеціальне програмне забезпечення. Подібні маркетплейси сприяють продажу нелегальних товарів і послуг, а також надають особам, що хочуть легалізувати кримінальні доходи, можливість конвертувати такі кошти в криптовалюту і навпаки.

Системи онлайн-платежів на сьогодні стали невід'ємною складовою цифрової економіки, дозволяючи фізичним та юридичним особам надсилати та отримувати кошти в електронному вигляді. Очевидно, що перевагами таких систем користуються також злочинці для відмивання грошей, зокрема мова йде про застосування передплачених карток та цифрових гаманців. Відмивачі грошей можуть використовувати ці інструменти, завантажуючи незаконні кошти на передплачені картки або цифрові гаманці, та використовуючи їх у подальшому для здійснення транзакцій, переказу на різні рахунки або конвертації в інші форми активів [14]. Слід зауважити, що стосовно емісії передплачених карток у більшості юрисдикцій на сьогодні наявні обмеження, тому їх застосування є радше епізодичним. В той же час, цифрові гаманці, передовсім криптовалютні, характеризуються високим ризиком використання для легалізації чи кримінальних капіталів.

Платформи пірінгових платежів (P2P) дають можливість фізичним особам надсилати та отримувати кошти напряму без посередників. Їх вагомою перевагою є мінімальні (або й нульові) розміри комісій порівняно з традиційними платіжними системами. Проте особи, які відмивають гроші, можуть використовувати такі платформи для проведення пірінгових транзакцій, що ускладнює відстеження руху коштів та ідентифікацію кінцевих бенефіціарів [15]. Проблема тут полягає у застосуванні практик політики протидії відмиванню грошей операторами подібних систем, оскільки часто регуляторні вимоги оновлюються недостатньо швидко, що створює підстави для уникнення обов'язкових процедур належної перевірки клієнтів та транзакцій.

Однією із поширених технологій, що може застосовуватися зокрема і при відмиванні грошей, є крадіжка цифрової ідентичності або створення синтетичної

ідентичності. Її суть зводиться до викрадення особистої інформації та використання її для створення шахрайських ідентифікаційних даних [16]. Такі синтетичні ідентичності можуть бути використані для відкриття банківських рахунків, створення підставних компаній і проведення транзакцій для віддалення незаконно отриманих коштів від джерела їх походження.

Відмивання грошей у сфері торгівлі традиційно здійснювалося шляхом маніпулювання торговельними операціями для переміщення коштів через кордони з одночасним приховуванням незаконного походження коштів. Цифрова епоха дала новий поштовх для цього виду діяльності, зокрема через використання платформ електронної комерції та інтернет-ринків для завищення чи заниження вартості товарів і послуг. Платформи електронної комерції забезпечують величезний ринок для купівлі та продажу товарів і послуг. Злочинці можуть використовувати ці платформи для створення фіктивних підприємств, проведення шахрайських операцій та використання інфраструктури електронної комерції для легалізації своїх незаконних доходів. Щодо ризиків платформ електронної комерції слід зауважити, що ризики відмивання грошей тут доволі тісно переплітаються з ризиками фінансових шахрайств, несанкціонованого доступу до платіжних даних тощо.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що цифровізація фінансового ринку та поява новітніх фінансових інструментів упродовж останніх років сприяли удосконаленню руху як законних, так і незаконних грошових потоків. Однією із сфер, яка стала більш складною для контролю та запобігання, стала легалізація доходів кримінального походження. Світова практика за останні десятиріччя виробила низку інструментів для протидії відмиванню грошей за допомогою традиційних фінансових інструментів, проте регулятори у більшості випадків виявилися не готовими оперативно відреагувати на цифровізацію технологій відмивання грошей.

У нашому дослідженні зроблено акцент на виявленні позитивного і негативного ефектів поширення цифрових фінансових інструментів у контексті протидії відмиванню грошей, та викликів, які виникають для учасників та регуляторів фінансового ринку. Ці виклики зводяться до необхідності урахування при формуванні процедур протидії відмиванню грошей унікальних характеристик віртуальних валют, а також інфраструктури, що забезпечує їх обіг. Ми також зробили спробу класифікувати цифрові інструменти та технології, що використовуються при відмиванні грошей, а також продемонструвати взаємозв'язки між ними. Найбільш вразливими до вчинення дій з легалізації коштів незаконного походження є віртуальні валюти, системи онлайн-платежів, та платформи електронної торгівлі. При цьому для здійснення операцій можуть використовуватися сервіси змішування, даркнет-ринки, децентралізовані біржі, фіктивні компанії, P2P перекази, цифрові гаманці, фальшування ідентичності тощо. Загалом можна констатувати, що сучасне відмивання грошей – це поєднання фінансової та кіберзлочинності, шахрайств та новітніх технологій. З огляду на це, протидія цьому явищу стає доволі комплексним завданням і вимагає поєднання зусиль усіх дотичних до функціонування фінансового ринку структур, а також правоохоронних органів як на національному, так і міждержавному рівнях.

Перспективи подальших досліджень порушеної у статті тематики є доволі широкими і передбачають виявлення прихованих ризиків щодо застосування новітніх фінансових технологій злочинцями, а також розробку дієвих механізмів протидії застосування цифрових фінансових інструментів у цілях відмивання грошей.

Список використаної літератури:

1. Nikkel, B. Fintech forensics: Criminal investigation and digital evidence in financial technologies. *Forensic Science International: Digital Investigation*. 2020. Vol.33, 200908. doi: <https://doi.org/10.1016/j.fsidi.2020.200908>
2. Leinwand, D., DiBattiste M. AML in the digital age. In *Anti-money Laundering in the Digital Age: Emerging Trends and Technologies* / S. K. Dhar (Ed.). Springer. 2020. P. 3–17.
3. McGuire M., Dowling G. The economics of digital currencies. In *Economics of Digitization* / M. McGuire and D. S. Reisman (Eds.). Springer. 2018. P. 81–98.
4. Moisseinen N., Norell J. Bitcoin and money laundering in the digital age. In *Bitcoin and Beyond: Cryptocurrencies, Blockchains, and Global Governance* / D. M. Lehmann Möllers and J. Nörr (Eds.). Nomos Verlagsgesellschaft. 2021. P. 171–185.
5. Gercke, M. Cybercrime and money Laundering: Challenges for regulation and law enforcement. In *Handbook on Cyber Crime* / M. Gercke (Ed.). Springer. 2018. P. 379–398.
6. Subbagari, S. Counter measures to combat money laundering in the new digital age. *Digital Threats: Research and Practice*. 2024. Vol. 5(2). P. 1–13. doi: <https://doi.org/10.1145/3626826>
7. Рисін В. В., Карпець А. Р. Особливості новітніх способів відмивання грошей з використанням фінансових установ. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 132–140. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-132-140>
8. Virtual assets: Targeted update on implementation of the FATF standards on VAS and VASPS. URL: <https://www.fatf-gafi.org/content/fatf-gafi/en/publications/Fatfrecommendations/targeted-update-virtual-assets-vasps-2024.html> (дата звернення 17.12.2024)
9. Державна служба фінансового моніторингу України. Актуальні методи, способи, інструменти легалізації (відмивання) злочинних доходів та фінансування тероризму (сепаратизму) URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/200/Typologies%20of%20the%20SFMS/UKR_Typology_2021_26_05.pdf (дата звернення 17.12.2024)
10. Крамаренко О. ООН назвала Tether одним із найпопулярніших інструментів для відмивання грошей. *PaySpace Magazine*. 2024. URL: <https://psm7.com/uk/cryptocurrency/oon-nazvala-tether-odnim-iz-samyx-populyarnyx-instrumentov-dlya-otmyvaniya-deneg.html> (дата звернення 17.12.2024)
11. Money laundering through cryptocurrencies. United Nations : UN Toolkit on Synthetic Drugs. URL: <https://syntheticdrugs.unodc.org/syntheticdrugs/en/cybercrime/laundryingproceeds/moneylaundrying.html> (дата звернення 17.12.2024)
12. Quick Guide 1: Cryptocurrencies and money laundering investigations. Basel Institute on Governance. 2023. URL: <https://baselgovernance.org/publications/quick-guide-1-cryptocurrencies-and-money-laundering-investigations> (дата звернення 17.12.2024)
13. Common AML schemes: Virtual currencies | ACA group. 2024. URL: <https://www.acaglobal.com/insights/common-aml-schemes-virtual-currencies> (дата звернення 17.12.2024)
14. Unger, B. Prepaid cards and money laundering. In *Handbook of Money Laundering* / B. Unger (Ed.). Edward Elgar Publishing. 2016. P. 211–227.
15. Rasmussen, P. Online peer-to-peer payment systems and money laundering. In *The Oxford Handbook of Digital Technology and Society* / P. Rasmussen (Ed.). Oxford University Press. 2018. P. 328–343.

16. Brantly, A. F. Money laundering and digital identity theft. In Identity Theft Handbook: Detection, Prevention, and Security / A. F. Brantly (Ed.). CRC Press. 2019. P. 345–361.

17. Lieonov, S., Vasilyeva, T., Mynenko, S., Dotsenko, T. Banking in digital age: efficiency of anti-money laundering system. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2021. Vol. 2(37). P. 4–13. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.229678>

18. Рисін В. В., Федорович Б. І. Особливості протидії відмиванню грошей на сучасних фінансових ринках. Бізнес Інформ. 2024. №2. С. 228–236. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-228-236>

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.186196197](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.186196197)

JEL classification: G28, K42, E42, O33.

USE OF DIGITAL FINANCIAL INSTRUMENTS FOR MONEY LAUNDERING PURPOSES: SPECIFICS AND COUNTERACTION

RYSIN Vitalii

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance,
Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2883-4563>*

FEDOROVYCH Bohdan

*Postgraduate,
Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0494-2825>*

Abstract. *The development of digital technologies has led to significant changes in the way financial transactions are conducted, creating new opportunities for money launderers. The article aims to characterise the consequences of the proliferation of digital financial instruments and assess the risks of their use for money laundering purposes. We have identified the areas of proliferation of digital financial instruments and the challenges that arise for financial market participants and regulators in the context of combating money laundering. The most vulnerable instruments for money laundering are virtual currencies, online payment systems and e-commerce platforms, and several technologies, including mixing services, darknet markets, decentralised exchanges, fictitious companies, P2P transfers, digital wallets, and identity fraud. It is determined that modern money laundering is a combination of financial and cybercrime, fraud and the latest technologies.*

Keywords: *money laundering, digital technologies, financial markets, cryptocurrency, financial instruments.*

The development of digital technologies has led to significant changes in the way financial transactions are conducted, creating new opportunities for money launderers. The digitalisation of financial transactions has ensured their speed and global accessibility. Simultaneously, the widespread use of online banking, mobile payment applications and e-commerce platforms has increased the volume and complexity of digital financial transactions. One of the most critical problems of modern financial markets has become the adaptation of money laundering methods to exploit the vulnerabilities of digital technologies. Because of this, the article aims to characterise the consequences of the proliferation of digital financial instruments and assess the risks of their use for money laundering purposes. We have identified the areas of proliferation of digital financial instruments and the challenges that arise for financial market participants and regulators in the context of combating money laundering. These challenges boil down to the need to consider the unique characteristics of virtual currencies and the infrastructure that supports their circulation when developing anti-money laundering procedures. The authors have attempted to classify digital tools and technologies used in money laundering and demonstrate their interconnections. The most

vulnerable instruments for money laundering are virtual currencies, online payment systems and e-commerce platforms, and several technologies, including mixing services, darknet markets, decentralised exchanges, fictitious companies, P2P transfers, digital wallets, and identity fraud. It is determined that modern money laundering is a combination of financial and cybercrime, fraud and the latest technologies. Because of this, countering this phenomenon is becoming a rather complex task and requires a combination of efforts of all structures involved in the functioning of the financial market and law enforcement agencies at both the national and international levels.

Reference

1. Nikkel, B. (2020). Fintech forensics: Criminal investigation and digital evidence in financial technologies. *Forensic Science International: Digital Investigation*, 33, 200908. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.fsidi.2020.200908> [in Netherlands].
2. Leinwand, D. & DiBattiste, M. (2020). AML in the digital age. In *Anti-money Laundering in the Digital Age: Emerging Trends and Technologies*, S. K. Dhar (Ed.), Springer. [in Germany].
3. McGuire, M. & Dowling, G. (2018). The economics of digital currencies. In *Economics of Digitization*, M. McGuire and D. S. Reisman (Eds.), Springer. [in Germany].
4. Moisseinen, N. & Norell, J. (2021). Bitcoin and money laundering in the digital age. In *Bitcoin and Beyond: Cryptocurrencies, Blockchains, and Global Governance*, D. M. Lehmann Möllers and J. Nörr (Eds.), Nomos Verlagsgesellschaft. [in Germany].
5. Gercke, M. (Ed.) (2018). *Cybercrime and money Laundering: Challenges for regulation and law enforcement*. In *Handbook on Cyber Crime*, Springer. [in Germany].
6. Subbagari, S. (2024). Counter measures to combat money laundering in the new digital age. *Digital Threats: Research and Practice*, 5(2), 1–13. Retrieved from: <https://doi.org/10.1145/3626826> [in USA].
7. Rysin, V. V., & Karpets, A. R. (2021). Osoblyvosti novitnikh sposobiv vidmyvannia hroshei z vykorystanniam finansovykh ustanov [Peculiarities of modern methods of money laundering using financial institutions]. *Business Inform*, (3), 132–140. Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-132-140> [in Ukrainian].
8. Virtual assets: Targeted update on implementation of the FATF standards on VAS and VASPS. Retrieved from <https://www.fatf-gafi.org/content/fatf-gafi/en/publications/Fatfrecommendations/targeted-update-virtual-assets-vasps-2024.html> [in France].
9. State Financial Monitoring Service of Ukraine (2021). Aktualni metody, sposoby, instrumenty lehalizatsii (vidmyvannia) zlochynnykh dokhodiv ta finansuvannia teroryzmu (separatyizmu) [Relevant methods, techniques, and tools for legalization (money laundering) of criminal proceeds and financing of terrorism (separatism)]. Retrieved from: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/200/Typologies%20of%20the%20SFMS/UKR_Typology_2021_26_05.pdf [in Ukrainian].
10. Kramarenko, O. (2024). OON nazvala Tether odnym iz naipopuliarnishykh instrumentiv dlia vidmyvannia hroshei [The UN named Tether as one of the most popular tools for money laundering]. *PaySpace Magazine*. Retrieved from <https://psm7.com/uk/cryptocurrency/oon-nazvala-tether-odnim-iz-samyx-populyarnyx-instrumentov-dlya-otmyvaniya-deneg.html> [in Ukrainian].
11. Money laundering through cryptocurrencies. United Nations : UN Toolkit on Synthetic Drugs. Retrieved from

<https://syntheticdrugs.unodc.org/syntheticdrugs/en/cybercrime/launderingproceeds/moneylaundering.html> [in Austria].

12. Quick Guide 1: Cryptocurrencies and money laundering investigations. Basel Institute on Governance. Retrieved from <https://baselgovernance.org/publications/quick-guide-1-cryptocurrencies-and-money-laundering-investigations> [in Switzerland].

13. Common AML schemes: Virtual currencies | ACA group. (2024). Retrieved from: <https://www.acaglobal.com/insights/common-aml-schemes-virtual-currencies> [in USA].

14. Unger, B. (Ed.). (2016). Prepaid cards and money laundering. In Handbook of Money Laundering, Edward Elgar Publishing. [in United Kingdom].

15. Rasmussen, P. (Ed.). (2018). Online peer-to-peer payment systems and money laundering. In The Oxford Handbook of Digital Technology and Society, Oxford University Press. [in United Kingdom].

16. Brantly, A. F. (Ed.). (2019). Money laundering and digital identity theft. In Identity Theft Handbook: Detection, Prevention, and Security, CRC Press. 345–361. [in USA].

17. Lieonov, S., Vasilyeva, T., Mynenko, S. & Dotsenko, T. (2021). Banking in digital age: efficiency of anti-money laundering system. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 2(37), 4–13. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.229678> [in Ukrainian].

18. Rysin, V. V. & Fedorovych, B. I. (2024). Osoblyvosti protydii vidmyvanniu hroshei na suchasnykh finansovykh rynkakh [Features of counteracting money laundering in modern financial markets]. *Business Inform*, (2), 228–236. Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-228-236> [in Ukrainian].

МІЖБЮДЖЕТНІ ВІДНОСИНИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

ЗАХІДНА Оксана Романівна

*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансового менеджменту
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4964-3472>*

КОЗИК Мирослава Ростиславівна

*здобувачка освітнього рівня «бакалавр»
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8472-7669>*

ГРИЦАЙ Роман Ярославович

*аспірант відділу регіональної фінансової політики
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3739-5110>*

Анотація. У статті розглянуто основні тенденції зміни обсягів і структури міжбюджетних трансфертів та їх впливі на фінансовий стан Висоцької ТГ. Аналіз балансу бюджету громади за 2022-2024 роки виявляє ключову тенденцію: високу залежність громади від зовнішнього фінансування, яка підкреслюється коефіцієнтом ефективності доходів за трансфертами, що перевищує 250%. На основі дослідження розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення міжбюджетних відносин територіальної громади в умовах воєнного стану.

Ключові слова: місцевий бюджет, міжбюджетні відносини, доходи, видатки, трансферти, територіальна громада.

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія проти України спричинила безпрецедентні виклики для фінансової системи держави, зокрема для міжбюджетних відносин. Територіальні громади, як ключові суб'єкти місцевого самоврядування, опинилися в епіцентрі цих змін, зіткнувшись із різким скороченням власних доходів, зростанням видатків на оборону та соціальну підтримку, а також змінами в системі міжбюджетних трансфертів. Існуючі проблеми міжбюджетних відносин в умовах війни, такі як недостатність та нерівномірний розподіл трансфертів, затримки у їх надходженні, необхідність оперативного перерозподілу бюджетних коштів в умовах невизначеності, а також ризики, пов'язані з руйнуванням економічної інфраструктури, безпосередньо впливають на фінансову стійкість територіальних громад.

Таким чином, виникає необхідність комплексного дослідження міжбюджетних відносин в умовах війни, що включає аналіз впливу воєнних дій на фінансовий стан територіальних громад, оцінку ефективності існуючої системи міжбюджетних

трансфертів, а також розробку пропозицій щодо її удосконалення. Дослідження, проведене на прикладі Висоцької ТГ, дозволить не лише виявити конкретні проблеми, з якими стикаються громади, але й розробити універсальні рекомендації для забезпечення їх фінансової стійкості в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання міжбюджетних відносин територіальних громад в умовах війни досліджували такі українські вчені як О.Д. Василик, О.Р. Західна, П.М. Фугело, В.В. Зубенко, О.П. Кириленко, М.А. Крутько, О.А. Музика, Н.С. Ситник та ін.

Дослідники зосереджуються на впливі воєнних дій на місцеві бюджети, трансформації міжбюджетних трансфертів та забезпеченні фінансової стійкості територіальних громад. Особлива увага приділяється аналізу ефективності існуючих механізмів фінансової підтримки, а також пошуку нових підходів до управління місцевими фінансами в умовах кризових ситуацій.

Попри значну увагу до міжбюджетних трансфертів як інструменту фінансової підтримки територіальних громад, залишається невирішеним питання їхньої ефективності в умовах воєнного стану, зокрема оптимізація структури та механізмів розподілу фінансової допомоги, яка не завжди враховує реальні потреби громад і може призводити до неефективного використання коштів. Додатковим викликом є необхідність адаптації міжбюджетних відносин до кризових умов, оскільки воєнний стан створює нові ризики та загрози для місцевих бюджетів, що потребує розробки ефективних механізмів розподілу та використання трансфертів з урахуванням надзвичайних обставин.

Мета статті полягає у розробці практичних рекомендацій для забезпечення фінансової стійкості Висоцької ТГ через удосконалення міжбюджетних відносин в умовах війни, що досягається шляхом аналізу основних показників бюджету громади, впливу воєнних дій на місцевий бюджет та оцінкою ефективності міжбюджетних трансфертів.

Виклад основних результатів. Розвиток міжбюджетних відносин під час війни вимагає адаптації фінансової системи до нових викликів. Військові дії змінюють бюджетну політику, перерозподіляючи ресурси на оборону, гуманітарну допомогу та відновлення пошкодженої інфраструктури. Це зменшує доходи місцевих бюджетів і збільшує навантаження на центральний бюджет [1]. Ключовими завданнями у даній ситуації залишаються гнучкість фінансового управління, підтримка постраждалих регіонів і забезпечення спроможності місцевого самоврядування через нові джерела надходжень, реформу трансфертів і кризові механізми бюджетної політики [2].

У 2024 році місцеві бюджети України продемонстрували значне зростання доходів, досягнувши 450998.9 млн грн, що на 24,1% більше, ніж у 2023 році. Основними джерелами надходжень стали податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), єдиний податок та податок на прибуток підприємств приватного сектору економіки. Однак, спостерігається нерівномірність зростання доходів у різних регіонах. Виконання річних затверджених показників доходів загального фонду склало 106,4%, що свідчить про ефективне управління місцевими бюджетами. Уряд забезпечив перерахування міжбюджетних трансфертів місцевим бюджетам на рівні 96,1% від передбачених асигнувань, що є важливим фактором для забезпечення фінансової стабільності [3].

Щоб детально розібратися в структурі та особливостях місцевих бюджетів у воєнний час, варто виконати аналіз типового бюджету територіальної громади. Це допоможе виявити загальні тенденції та проблеми, з якими стикаються місцеві

громади.

Аналізуючи баланс бюджету Висоцької ТГ за період 2022-2024 рр. маємо кілька ключових тенденцій щодо динаміки доходів, видатків, дефіциту/профіциту бюджету громади за загальним та спеціальним фондами (табл. 1).

Таблиця 1

**Баланс бюджету Висоцької сільської територіальної громади
протягом 2022 - 2024 рр., тис. грн**

Показники виконання Січень - Грудень	Загальний фонд				Спеціальний фонд				Разом			
	2022	2023	2024	Темп росту	2022	2023	2024	Темп росту	2022	2023	2024	Темп росту
Доходи	59 972.6	56 049.2	59 950.1	2022- 2023: (93,4%)	1 428.3	3 197.7	4 272.2	2022- 2023: (223,8%)	61 401.0	59 246.9	64 222.3	2022- 2023: (96,4%)
				2023- 2024: (106,9%)				2023- 2024: (133,6%)				2023- 2024: (108,3%)
Видатки	55 388.8	59 217.1	60 219.2	2022- 2023: (106,9%)	1 483.9	2 670.3	4 645.0	2022- 2023: (179,9%)	56 872.8	61 887.5	64 864.3	2022- 2023: (108,8%)
				2023- 2024: (101,6%)				2023- 2024: (173,9%)				2023- 2024: (104,8%)
Кредитування	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дефіцит (-) / Профіцит (+)	4 583.7	- 3 167.8	- 269.1	2022- 2023: (-7751,5)	- 55,6	527.3	- 372.8	2022- 2023: (582,9)	4 528.1	- 2 640.5	- 641.9	2022- 2023: (-7168,6)
				2023- 2024: (2898,7)				2023- 2024: (-900,1)				2023- 2024: (101,6%)

Джерело: складено за даними [4]

Баланс бюджету Висоцької територіальної громади за 2022–2024 рр. демонструє коливання доходів і видатків. Загальні доходи у 2023 р. зменшилися на 6,6% порівняно з 2022 р., але у 2024 р. зросли на 6,9%, що свідчить про поступове відновлення фінансових надходжень. Спеціальний фонд продемонстрував значне зростання: у 2023 р. його доходи зросли більш ніж утричі, а у 2024 р. – ще на 33,6%. Видатки громади також зростали, особливо у спеціальному фонді, де у 2023 р. вони збільшилися на 79,9%, а у 2024 р. – ще на 73,9%. Це вказує на посилене фінансування цільових програм та інвестиційних проєктів [5].

Найбільш проблемним показником є дефіцит бюджету, який у 2023 р. різко зріс, особливо в загальному фонді, де відбулося його падіння на 7 751,5 тис. грн. У 2024 р. ситуація покращилася, і дефіцит скоротився, що свідчить про збалансованішу фінансову політику. Проте дефіцит у спеціальному фонді у 2024р. знову зріс, що може бути наслідком збільшення інвестиційних витрат.

Загалом, громада поступово стабілізує бюджет, але збереження фінансової стійкості потребує подальших кроків для нарощення доходів і контролю видатків.

Якщо ж аналізувати динаміку офіційних трансфертів у Висоцькій ТГ за період 2022-2024 рр., то спостерігається нестабільність надходження коштів, що є характерним для умов воєнного стану (табл. 2).

Таблиця 2

Офіційні трансферти у бюджеті Висоцької сільської територіальної громади за період 2022 - 2024 рр., грн

Рік	Код	Найменування	Залишок на початок звітнього року на рахунках місцевих бюджетів	Надійшло коштів за період	Касові видатки за період	Залишок на кінець звітнього періоду на рахунках місцевих бюджетів
2022	400000000	Офіційні трансферти	1774325,39	30251700	24272206,95	34895,27
2023	400000000	Офіційні трансферти	34895,27	27800100	21243224,81	27050,48
2024	400000000	Офіційні трансферти	27050,48	35857310,10	25263106,03	172379,24

Джерело: складено за даними [4]

У 2022 році спостерігається значний обсяг надходжень (30 251,7 тис. грн), що пов'язано з початком повномасштабної агресії та необхідністю фінансування критичних потреб. Та залишок на кінець року був мінімальним (34,9 тис. грн), що свідчить про швидке використання коштів. У 2023 році надходження зменшилися (27 800,1 тис. грн) і залишок знову був незначним (27,1 тис. грн), що вказує на постійну потребу у фінансуванні. У 2024 р. трансферти зросли на 29%, що могло бути зумовлено посиленою державною підтримкою, зокрема в умовах воєнного стану [6]. Як бачимо з табл. 2, залишок на кінець 2024 р. також суттєво збільшився (172, 4 тис. грн), що може свідчити про затримку у використанні коштів, їх накопичення для майбутніх потреб або ж затримку надходження цільових трансфертів.

Таблиця 3

**Залежність доходів громади від трансфертів
впродовж 2022 - 2024 рр., %**

Рік	Коефіцієнт ефективності доходів за трансфертами
2022	252,90%
2023	278,80%
2024	254,20%

Джерело: складено за даними [4]

Аналіз коефіцієнта ефективності доходів за трансфертами у Висоцькій сільській територіальній громаді за 2022-2024 роки свідчить про значну залежність громади від зовнішнього фінансування. У 2022 році цей показник становив 252,9%, що вже вказувало на значну частку трансфертів у загальній структурі доходів. У 2023 році коефіцієнт зріс до 278,8%, що означає ще більше посилення залежності громади від державних субвенцій, здебільшого, через складну економічну ситуацію та зниження власних доходів. У 2024 році коефіцієнт дещо знизився до 254,2%, що може свідчити про часткове збільшення власних доходів громади.

Проте показник залишається досить високим, що вказує на обмежену фінансову самостійність [7]. Для забезпечення сталого розвитку та фінансової незалежності Висоцькій громаді варто приділяти більше уваги розширенню місцевої податкової бази, залученню інвестицій та розвитку підприємницької діяльності.

Таблиця 4

**Дотації та субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам
(Висоцькій ТГ) за 2024 рік, грн**

Код	Найменування коду	Розпис на рік	Кошторис на рік	Виконано за період	Відсоток виконання
1	2	3	4	5	6
41020000	Дотації з державного бюджету місцевим бюджетам	11340700,0	0,00	11340700,0	100,00
41020100	Базова дотація	7639900,00	0,00	7639900,00	100,00
41021400	Додаткова дотація з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення повноважень органів місцевого самоврядування на деокупованих, тимчасово окупованих та інших територіях України, що зазнали негативного впливу у зв'язку з повномасштабною збройною агресією російської федерації	3700800,00	0,00	3700800,00	100,00
41030000	Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам	24522100,0	0,00	24516610,1	99,97
41033300	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення харчуванням учнів початкових класів закладів загальної середньої освіти	61900,00	0,00	56410,10	91,13
41033900	Освітня субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам	24460200,0	0,00	24460200,00	100,00
41050000	Субвенції з місцевих бюджетів іншим місцевим бюджетам	3236034,00	0,00	3225880,69	99,68
41051100	Субвенція з місцевого бюджету за рахунок залишку коштів освітньої субвенції, що утворився на початок бюджетного періоду	310560,00	0,00	308532,00	99,34
41051200	Субвенція з місцевого бюджету на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету	89800,00	0,00	82467,97	91,83
41051400	Субвенція з місцевого бюджету на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти "Нова українська школа" за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету	373366,00	0,00	372850,20	99,86

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5	6
41051700	Субвенція з місцевого бюджету за рахунок залишку коштів субвенції на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами, що утворився на початок бюджетного періоду	1520,00	0,00	1242,80	81,76
41053900	Інші субвенції з місцевого бюджету	2334056,00	0,00	2334056,00	100,00
41057700	Субвенція з місцевого бюджету на виконання окремих заходів з реалізації соціального проекту "Активні парки - локації здорової України" за рахунок відповідної субвенції з державного бюджету	126732,00	0,00	126731,72	99,99

Джерело: складено за даними [4]

Отже, дотації з державного бюджету виконані на 100%, зокрема базова дотація (7,64 млн грн) і додаткова дотація для територій, що зазнали негативного впливу війни (3,7 млн грн). Це вказує на ефективне використання державних коштів для підтримки місцевого самоврядування. Субвенції з державного бюджету також майже повністю реалізовані (99,97%), зокрема освітня субвенція – на 100%, що свідчить про стабільне фінансування освітнього сектору. Однак субвенція на харчування учнів виконана лише на 91,13%, що може вказувати на труднощі з освоєнням коштів або ж коригування витрат. Субвенції з місцевих бюджетів іншим громадам також мали високий рівень освоєння, що свідчить про ефективний перерозподіл коштів у регіоні.

Високі показники виконання спостерігаються за більшістю напрямків, зокрема 99,86% за програмою «Нова українська школа» та 99,99% на реалізацію соціального проекту «Активні парки». Проте, деякі субвенції мали нижчий рівень виконання, наприклад, підтримка осіб з особливими освітніми потребами (81,76%). Це може свідчити про труднощі з організацією витрат або недоотриманням певної частини коштів. Загалом, громада ефективно використовує державні та місцеві трансферти, проте окремі програми потребують додаткової уваги для повного виконання [8].

На основі проведеного аналізу варто виокремити основні пріоритетні рекомендації щодо розвитку громади на майбутній період [9]:

- вдосконалити структуру управління та покращити співпрацю між центром громади та старостинськими округами;
- важливим напрямом є розробка демонстраційних проєктів, спрямованих на створення нових робочих місць у сферах органічного сільського господарства, креативних індустрій і туризму;
- слід також розвивати Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП);
- забезпечити ефективну діяльність КП «Вишгород», зосередивши увагу на вивезенні та утилізації побутових відходів, благоустрої територій, ремонті доріг та наданні аграрних послуг для населення;
- важливо підвищити якість соціального обслуговування вразливих категорій громадян та створити сприятливі умови для розвитку підприємництва, запровадивши прозорі механізми взаємодії між бізнесом і владою.

Також слід налагодити активну комунікацію з органами державної влади, щоб своєчасно отримувати інформацію про зміни в бюджетному законодавстві та критерії

отримання коштів [10]. Важливо провести аудит внутрішніх процесів та виявити можливі недоліки, що перешкоджають залученню державних коштів. А також необхідно розробити стратегію диверсифікації джерел надходжень, включаючи залучення інвестицій, розвиток місцевого підприємництва та оптимізацію використання земельних ресурсів.

Висновки. Проведене дослідження демонструє складну, але динамічну картину розвитку міжбюджетних відносин в Україні в умовах війни. Аналіз бюджету Висоцької ТГ підкреслює загальні тенденції, характерні для багатьох територіальних громад в умовах воєнного стану. Незважаючи на загальне покращення фінансового балансу, залишаються проблеми з дефіцитом спеціального фонду. Також громада демонструє високу залежність від зовнішнього фінансування, що підкреслює необхідність пошуку шляхів для збільшення власних доходів та зменшення залежності від державного фінансування.

Перспективи подальших розробок у цьому напрямку полягають у більш детальному вивченні причин нерівномірного розподілу ресурсів між регіонами та розробці механізмів для його вирівнювання. Важливо також досліджувати вплив війни на структуру доходів та видатків місцевих бюджетів, а також на ефективність використання бюджетних коштів. Необхідно розробляти рекомендації щодо оптимізації міжбюджетних відносин в умовах війни, з урахуванням необхідності забезпечення фінансової стабільності та підтримки соціально-економічного розвитку регіонів.

Список використаної літератури

1. Західна О., Закорко К. (2022). Функціонування об'єднаних територіальних громад в умовах воєнного стану. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (14), 78-84. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.10>
2. Голинський Ю., Нурієва В. (2023). Фінансова спроможність громад під час повномасштабної війни. Економіка та суспільство, (55). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-41>
3. Державний веб-портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/19117>
4. Державний веб-портал бюджету для громадян Open Budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1751200000/info/profile>
5. Дяченко С. А. Аналіз розвитку інституту місцевих бюджетів в Україні: тенденції та прогнози. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 8. С. 63–69. URL: [10.32702/2306-6814.2021.8.63](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.63)
6. Сенищ П., Фугело П. (2022). Фінансово-бюджетна підтримка соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах війни. Економіка та суспільство, (39). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-89>
7. Ситник Н.С. Аналіз надходжень до місцевих бюджетів під час війни / Ситник Н.С., Іванейко О.Я. // Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”. – 2023. – №10. – С. 1-16. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2023-10-8930>
8. Смолінська С. Д., Скидан У. І. Стан фінансового забезпечення місцевих бюджетів. Modern Economics. 2022. № 33(2022). С. 110-116.
9. Висоцька громада: офіційний веб-сайт. URL: <https://vysocka-gromada.gov.ua/>
10. Stoliarenko D. (2024). Фінансова політика держави в умовах децентралізації. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2(14), 420-429. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0237>

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.198205206](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.198205206)

JEL Classification: 336.1:352

INTERBUDGETARY RELATIONS OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF WAR

ZAKHIDNA Oksana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the department of Financial Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4964-3472>*

KOZIK Myroslava

*Student of Bachelor's degree,
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8472-7669>*

HRYTSAI Roman

*Postgraduate student of the Department of Regional Financial Policy,
Dolishniy Instyute of Regional Research of NAS of Ukraine
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3739-5110>*

Abstract. *The article discusses the main trends in the volume and structure of intergovernmental transfers and their impact on the financial condition of Vysotska TG. The analysis of the community's budget balance for 2022-2024 reveals a key trend: the high dependence of the community on external financing, which is emphasized by the efficiency ratio of transfer revenues exceeding 250%. Based on the study, practical recommendations for improving interbudgetary relations of the territorial community under martial law have been developed.*

Keywords: *local budget, interbudgetary relations, revenues, expenditures, transfers, territorial community.*

The article analyzes the main trends in intergovernmental fiscal relations in Ukraine during the war. The study highlights the impact of the war on the structure of revenues and expenditures of local budgets, in particular, the growth of expenditures on social needs and support for internally displaced persons. Particular attention is paid to changes in the volume and structure of intergovernmental transfers and their impact on the financial situation of Vysotska TG. Statistics on official transfers in Vysotska TG demonstrate the instability of the funds received, which is typical for martial law.

The analysis of the community's budget balance for 2022-2024 reveals key trends: fluctuations in revenues, increased expenditures, especially in the special fund, and, as already mentioned, instability of official transfers. The high dependence of the community on external financing is emphasized by the efficiency ratio of transfer revenues exceeding 250%. The high level of community dependence on transfers emphasizes the need to find ways to increase own revenues and reduce dependence on public funding. The analysis of grants and subventions from the state budget shows a high level of implementation, but also reveals

uneven use of funds in different areas.

Based on the analysis, practical recommendations for improving interbudgetary relations aimed at ensuring the financial sustainability of territorial communities under martial law, including improving governance, developing entrepreneurship and optimizing the use of resources, have been developed. Prospects for further research in this area include a detailed study of the reasons for the uneven distribution of resources between regions and the development of mechanisms for its equalization. It is also important to study the effectiveness of the use of budgetary funds in times of war and to develop recommendations for optimizing interbudgetary relations to ensure financial stability and support the socio-economic development of the regions.

The example of Vysotska TG shows that social spending is growing, and the state's funding is unstable. This means that communities need more financial independence and effective resource management to survive the war and recover from it.

Reference

1. Zakhidna O., Zakorko K. (2022). Funktsionuvannia obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho stanu. Tavriyskiy naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika, (14), 78-84. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.10>
2. Holynskiy Y., Nuriieva V. (2023). Finansova spromozhnist hromad pid chas povnomasshtabnoi viiny. Ekonomika ta suspilstvo, (55). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-41>
3. Derzhavnyi veb-portal «Detsentralizatsiia». URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/19117>
4. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian Open Budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1751200000/info/profile>
5. Diachenko S. A. Analiz rozvytku instytutu mistsevykh biudzhativ v Ukraini: tendentsii ta prohnozy. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2021. № 8. S. 63–69. URL: [10.32702/2306-6814.2021.8.63](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.63)
6. Senyshch P., Fuhelo P. (2022). Finansovo-biudzhetna pidtrymka sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh viiny. Ekonomika ta suspilstvo, (39). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-89>
7. Sytnyk N.S. Analiz nadkhodzen do mistsevykh biudzhativ pid chas viiny / Sytnyk N.S., Ivaneiko O.Ya. // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. – 2023. – № 10. – S. 1-16. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2023-10-8930>
8. Smolinska S. D., Skydan U. I. Stan finansovoho zabezpechennia mistsevykh biudzhativ. Modern Economics. 2022. № 33(2022). S. 110-116.
9. Vysotska hromada: ofitsiinyi veb-sait. URL: <https://vysocka-gromada.gov.ua/>
10. Stoliarenko D. (2024). Finansova polityka derzhavy v umovakh detsentralizatsii. Yevropeyskiy naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, 2(14), 420-429. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0237>

МОДЕЛЮВАННЯ КОРУПЦІЇ ЯК БАР'ЄРУ ДОХОДІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ТА СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ

КВАСНІЙ Марія Миколаївна

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри статистики

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1856-3904>

ЧЕМЕРИС Роман Віталійович

здобувач освітнього рівня «магістр»

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4896-7181>

Анотація. Розглянуто корупцію як фактор зовнішнього середовища, що негативно впливає на доходи малого та середнього бізнесу (МСБ) України. Запропоновано методологію оцінювання засобом інтегрування системного підходу, статистичного аналізу та економетричного моделювання. На основі емпіричних даних проведено обчислювальні експерименти та побудовано моделі залежності доходів МСБ від внутрішніх (попиту на товари та послуги) та зовнішніх (корупції) факторів за розміром підприємств. В результаті отримано оцінки впливу корупції на доходи в розрізі середнього, малого та мікробізнесу.

Ключові слова: малий та середній бізнес, попит-пропозиція, доходи, корупція, системний підхід, статистичний аналіз, економетричне моделювання.

Постановка проблеми. Корупція є однією з найпоширеніших, проте математично не формалізованих, проблем розвитку бізнесу. Корупція має негативний вплив на економіку, зокрема, приватний сектор. Особливо це стосується малого та середнього бізнесу (МСБ) [1]. Незважаючи на численні теоретичні та описові роботи українських вчених, таких як Т. Ткаченко, І. Коляденко [2], І. Гнатенко [3], В. Марченко, Д. Харитоненко [4], Р. Бившев, Р. Кондратенко, В. Вечірко [5] та інших, вплив корупції на певні економічні показники детально кількісно не вивчено.

Як один з напрямів дослідження є вивчення характеру впливу корупції на доходи підприємств. Навіть при доволі сприятливому рівні попиту на ринку, частина нечесних підприємств змушені витратити немалі кошти на неофіційні платежі, витрати через тиск з боку бюрократії та хабарі, що знижує їхні прибутки та обсяги реалізації. З іншого боку, чесні підприємці у такому випадку знаходяться у несприятливій позиції через асиметричний доступ до ресурсів та адміністративні бар'єри.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед відносно недавніх досліджень взаємозв'язку корупції та економічного зростання варто згадати звіт «Вплив корупції на економічне зростання» [6]. З поміж останніх звітів щодо поточного стану економіки та бізнесу, зокрема, представили свою аналітику Європейська бізнес асоціація [7],

Інститут стратегічних досліджень [8], Центр економічної стратегії [9]. У звітах подано актуальну макроекономічну статистику та дані приватного сектора, проте більшість взаємозв'язків та прогнозів будуються на основі експертних думок та очікувань.

Метою статті є побудова оцінок впливу корупції, як одного зі зовнішніх факторів, на обсяг реалізації продукції засобом статистичного моделювання з урахуванням динаміки класичної залежності попиту та пропозиції. У даній роботі автори прагнуть підтвердити чи спростувати описаний багатьма вченими негативний вплив корупції на основі реальних кількісних емпіричних даних.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес в Україні знаходиться зараз у доволі не вигідному становищі. З одного боку через війну є певний кадровий голод та труднощі із сировиною, з іншого – падіння попиту через зниження доходів населення та ризики обстрілів. Все це разом накладається на дефіцити електроенергії. 2023 рік став кращим для економіки України в порівнянні з 2022 роком. Відбулось певне відновлення валового внутрішнього продукту (ВВП, +25% у номінальному вираженні) [10] та дещо погіршилось торговельне сальдо продуктів та послуг, зокрема, через ріст імпорту товарів (+14%) [11]. Крім того, на загальну стабільність в країні та економіці, зокрема, впливає постійне акцентування на рівні корупції в Україні. У 2023 році в Україні корупцію вважали другою за важливістю проблемою після вторгнення російської федерації згідно даних Національного агентства запобігання корупції (НАЗК) [12]. У зовнішній політиці дана проблема заважає інтеграційним процесам у НАТО [13]. Дані судження потребують оцінки та перевірки наявності зв'язку та його характеру, на що й було націлено дане дослідження.

Історично прибутки українських фірм у номінальному виразі зростали відносно стабільно, навіть прослідковується експоненціальний тренд. В той же час структура обсягів реалізації в розрізі розмірів підприємств плавно трансформувалась від системи, де великі фірми, що створюють переважаючу частку у загальних прибутках, до домінування частки фірм середнього розміру, що можна побачити на рисунку 1.

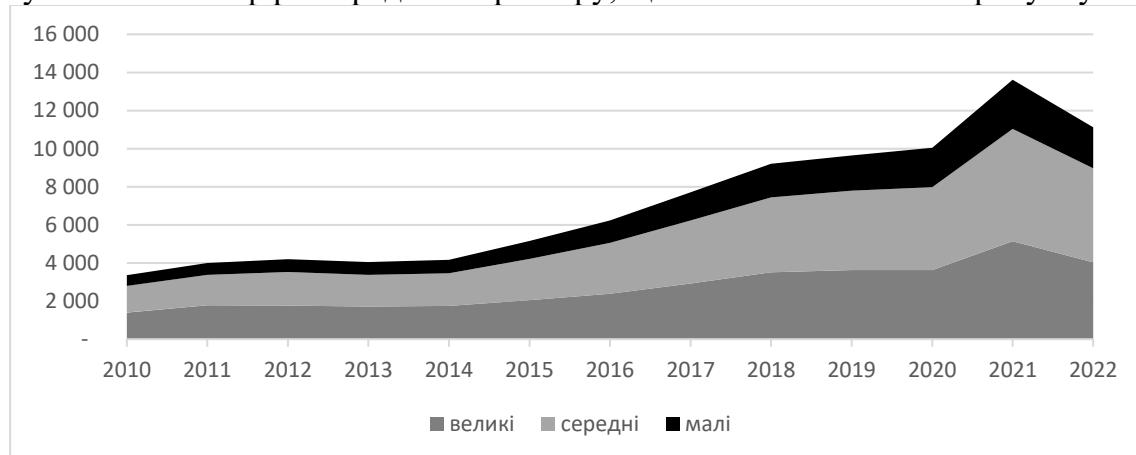


Рис. 1. Динаміка структури обсягів реалізованих товарів та послуг з поділом на великі, середні та малі підприємства, млрд грн

Джерело: розроблено авторами на основі [14]

Незважаючи на ілюзію безперервного зростання, прибутки збільшувались часто за рахунок інфляції, яка в Україні за останні роки нерідко перетинала межу у 10%. За той же період, до прикладу, у ЄС за даними євро статистики середній показник був не більший 3% за останні роки, не беручи до уваги кінець 2021 та період повномасштабної війни в Україні [15].

Аналізуючи реальні темпи зростання прибутків, прибравши інфляцію, видно, що

падіння виторгів український бізнес зазнавав і у 2013-2015 (анексія Криму та початок агресії на сході України), і у 2020 (період пандемії). Проте, з рисунку 2 видно, що у 2022 році падіння було одним із найбільш масштабних.



Рис. 2. Динаміка реальних обсягів реалізованих товарів і послуг підприємств та їх приросту у цінах 2010 року, млрд грн
Джерело: розробка авторів на основі [14]

Постійний тиск з боку російської федерації та пандемія привели український бізнес до того, що лише у 2021 році подолано рівень прибутків передвоєнного 2011 року. Водночас, 2021 рік є піковим за показниками обсягів реалізації товарів та послуг підприємств (рис. 2).

Дослідження динаміки підприємництва та вплив корупції на неї слід розглянути під іншим кутом, додатково до простого впливу причина-наслідок. Корупція як і політична нестабільність, стихійні лиха, економічна невизначеність є зовнішнім фактором. Вона являється характеристикою середовища, в якому діють економічні агенти, але параметри якого не завжди враховуються у моделях оцінки та прогнозу. За такого підходу, ми використовуємо класичну економічну взаємодію та додатково враховуємо вплив зовнішнього середовища у вигляді того параметру, який вдалось виміряти.

Статистичне моделювання накладає важливу умову щодо адекватності отриманих результатів: дія взаємозв'язку за незмінних зовнішніх умов. Дане припущення майже неможливе в сучасних динамічних умовах. Тому, для отримання все більш точного розуміння характеру взаємодії досліджуваного явища, ми намагаємось відділити та розшифрувати складову змінного зовнішнього середовища, виміряти кількісно (якщо це можливо) та ввести в модель як одну зі змінних. Тим самим у динаміці розкриваються ознаки цього явища як зовнішнього середовища, а також в майбутньому буде можливість перевірити чи спростувати власні гіпотези на основі нових даних. В результаті, дослідження вміщує в собі принцип фальсифікації, тобто можливість тестування прогнозів та припущень в майбутньому, що допоможе скоригувати основні гіпотези в рамках даного підходу.

У запропонованому дослідженні розглянуто інтегрування основної класичної взаємодії та параметрів зовнішнього середовища для моделювання впливу корупції на ріст прибутків МСБ. Цей підхід полягає у використанні класичної взаємодії попиту-пропозиції та додаткової змінної, що характеризує рівень корупції у середовищі.

Кількісним вимірником рівня корупції в середовищі вибрано індекс сприйняття корупції (corruption persistence index, CPI). Незважаючи на відносну точність та

подекуди суперечність іншим не кількісним показникам, даний показник є єдиним у своєму роді комплексним показником явища корупції.

Апроксимацію зв'язку виконано за допомогою методу найменших квадратів засобом MS Excel. Задля уникнення завищеної кореляції та акцентування впливу на реальні показники з усіх абсолютних показників в грошових одиницях виміру вилучена інфляція. Дані щодо річного індексу споживчих цін узяті з реєстру державної служби статистики [14]. Реальні показники розраховані шляхом ділення номінального показника на кумулятивний індекс інфляції, де кумулятивний індекс інфляції i -того періоду знаходився шляхом множення індексу річної інфляції поточного року на кумулятивний індекс інфляції $i-1$ періоду.

У своїх судженнях, в рамках запропонованого підходу інтегрування попиту-пропозиції та впливу зовнішнього середовища, автори виходили з того, що певний рівень споживання формує певний рівень прибутків приватних підприємств та мотивує збільшувати/зменшувати обсяги реалізації в залежності від розмірів споживання та зовнішнього середовища. Загальний вигляд такої моделі подано співвідношенням:

$$y = x_0 + x_1 * CPI + x_2 * C, \quad (1)$$

де CPI – індекс сприйняття корупції,

C – обсяги споживання.

Якщо за показник споживання взяти дані державної служби статистики щодо середніх місячних витрат домогосподарств за рік у національній валюті [14] та застосувати програмний додаток "Аналіз даних" MS Excel, отримаємо модель для обсягів реалізації малих підприємств, яка має наступний вигляд (заокруглення до другого знаку):

$$y = -149,1 + 5,18 * CPI + 0,18 * C \quad . \quad (2)$$

Аналогічні моделі розроблено для середнього та мікропідприємств, вигляд яких подано співвідношеннями 3 та 4 відповідно:

$$y = -74,98 + 2,19 * CPI + 0,07 * C \quad (3)$$

$$y = -156,71 + 2,05 * CPI + 0,54 * C. \quad (4)$$

Перш за все варто зазначити, що у всіх трьох моделях F значимість $< 0,1\%$, що говорить про достатньо високу їх надійність. В усіх отриманих моделях відсутня автокореляція, мультиколінеарність та гетероскедастичність. Кореляція становить більше 79%. Усі параметри при змінних є надійними, за винятком моделі середнього бізнесу, а p-value не перевищує 1%.

У моделі прибутків середнього бізнесу надійність параметра при змінній CPI низька. P-value показник, що характеризує ймовірність відхилення спостережуваного явища від розрахованого за допомогою моделі при змінній CPI досягав 50%. Іншими словами, існувала 50% ймовірність помилки моделі через введення даної факторної змінної. P-value розраховується для кожного параметра, адже вони по різному впливають на модель. Наприклад, один параметр може доволі точно описувати вплив факторної змінної на остаточний результат, інший – бути статистично незначущим (p-value більше 5% або 10%). В той же час, моделі залежності прибутків окремо від рівня

корупції та споживання є адекватними. Кореляція між двома факторними змінними відсутня, що заперечує гіпотезу про наявність мультиколінеарності.

Після ряду перевірок виявилось, що дана аномалія з'являється, коли аналізувати довший ряд, а саме з 2010 року. Це навело на думку, що не враховано динаміку зміни кількості підприємств, яка відносно стала лише до 2012 року, а потім з територіальними втратами українська економіка втратила ряд компаній. На основі даних Державної служби статистики щодо кількості компаній в розрізі розмірів розраховано середні обсяги реалізації на одну компанію.

Якщо в старій моделі при внесенні параметрів розрахунок видавав оціночні обсяги реалізації, то нова розраховувала обсяги реалізації на одну компанію. Тим самим ми виключили фактори кількості та прибрали аномалію в моделі обсягів реалізації середнього підприємства.

На наступному етапі дослідження необхідно врахувати як зміниться модель з урахуванням нових воєнних реалій у 2022 році. Показники середнього споживання доступні виключно до 2021 року за даними Державної служби статистики. Для отримання показників у 2022 та 2023 роках потрібно знайти хоча б приблизну оцінку даних, яких бракує. З урахуванням того, що прогнози більшості експертів доволі нечіткі через загальну економічну невизначеність, прогноз даних, що не вистачає, також побудовано на основі розрахунків. З метою оцінки даних щодо споживання проведено пошук інших макроекономічних рядів, які тісно пов'язані зі споживанням та які вже опубліковано до 2023 року. Таким показником вибрано ВВП, дані якого публікуються та безпосередньою складовою якого є споживання. Автори припустили, що середнє номінальне споживання є наближено пропорційне до номінального ВВП. З точки зору економічної теорії ці два ряди мають ряд подібних властивостей та є під впливом одних і тих же факторів, наприклад, темпів інфляції, кількості економічно активного населення, середньої заробітної плати тощо. Отримана залежність середніх номінальних витрат домогосподарств від номінального ВВП має кореляцію більше 98%, значущість параметрів та моделі в цілому достатня для прогнозу. Детальну аналітику статистичного моделювання подано на рисунку 3.

Регресія						
Множинний R	99%					
R ²	99%					
Норм. R ²	99%					
Стандарт. похибка	348,2183096					
Довжина ряду	12					
Дисперсійний аналіз						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F-значимість</i>	
Регресія	1	88812416,26	88812416,26	732,4373	0%	
Залишок	10	1212559,912	121255,9912			
Всього	11	90024976,17				
	<i>Коеф.</i>	<i>Станд. Похибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-value</i>	<i>Bot 95%</i>	<i>Top 95%</i>
X0	843,59	222,40	3,79	0,35%	348	1 339
X1	2,04	0,08	27,06	0,00%	2	2

Рис. 3. Кореляційно-регресійний аналіз залежності середніх номінальних витрат домогосподарств від номінального ВВП

Джерело: розробка авторів на основі [14]

Використовуючи згенеровані величини середніх номінальних витрат домогосподарств, створено нові моделі залежності обсягів реалізації від попиту, поданого через середні витрати домогосподарств та рівня корупції, оціненого коефіцієнтом CPI. Параметри та значення ключових індикаторів моделей подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Параметри та ключові індикатори моделей прибутків МСБ

Індикатор	Середні фірми	Малі фірми	З них Мікропідприємства
β_0	-3175,14	-83,76	-39,25
β_1	705,811	2,00	0,91
β_2	11,38	0,12	0,04
R_2	62,59%	72,74%	79,19%
F-значення	0,73%	0,15%	0,04%
P-значення (при обох параметрах)	0,40%-7,39%	0,07%-4,94%	0,03%-0,96%

Джерело: розробка авторів на основі [14]

Із отриманих результатів дослідження можна зробити ряд висновків. По-перше, підтверджується ідея щодо більш тісного зв'язку між послабленням корупції у середовищі та збільшенням зростання обсягів реалізації на одне підприємство. По-друге, вищий бал CPI, що є обернено пропорційним показником до поширеності корупції, перебуває у тісному зв'язку з вищими показниками прибутку, на що вказує коефіцієнт при змінній x_1 . По-третє, гіпотеза про корупцію як бар'єр зростання бізнесу справджується на основі даної моделі, адже певне зростання у попиті, може негативно компенсуватись погіршенням одного з параметрів зовнішнього середовища, а саме корупції.

На основі отриманих моделей (2-4) можна оцінити динаміку прибутків МСБ у 2023 році. Оскільки, моделі дають результати середніх обсягів реалізації в реальному вираженні та на одне підприємство, автори використали фактичні дані інфляції за 2023 для приведення до номінальних показників, а кількість підприємств припустили на рівні 2022 року. Точкові результати прогнозу показали, що обсяги реалізації не досягнуть довоєнних показників у реальних вимірах. Проте, інтервальний показник зі стандартним рівнем довіри 5% вказує на можливість перевернення довоєнних показників за найоптимістичнішим прогнозом. Результати прогнозу зображено на рисунку 4.



Рис. 4. Інтервальний прогноз максимальних та мінімальних обсягів реалізації товарів та послуг середніх, малих та мікропідприємств, млрд грн.

Джерело: розробка авторів на основі [14]

Висновки. Україна продовжує тримати героїчну оборону протягом третього року вторгнення. Виклики війни створюють додаткові ускладнення, які накладаються на постійні труднощі приватного сектору. Обмеженість трудових, фінансових та сировинних ресурсів посилюють негативний вплив зовнішнього середовища на бізнес. В даному дослідженні на основі статистичного моделювання та системного підходу проаналізовано та оцінено характер впливу однієї з багатьох характеристик зовнішнього середовища на класичну взаємодію в економіці. Як класичну взаємодію обрано модель попиту-пропозиції, яка відповідно до часових рядів доволі точно відображала взаємозв'язок в українській економіці. Як ознаку середовища вибрано рівень корупції. Моделі показали наявність позитивного впливу на обсяги реалізації високого рівня супротиву корупції, який вимірюється індексом СРІ. Дана залежність присутня у середніх, малих та мікропідприємствах. Також підтвердилось теоретичне твердження, що малі підприємства більш чутливі до рівня корупції в зовнішньому середовищі. Модель, яка включає корупцію більш точно описує вплив попиту і зовнішнього середовища на мікро, ніж на середні підприємства. Отже, прогноз для малих та мікропідприємств є точнішим. Основний висновок: корупція однозначно створює бар'єри для прибутків МСБ.

Дане дослідження допомагає формалізувати вплив зовнішнього середовища на розвиток підприємств. Також, отримано ще одне емпіричне підтвердження наявності та характеру впливу корупції на підприємництво. В майбутньому пропонується розглянути інші фактори зовнішнього середовища, віднайти спосіб їх вимірювання та оцінити вплив на різні категорії МСБ. Також доволі низька кореляція моделі середнього бізнесу вказує на те, що певні фактори не враховано, а не пояснена дисперсія приховує потенційні факторні змінні.

Список використаної літератури

1. Квасній М.М., Чемерис Р. В. Оцінка впливу невизначеності на рівень корупції та економічне зростання: аналіз за розміром підприємств. *Фінансовий простір*. 2023. № 2 (50). С. 37-49. [https://doi.org/10.30970/fp.2\(50\).2023.374849](https://doi.org/10.30970/fp.2(50).2023.374849)
2. Ткаченко Т. П., Коляденко І. І. Особливості розвитку малого підприємництва в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємство*. 2017. № 18. С. 152-158. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/81016>
3. Гнатенко І. А. Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. Т. 1, № 2. С. 214-217. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2015-N2-Volume1_222.pdf#page=214
4. Марченко В. М., Харитоненко Д. В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2021. № 19. С. 82–88. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/225854>
5. Бившев Р.О., Кондратенко О.О., Вечірко В.В. Особливості розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в сучасних умовах. *Управління економікою: теорія та практика: зб. матеріалів доп. учасн. наук.-практ. конф.* Київ, 2018. С. 138-149. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/159917>
6. Вплив корупції на економічне зростання. Офіс з фінансового та економічного аналізу у Верховній Раді України (ОФЕА). Київ, 2016. 24 с. URL: https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2016/12/feao_corruption_economy_a5_short_final.pdf
7. Дослідження та прогнози бізнесу. Європейська бізнес асоціація. URL:

<https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytyka/>

8. Український інститут майбутнього. Прогноз експертів UIF «Де точка визначеності»: аналітичний звіт. 2024. 92с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1UgXFANpYtADiA0ZdhDIP4I-O4kIsew3J/view>

9. Самойлюк М., Левченко С. Економіка України у 2023 році: головне. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/>

10. GDP (in local currency) - Ukraine. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CN?locations=UA>

11. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#1>

12. В Україні другою найбільшою проблемою після війни є корупція. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3843018-v-ukraini-drugou-najbilsou-problemou-pisla-vijni-e-korupcia.html>

13. Barnes J. Ukraine to be told it is too corrupt to join Nato. The Telegraph. URL: <https://www.telegraph.co.uk/world-news/2024/07/02/ukraine-to-be-told-it-is-too-corrupt-to-join-nato/>

14. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

15. Annual inflation stable at 2.4% in the euro area. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/2-17052024-ap>

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.207216217](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.207216217)

JEL Classification: O11, O17, L86, C50, C53, M21

MODELING CORRUPTION AS A BARRIER TO REVENUES OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN UKRAINE: SYSTEMATIC APPROACH AND STATISTICAL ASSESSMENT

KVASNIY Mariya

*PhD of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Statistics
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1856-3904>*

CHEMERYS Roman

*Student of Master's degree
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4896-7181>*

Abstract. *Corruption is considered as an external environmental factor that negatively affects the income of small and medium-sized businesses (SMEs) in Ukraine. An evaluation methodology is proposed by integrating a systems approach, statistical analysis, and econometric modeling. Based on empirical data, computational experiments were conducted and models of the dependence of SME revenues on internal (demand for goods and services) and external (corruption) factors by enterprise size were constructed. As a result, estimates of the impact of corruption on revenues in the context of medium, small and micro businesses were obtained.*

Keywords: *small and medium businesses, supply and demand, income, corruption, systemic approach, statistical analysis, econometric modeling.*

The purpose of the article is to construct estimates of the impact of corruption, as one of the external factors, on the income of small and medium-sized businesses (SMEs) using statistical modeling, taking into account the dynamics of the classical dependence of demand and supply based on empirical data.

The work uses both general and special methods of scientific knowledge. In particular, empirical, graphical, coefficient and comparative methods are used to analyze the dynamics of SME income. To model the impact of corruption on the growth of Ukrainian SMEs' income, it is proposed to integrate the basic classical interaction of supply and demand and external environment parameters. This approach consists of using the classical supply-demand interaction and an additional variable that characterizes the level of corruption in the environment. The corruption persistence index (CPI) was chosen as a quantitative measure of the level of corruption in the environment.

The diagnosis of dependence was carried out using correlation-regression analysis, the approximation of the relationship was performed based on the least squares method in the form of two-dimensional regression using the "Data Analysis" software application of MS Excel.

To avoid overestimated correlation and emphasize the impact on real indicators, all

absolute indicators in monetary units are adjusted for inflation.

As a result of the correlation and regression analysis, a close direct relationship was found between the volumes of SME sales and consumption and corruption, and based on econometric modeling, two-factor regression models were obtained by enterprise size. The idea of a closer connection between the weakening of corruption in the environment and the increase in sales growth per enterprise is confirmed.

It has been proven that a higher CPI score, which is inversely proportional to the prevalence of corruption, is closely related to higher profit indicators.

It has been verified that the hypothesis of corruption as a barrier to business growth is confirmed based on this model, since a certain increase in demand can be negatively compensated by the deterioration of one of the parameters of the external environment, namely corruption.

The theoretical statement that small enterprises are more sensitive to the level of corruption in the external environment is also confirmed. The model that includes corruption more accurately describes the impact of demand and the external environment on micro than on medium-sized enterprises. Therefore, the forecast for small and micro enterprises is more accurate.

The obtained empirical relationships and tested hypotheses deepen theoretical and applied approaches to assessing the impact of corruption on Ukrainian SMEs.

The results of the study can be used by SMEs to conduct analysis, develop forecasts and build business development strategies, as well as by government bodies to evaluate management decision-making in the field of anti-corruption policy.

Reference

1. Kvasnii M.M., Chemerys R.V. (2023). Otsinka vplyvu nevyznachenosti na riven koruptsii ta ekonomichne zrostannia: analiz za rozmirom pidpriemstv [Assessing the impact of uncertainty on corruption and economic growth: analysis by enterprise size]. *Finansovyi prostir - Financial space*, 2(50), 37-49. [https://doi.org/10.30970/fp.2\(50\).2023.374849](https://doi.org/10.30970/fp.2(50).2023.374849) [in Ukrainian]
2. Tkachenko T. P. & Koliadenko I. I. (2017). Osoblyvosti rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Features of small business development in Ukraine]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemstvo - Modern problems of economics and entrepreneurship*, 18, 152-158. Retrieved from: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/81016> [in Ukrainian]
3. Hnatenko I. A. (2015). Osoblyvosti funktsionuvannia suchasnoho maloho pidpriemnytstva yak orhanichnoho elementu rynkovoï ekonomiky [Features of functioning of modern small business as an organic element of market economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 2, (Vol. 1), 214-217. Retrieved from: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/VKNU-ES-2015-N2-Volume1_222.pdf#page=214 [in Ukrainian]
4. Marchenko V. M. & Kharitonenko D. V. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Modern Trends in the Development of Small Business in Ukraine]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "Kyivs'kyi politekhnichnyi instytut" - Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 19, 82-88 Retrieved from: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/225854> [in Ukrainian]
5. Bivshev R.O., Kondratenko O.O. & Vechirko V.V. (2018). Osoblyvosti rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v suchasnykh umovakh [Features of Small and Medium Business Development in Ukraine in Modern Conditions]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka: materialy naukovo-praktychnoi konferentsii - Proceedings*

of the Scientific and Practical Conference: Economic management: theory and practice. (p. 138-149). Kyiv. Retrieved from: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/159917> [in Ukrainian]

6. (2016). Vplyv koruptsii na ekonomichne zrostannia. Ofis z finansovogo ta ekonomichnogo analizu u Verkhovnii Radi Ukrainy. [The impact of corruption on economic growth. Office of Financial and Economic Analysis in the Verkhovna Rada of Ukraine]. Kyiv. 24p. Retrieved from: https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2016/12/feao_corruption_economy_a5_short_final.pdf [in Ukrainian]

7. Doslidzhennia ta prognozy biznesu. Ievropeiska biznes-asotsiatsia [Business research and forecasts. European Business Association] Retrieved from: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analitska/> [in Ukrainian]

8. (2024). Ukrainskyi instytut maibutnogo. Prognoz ekspertiv UIF «De tochka vyznachenosti»: analitschnyi zvit. [Ukrainian Institute of the Future. UIF experts' forecast "Where is the point of certainty": analytical report] 92p. Retrieved from: <https://drive.google.com/file/d/1UgXFAHpYtADiA0ZdhDIP4I-O4kIsew3J/view> [in Ukrainian]

9. Samoiliuk M., Levchenko S. Ekonomika Ukrainy u 2023 rotsi: golovne [Economy of Ukraine in 2023: the main points]. Tsentr ekonomichnoi strategii - Center for Economic Strategy. Retrieved from: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/> [in Ukrainian]

10. GDP (in local currency) - Ukraine. World Bank Open Data. Retrieved from: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CN?locations=UA>

11. Natsionalnyi bank Ukrainy [National bank of Ukraine]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#1> [in Ukrainian]

12. V Ukraini drugoiu naibilshoiu problemoiu pislia viiny ie koruptsia. Ukrinform – aktualni novyny Ukrainy ta svitu [In Ukraine, the second biggest problem after the war is corruption. Ukrinform - current news from Ukraine and the world]. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3843018-v-ukraini-drugou-najbilsou-problemou-pisla-vijni-e-korupcia.html> [in Ukrainian]

13. Barnes J. Ukraine to be told it is too corrupt to join Nato. The Telegraph. Retrieved from: <https://www.telegraph.co.uk/world-news/2024/07/02/ukraine-to-be-told-it-is-too-corrupt-to-join-nato/>

14. Derzhavna sluzhba statystyky [State Statistical service of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian]

15. Annual inflation stable at 2.4% in the euro area. European Commission. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/2-17052024-ap>

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ БАНКІВ ЗІ СТРАХОВИМИ КОМПАНІЯМИ

ПОПОВИЧ Дарія Володимирівна

*кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансового менеджменту,
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6158-444X>*

ГНАТЮК Владислава Миколаївна

*здобувачка освітнього рівня «магістр»
Львівського національного університету імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0638-509X>*

Анотація. У статті розглядається необхідність подальшого розвитку взаємодії банківського та страхового ринків, оскільки в глобальному середовищі стрімко посилюються процеси концентрації капіталу, фінансово-кредитні установи працюють в умовах гострої конкуренції та намагаються задовольнити якомога ширший спектр потреб клієнтів.

Ключові слова: банк, страхова компанія, банкострахування.

Постановка проблеми. В останні роки банки та страхові компанії активно спрямовують свої зусилля на співпрацю у фінансовому секторі. Такі явища зумовлені різноманітними глобалізаційними процесами світової економіки, які тісно пов'язані із значними змінами відносин у фінансово-економічному секторі. Сучасні ринки банківських і страхових послуг динамічно змінюються під впливом різноманітних економічних факторів і світових тенденцій, тому учасникам ринку необхідно розвивати нові канали збуту, щоб залишатися конкурентоспроможними. Світовий фінансовий ринок насичений різними ресурсами. Тому при залученні нових клієнтів використовують методи зниження витрат і підвищення якості послуг, їх зручності та ефективності для споживачів [5, с. 99]. Тісна співпраця між страховими компаніями та банками має ґрунтуватися на принципах взаємної вигоди.

Банківське страхування – це юридично оформлена угода між банківською організацією та відповідною страховою компанією, спрямована на задоволення потреб клієнтів щодо страхового захисту або банківських послуг через банківські та страхові канали. На сьогодні банківське страхування вважається одним із сучасних непрямих каналів продажів і, в найпростішому вигляді, характеризується продажем страхових послуг через банківські канали продажів. Цей шлях експерти називають ефективним для поширення пенсійних і страхових продуктів через експансію в різні ринкові ніші.

На стан фінансового ринку в Україні впливають глобальні процеси економічного характеру, що відбуваються на світовому ринку фінансових послуг, і різноманітні внутрішні фактори. Тому тенденція активної взаємодії банківських і страхових установ поширюється і на український ринок.

Стан страхового ринку в Україні сьогодні передбачає реальну форму найвищого рівня розвитку банківського страхування, як створення або спільне володіння системним банком і великою універсальною страховою компанією, які разом утворюють групу фінансового ринку, за допомогою якого здійснюється взаємодія каналів збуту в банківському секторі та страхових послуг [14].

Від повномасштабного вторгнення негативно постраждали обидві ринкові ніші – фінансові та банківські послуги, а також страхування. Війна в Україні змінила як розмір, так і структуру фінансових активів. Через постійні обстріли, окупацію частини територій, переміщення населення всередині держави та за її межі майже всі учасники ринку відчують значне зниження добробуту. Серед проблем також називають зниження платоспроможності клієнтів, зростання ризиків і, як наслідок, падіння попиту на фінансові послуги.

Водночас фінансовий ринок України продемонстрував значну стабільність, гнучкість та здатність швидко та ефективно реагувати на сучасні виклики. Банківські установи, які адаптувалися до складних умов і ризиків, почали планомірно впроваджувати новітні послуги та методи обслуговування, однак питання залучення нових клієнтів залишається актуальним. Крім того, через сучасні підвищені ризики, взаємодія банків зі страховою індустрією є важливим моментом для сучасних споживачів.

Проте, правильно вважати, що питання доцільності розширення співпраці між банківськими та страховими компаніями до вищих рівнів інтеграції, чинники, що гальмують таку інтеграцію, та потенціал процесів посилення взаємодії між банками та страховими компаніями потребують подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі питанням взаємодії банків і страхових компаній присвячено роботи багатьох авторів. Серед учених, які досліджували даний напрям, слід виділити: О. Д. Вовчак, О. М. Кальченко, М. С. Клапківа, Ю. П. Макаренко, В. І. Рудевську, О. Б. Садуру, Н. В. Соловей та ін.

Водночас необхідно з'ясувати питання та перспективи подальшої інтеграції банків та страхових компаній з метою поживлення попиту громадян України на страхові продукти та підвищення їхньої фінансової грамотності у цій сфері.

Мета статті. Метою статті є висвітлення можливостей поглиблення інтеграції банківського та страхового ринків України.

Виклад основних результатів. За роки незалежності України, незважаючи на всі кризові явища та проблеми, банкам вдалося зберегти довіру споживачів більшою мірою, ніж страховим компаніям [6, с. 68].

Хоча банківські продукти зазвичай більш зрозумілі пересічному громадянину, діяльність страхових компаній і банків на фінансовому ринку тісно пов'язана. І цей зв'язок відображається не лише у взаємодоповнюваності обох ринків, а й у тенденціях останніх років щодо діяльності банків та страхових компаній.

Слід мати на увазі, що для ефективного функціонування банків і страхових компаній необхідний ефективний розвиток співпраці між ними, враховуючи розвиток асортименту банківських та страхових продуктів, їх доступність і зрозумілість для споживачів [10, с. 43]. Для страхових компаній така співпраця дає низку переваг і дозволяє:

- сформувати спільну клієнтську базу;
- спиратися на імідж і репутацію банку;
- зменшити вартість коштів, необхідних для надання страхових послуг;

- розширити географію присутності через мережу відділень банку [7];
- збільшити кількість транзакцій клієнтів шляхом просування своїх послуг через онлайн-платформи та цифрові канали зв'язку банківських установ;
- зменшити витрати на рекламу та продаж страхових продуктів за рахунок наявного персоналу банку-партнера та утримання сервісних підрозділів, які обслуговують онлайн-платформи на балансі банку-партнера;
- збільшити прибуток шляхом розміщення страхових коштів на депозитних рахунках, рахунках у цінних паперах тощо в банку-партнері.

Така співпраця дозволяє банкам зменшити ризики та витрати під час їх діяльності та поліпшити конкурентні позиції на ринку за рахунок збільшення лояльності клієнтів.

Виділяють п'ять основних фаз конвергенції страхових компаній і банків під час спільної взаємодії [2, с. 131]:

1. Початкова форма співпраці обмежується наданням страхових послуг клієнтам банку та самому банку-контрактнику. Ця форма насправді не є банківським страхуванням, оскільки канали збуту та продукти зазвичай не перетинаються.

2. Агентські відносини дозволяють надавати страхові послуги через мережу агентів, афілійованих з банком.

3. Співпраця, при якій партнери вступають у договірний союз, який пропонує найвищий рівень підтримки в усіх сферах договірного співробітництва. Це передбачає високий рівень співпраці, що вимагає постійної координації спільних тем.

4. Форма контролю дозволяє банку або страховій компанії застосовувати механізм контролю до злиттів і поглинань для досягнення своїх стратегічних цілей. Придбання відповідної кількості акцій для участі в управлінні страховою компанією чи банком дозволяє ефективно використовувати канали збуту, розширювати та диверсифікувати товарний та споживчий асортимент, що є загальною стратегією та ефективною реалізацією.

5. Форма фінансового супермаркету – найвищий рівень інтеграції банківської та страхової діяльності. Для цього структура банку та страхової компанії має відповідати загальній структурі ринку не лише окремих фінансових послуг, а й галузі в цілому.

В Україні існують усі перераховані вище форми співробітництва між банками та страховими компаніями, але найбільш поширеними є перші два варіанти, які обмежуються початковою формою співпраці або агентськими відносинами [11, с. 182].

Форми страхового захисту в сучасних умовах ринкової економіки доцільно згрупувати таким чином (рис.1):

- страхування споживчих та комерційних кредитів. Даний вид страхування дозволяє зміцнити ресурсну базу банківської установи, а також збільшити обсяг банківських операцій та конкурентоздатність банку на фінансовому ринку;
- страхування ризику неповернення кредитних коштів. Даний вид страхування захищає комерційний банк від втрати грошових коштів внаслідок невиконання позичальником своїх зобов'язань, тобто полягає в захисті майнових інтересів банку;
- страхування відповідальності позичальника за неповернення кредиту або несвоєчасну сплату відсотків за ним. Даний вид страхування захищає страхувальника від банкрутства та гарантує кредиту повернення його коштів та отримання відсотків своєчасно та в повному обсязі;
- використання банківських інструментів як альтернативної форми страхування: порука третіх осіб, банківські гарантії, факторинг [4, с. 72].

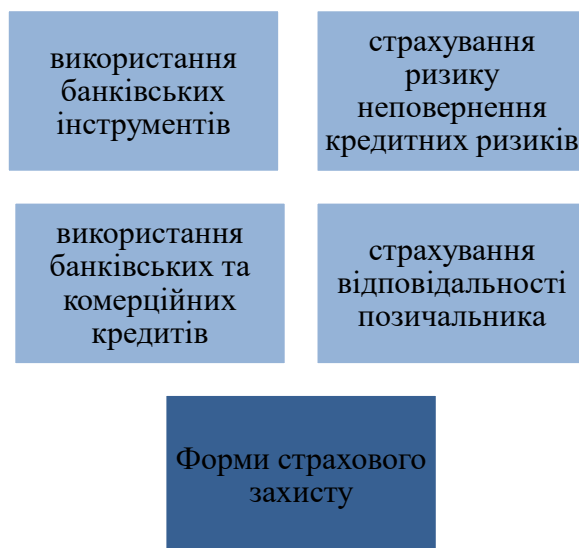


Рис. 1. Форми страхового захисту в сучасних умовах ринкової економіки
Джерело: [4, с. 72].

Отже, банки в умовах нестабільної, швидко мінливої економічної ситуації, що має місце в Україні зараз, зобов'язані приділяти особливу увагу проблемі управління ризиками в цілому, та питанням страхування кредитних ризиків зокрема. Лише такі банківські установи зможуть продовжити діяльність в умовах війни та післявоєнного стану.

Як і в усьому світі, банки та страхові компанії в Україні є лідерами на ринку фінансових послуг, посідаючи перші місця за активами, капіталом, кількістю клієнтів та обсягом послуг, що надаються. Водночас в Україні, враховуючи слабкий розвиток інших фінансових посередників (кредитних спілок, лізингових, факторингових компаній), їхня роль і вплив на економіку є ще більш вираженими – у першому півріччі 2023 року вартість активів банків та страхових компаній разом склала понад 91% загальних активів усіх фінансових компаній, і ця тенденція зростає (табл. 1).

Таблиця 1

Показники активів фінансових корпорацій України

Назва показника	Станом на			
	01.04.2023		01.07.2023	
	млрд грн	%	млрд грн	%
Активи банків	2 427,2	87,90	2 562,2	89,10
Активи страхових компаній	70,5	2,60	70,8	2,50
Активи фінансових компаній (включаючи лізингові та факторингові)	259,3	9,30	236,7	8,20
Активи кредитних спілок	1,4	0,05	1,4	0,05
Активи домбардів	4,3	0,15	4,5	0,15
Активи фінансових корпорацій (разом)	2 762,7	100,00	2 875,6	100,00

Джерело: [8, с. 196].

Для кращого розуміння тенденцій на банківському та страховому ринках та їх можливої синхронізації проаналізуємо динаміку зміни кількості активних гравців на обох ринках за останні п'ять років (рис. 2).

Протягом аналізованого періоду спостерігається негативна динаміка щодо кількості банківських установ та страхових компаній на фінансовому ринку України. Якщо у 2019 році було 76 банків та 234 страховики, то на початку 2023 року на фінансовому ринку залишилося 63 банки та 111 страхових компаній.

Величезну роль у скороченні банківських установ відіграв процес «зачистки» банківського сектору Регулятором. При цьому найбільше банків було виведено через реформи, спрямовані на підвищення прозорості ринку банківських послуг, а також запровадження більш жорсткого регулювання для учасників, зокрема щодо ліквідності та мінімального розміру регулятивного капіталу.

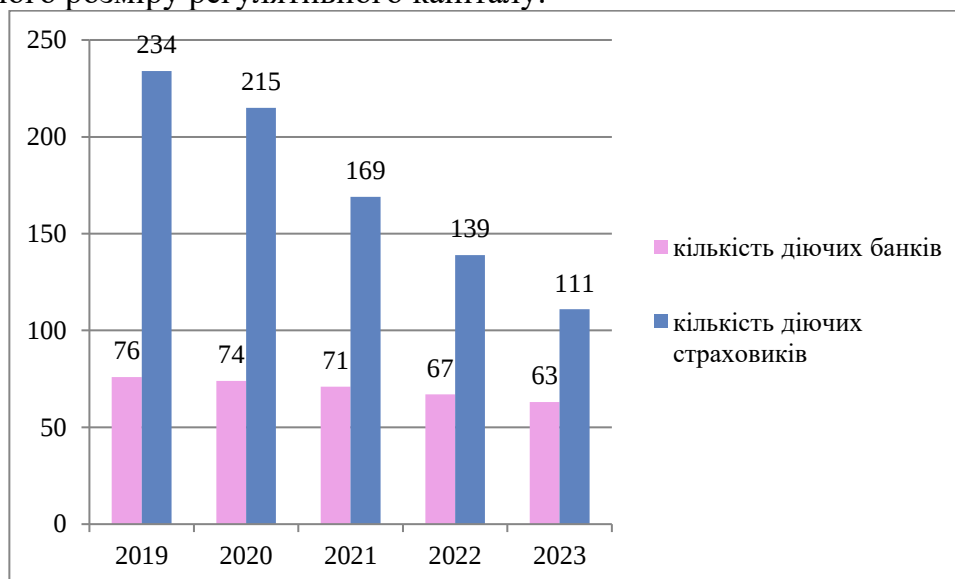


Рис. 2. Динаміка чисельності діючих банків та страховиків за період 2019-2023 рр.
Джерело: [3].

Майже подібна ситуація склалася зі страховими компаніями, яка полягала в тому, що протягом досліджуваного періоду з ринку пішли ті агенти, які контролювали лише незначні частки страхового ринку або взагалі не здійснювали жодної діяльності. Національний банк України свідомо скоротив кількість таких страхових компаній після того, як НБУ отримав статус регулятора фінансового сектору (SPLIT).

Отже, за останні п'ять років кількість страхових компаній скоротилася більш ніж удвічі. У результаті порівняння динаміки зміни кількості активних гравців банківського та страхового ринків можна спостерігати синхронізацію процесів. Тому слід припустити, що він носить штучний характер через цілеспрямовані дії Регулятора [9, с. 192].

Незважаючи на значне зменшення кількості учасників за аналізований період як на ринку страхування, так і на ринку банківських послуг, за останні шість років активи компаній не тільки не зменшилися, а навіть зросли.

Тенденції «просідання» на обох ринках 2019-2020 роки пов'язані з впливом пандемії COVID-19 і викликаним цим уповільненням світової економіки.

Для прискорення розвитку фінансового сектору, який після банків займає значну частку страхових компаній, необхідно забезпечити отримання довгострокових коштів для подальших інвестицій. Така тенденція не дозволяє очікувати покращення ситуації з участю страхових фондів через зменшення їх кількості та враховуючи поточну невизначеність в економіці країни, військові дії тощо.

Одним із потенційних джерел отримання таких ресурсів є резерви страхових компаній, що займаються страхуванням життя. Оскільки, на відміну від страховиків, які займаються ризиковими видами страхування (non-life), страхування життя передбачає укладання з клієнтами довгострокових договорів на кілька десятиліть і, відповідно, надає страховикам можливість інвестувати в більш довгострокові

інструменти, зокрема банківські депозити. З цієї причини доцільно вивчити стан та динаміку зміни кількості страхових компаній, що працюють на ринках «non-life» та «life» страхування (рис. 3).

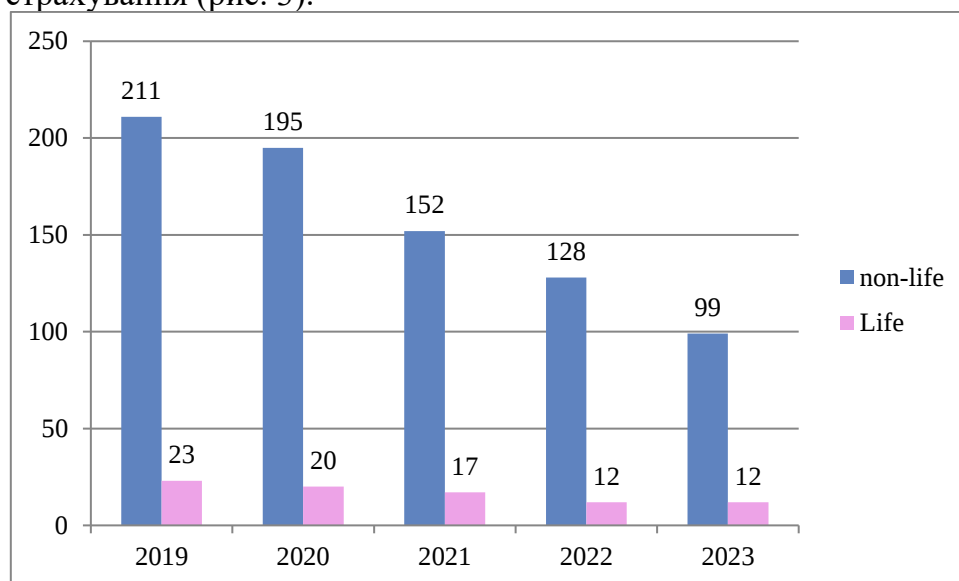


Рис. 3. Динаміка кількості страхових компаній «non-Life» та «Life» за 2019-2023 рр.

Джерело: [7].

На українському страховому ринку переважна більшість страховиків пропонують послуги, які не мають відношення до страхування життя. Водночас кількість компаній, що займаються страхуванням життя, за аналізований період зменшилася майже втричі.

Пріоритетними послугами, що пропонуються національними страховиками для подальшого впровадження в банку, є:

- страхування заставного майна, в тому числі транспортних засобів;
- можливі ризики в аграрному секторі при кредитуванні агропромислових комплексів;
- фінансові ризики для власників різного майна;
- медичні витрати власників банківських карток у зв'язку з можливими нещасними випадками та медичні витрати під час внутрішніх та міжнародних подорожей;
- від нещасних випадків для вкладників банківської організації;
- відповідальність власників зброї.

Також страховики надають банківським установам цілий комплекс послуг:

- страхування кредитів: комерційних, беззаставних, у разі недостатньої застави, інкасо та факторингу;
- страхування можливих фінансових ризиків при кредитуванні фізичних осіб або при кредитуванні купівлі нерухомості та автотранспорту, фінансові ризики, в тому числі тендерні гарантії та виконання контракту.

Незалежно від цього, необхідно враховувати захист фінансових ризиків для банківської установи та власників карток, які виникають внаслідок шахрайства у сфері карткових рахунків, а також фінансових ризиків вкладників банку, які можуть виникнути через неповернення банком вкладу. Окремо варто виділити надання послуг зі страхування майна банку, транспортних засобів, цінностей, працівників, діяльність яких характеризується підвищеними ризиками, страхування медичних витрат [13].

Серед продуктів, які можна реалізовувати через банківську мережу, – обов'язкове

або добровільне страхування відповідальності власників транспортних засобів, технічна допомога, страхування від нещасних випадків, особисте та майнове страхування, добровільне страхування відповідальності мешканців житлових будинків перед іншими особами тощо.

Страхові продукти, що продаються в Україні через мережі банківських організацій, в більшості випадків стандартизовані або традиційні: автострахування, страхування майна та здоров'я, КАСКО, туристичне страхування. При цьому практично відсутня сегментація за потребами страхувальників, більшість банківських установ пропонують однакові страхові послуги [12, с. 210].

Великі банківські установи, які в основному надають фінансові послуги фізичним особам, як правило, мають різноманітних страхових партнерів, у тому числі компанії зі страхування життя та ризикового страхування. Також такі банки співпрацюють з компаніями-лідерами за розміром страхових внесків, тим самим розвиваючи позитивне ставлення потенційних споживачів до проданих послуг.

Серед українських банків також існує співпраця з тією категорією страховиків, які надають послуги юридичним особам та мають інші портфелі страхових продуктів. Крім того, на ринку є банківські установи, які мають дочірні страхові організації. На українському ринку також працюють банки, які мають пільгові договори з окремими страховими компаніями. Також є банківські установи, які взагалі не надають страхових послуг, а модель співпраці зі страховиками зводиться до іпотечного страхування, різних видів страхування життя та здоров'я.

Насправді перелік послуг, що поширюються через мережі банківських організацій, досить вузький і в деяких випадках навіть може бути представлений як одна з умов отримання кредиту або позики.

Проте ситуація покращується, банки та страховики постійно модернізують моделі співпраці. Крім того, в умовах бойових дій значно зростає попит на окремі страхові послуги. Також зростає попит на різноманітні споживчі кредити та лізинг, особливо серед юридичних осіб. Тому страхові компанії та банки поступово розширюють спектр послуг і намагаються задовольнити всі потреби споживачів.

Нинішня економічна ситуація через військове вторгнення російської федерації лише посилить негативні процеси на фінансовому ринку України та підкреслить необхідність співпраці та єдності його суб'єктів задля зменшення негативних наслідків війни.

Майбутня інтеграція страхових послуг у банківську систему може стати міцним фундаментом для подальшого зростання та формування фінансового ринку України. Основним критерієм залишається прозорість діяльності учасників ринку. В умовах подальшого розвитку основним пріоритетом має стати захист інтересів споживачів та зміцнення довіри до страхування з метою захисту українського суспільства від різноманітних викликів. Загалом це призведе до загального підвищення добробуту суспільства та якості життя громадян.

На сьогодні існує кілька факторів, які впливають на розвиток банківського страхування:

- необхідність вдосконалення правової бази взаємодії банківських організацій і страхових компаній;
- підвищення довіри споживачів шляхом створення прозорості та передбачуваності державної політики відповідно до страхового ринку;
- здешевлення кредитоподібних ресурсів для створення основи для розвитку банківського страхування в державі.

Погоджуємось, що співпраця між банками і страховиками в майбутньому буде ефективно розвиватися, а отримання страхового захисту через банківську установу стане звичним явищем для споживачів [11, с. 182].

Висновки. Взаємодія банків і страхових компаній на ринку фінансових послуг має великий потенціал для зростання обсягів і розширення напрямків. Очікується, що спільна робота буде вигідною як комерційним банкам, так і страховим компаніям. Водночас перевагою для страховиків є збільшення частки ринку, що має збалансувати вагу обох гравців у довгостроковій перспективі. В Україні цей потенціал використовується частково та в дуже обмеженій формі співпраці.

Подальшому розвитку тісної співпраці заважає ряд об'єктивних факторів: війна, загальний занепад економіки країни, необхідність працювати в невизначених умовах, девальвація національної валюти та знецінення заощаджень у гривні, зниження доходів населення на фоні стрімкої інфляції тощо.

Комерційні банки також повідомляють про збиткову діяльність через наслідки війни та нижчий дохід від погашення позик. Зараз Україна потребує швидких та ефективних рішень щодо фінансування будівництва нового житла, відновлення об'єктів інфраструктури та страхування. Тому доцільно підсумувати, що на даному етапі надзвичайно важливою стає співпраця основних учасників фінансового ринку, координована ринком і Регулятором.

Водночас виклики на цьому етапі розвитку інтеграційних відносин між українськими фінансовими посередниками постають особливо гостро, особливо на законодавчому рівні. Саме через це Національний банк України, як мегарегуляторний орган, має підтримувати посилення системи нагляду за банками та страховими компаніями.

Таким чином, вирішення поточних проблем з організації інтеграції банківського та страхового сектору України сприятиме підвищенню прозорості інтеграційних відносин між банками та страховими компаніями, що в цілому за умови стабілізації безпекової ситуації в Україні дозволить зменшити коливання у розвитку всього фінансового сектору національної економіки та наблизитися до виконання поставлених НБУ завдань щодо підвищення безпеки, збільшення частки страхування у ВВП до 2% та частки страхових премій зі страхування життя в структурі премій загального страхування до 20%.

Список використаної літератури

1. Вовчак О. Д., Надієвець Л. М. Діяльність страхових компаній як фінансових посередників: світовий досвід та можливості для України. Облік і фінанси, 2015. № 3. С. 70-74.
2. Кальченко О. М., Лисиця А. В. Сучасні тенденції та перспективи розвитку банківсько-страхової інтеграції в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2018. № 1 (13). С. 131-139.
3. Кількість банків в Україні (2008-2024) URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>.
4. Клапків М. С. Страхування фінансових ризиків: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2015. 570 с.
5. Кучеренко В. Економічна природа інтеграції банків і страхових компаній. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2009. № 2. С. 97-105.
6. Макаренко Ю. П., Покотило К. В. Теоретичні аспекти взаємодії банків та

страхових компаній. Економіка та держава. 2014. № 9. С. 67-70.

7. Наглядова статистика Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.

8. Охрименко І. Б. Інновації open-banking у розвитку банкострахування. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. №11 (17). С. 193-208.

9. Рудевська В. І. Взаємодія банків та страхових компаній на ринку фінансових послуг: проблеми та перспективи. Гроші, фінанси і кредит. Вип. 66. 2022. С. 187-194.

10. Рудевська В., Погоріла О. Особливості державного регулювання страхового ринку України у трансформаційних умовах. Вісник університету банківської справи. 2020. № 1 (37). С. 42-53.

11. Садура О. Б., Агрес О. Г. Особливості взаємовідносин між банками та страховими компаніями: тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці», Львів, 2020. С. 181–183.

12. Соловей Н. В. Взаємодія страхових компаній та комерційних банків. Збірник наукових праць НАУ. 2011. № 29.

13. Співпраця між банками та страховими компаніями. URL: <https://blog.youcontrol.market/spivpratsia-mizh-bankami-ta-strakhovimi-kompaniiami/>.

14. Шевцова О. Й., Коваленко О. С. Структурний розвиток фінансового ринку України. Економічний простір. 2009. № 2.

MODERN ASPECTS OF INTERACTION BETWEEN BANKS AND INSURANCE COMPANIES

POPOVYCH Dariya

*PhD. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Management,
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6158-444X>*

HNATYUK Vladyslava

*Student of Master's degree
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0638-509X>*

Abstract. *The article examines the necessity of further developing the interaction between the banking and insurance markets, as the processes of capital concentration are rapidly intensifying in the global environment. Financial and credit institutions operate under fierce competition and strive to meet the widest possible range of customer needs.*

Key words: *bank, insurance company, bancassurance.*

The article examines the necessity of further developing the interaction between the banking and insurance markets, as global capital concentration processes are intensifying rapidly. Financial and credit institutions operate in a highly competitive environment and strive to meet a broad range of customer needs.

The cooperation between banks and insurance companies in the financial services market has significant potential for increasing volumes and expanding directions. It is expected that joint efforts will be beneficial for both commercial banks and insurance companies. At the same time, insurers stand to gain from an increased market share, which should help balance the influence of both players in the long run. In Ukraine, however, this potential is only partially utilized and remains in a highly limited form of cooperation.

The further development of close cooperation is hindered by several objective factors: the war, the overall economic decline of the country, the need to operate in uncertain conditions, the devaluation of the national currency and the depreciation of savings in hryvnia, as well as the decline in household incomes against the backdrop of rapid inflation.

Commercial banks also report unprofitable operations due to the consequences of the war and lower income from loan repayments. Currently, Ukraine urgently needs swift and effective solutions for financing the construction of new housing, restoring infrastructure facilities, and expanding insurance coverage. Therefore, it is reasonable to conclude that, at this stage, cooperation among key financial market participants, coordinated by the market and the Regulator, is of utmost importance.

At the same time, challenges in the development of integration relations among Ukrainian financial intermediaries are becoming particularly acute, especially at the legislative level. For this reason, the National Bank of Ukraine, as a mega-regulatory body,

must support the strengthening of the supervision system for banks and insurance companies.

Thus, addressing the current challenges in integrating Ukraine's banking and insurance sectors will enhance transparency in the relationship between banks and insurance companies. In the long run, provided the security situation in Ukraine stabilizes, this will help reduce fluctuations in the development of the entire financial sector of the national economy. Additionally, it will contribute to achieving the National Bank of Ukraine's objectives, including improving financial security, increasing the share of insurance in GDP to 2%, and raising the share of life insurance premiums in the overall insurance premium structure to 20%.

Reference

1. Vovchak O . D., Nadiyevets' L. M. Diyal'nist' strakhovykh kompaniy yak finansovykh poserednykiv: svitovyy dosvid ta mozhlyvosti dlya Ukrayiny. Oblik i finansy, 2015. № 3. S. 70-74. [in Ukrainian].
2. Kal'chenko O . M., Lysytsya A. V. Suchasni tendentsiyi ta perspektyvy rozvytku bankivs'ko-strakhovoyi intehtatsiyi v Ukrayini. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya, 2018. № 1 (13). S. 131-139. [in Ukrainian].
3. Kil'kist' bankiv v Ukrayini (2008-2024) URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>. [in Ukrainian].
4. Klapkiv M . S. Strakhuvannya finansovykh ryzykiv: monohrafiya. Ternopil': Ekonomichna dumka, 2015. 570 s. [in Ukrainian].
5. Kucherenko V . Ekonomichna pryroda intehtatsiyi bankiv i strakhovykh kompaniy. Visnyk Kyyivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. 2009. № 2. S. 97-105. [in Ukrainian].
6. Makarenko YU . P., Pokotylo K. V. Teoretychni aspekty vzayemodiyi bankiv ta strakhovykh kompaniy. Ekonomika ta derzhava. 2014. № 9. S. 67-70. [in Ukrainian].
7. Nahlyadova statystyka Natsional'noho banku Ukrayiny. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. [in Ukrainian].
8. Okhrymenko I. B. Innovatsiyi open-banking u rozvytku bankostrakhuvannya. Aktual'ni pytannya u suchasniy nautsi. 2023. №11 (17). S. 193-208. [in Ukrainian].
9. Rudevs'ka V . I. Vzayemodiya bankiv ta strakhovykh kompaniy na rynek finansovykh posluh: problemy ta perspektyvy. Hroshi, finansy i kredyn. Vyp. 66. 2022. S. 187-194. [in Ukrainian].
10. Rudevs'ka V., Pohorila O. . Osoblyvosti rehulyuvannya derzhavnogo strakhovoho rynku Ukrayiny u transformatsiynykh umovakh. Visnyk universytetu bankivs'koyi spravy. 2020. № 1 (37). S. 42-53. [in Ukrainian].
11. Sadura O . B., Ahres O. H. Osoblyvosti vzayemovidnosyn mizh bankamy ta strakhovymy kompaniyamy: tezy dopovidey VIII Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Upravlinnya innovatsiynym protsesom v Ukrayini: rozvytok spivpratsi», L'viv, 2020. S. 181–183. [in Ukrainian].
12. Solovey N . V. Vzayemodiya strakhovykh kompaniy ta komertsiiynykh bankiv. Zbirnyk naukovykh prats' NAU. 2011. № 29. [in Ukrainian].
13. Spivpratsya mizh bankamy ta strakhovymy kompaniyamy. URL: <https://blog.youcontrol.market/spivpratsia-mizh-bankami-ta-strakhovimi-kompaniiami/>. [in Ukrainian].
14. Shevtsova O . Y., Kovalenko O. S. Strukturnyy rozvytok finansovoho rynku Ukrayiny. Ekonomichnyy prostir. 2009. № 2. [in Ukrainian].

ПСИХОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ПЕРСОНАЛУ В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ЗМІН: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

ВОДЯНКА Любов Дмитрівна

кандидатка економічних наук, доцентка

доцентка кафедри бізнесу та управління персоналом,

Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8153-2532>

СТАХОВА Наталія Петрівна

кандидатка економічних наук, доцентка

доцентка кафедри бізнесу та управління персоналом,

Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0964-2734>

КОЗАК Віра Святославівна

кандидатка економічних наук,

асистентка кафедри бізнесу та управління персоналом,

Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7690-2233>

Анотація. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств та організацій постає гостра проблема забезпечення психологічної безпеки персоналу. У статті розглянуто основні аспекти психологічної безпеки працівників у цифровому середовищі, зокрема вплив цифрових технологій на психоемоційний стан співробітників, специфіку роботи HR-служб в умовах трансформацій, а також ключові ризики цифрової взаємодії. Проведено аналіз стратегії адаптації персоналу до цифрових змін, особливостей управління психологічним комфортом у колективі та розроблено рекомендації щодо підтримки ментального здоров'я працівників. Практична цінність дослідження полягає у розробці адаптивних механізмів для керівників та HR-менеджерів, що дозволяють ефективно реагувати на виклики цифрової економіки, підтримувати високу продуктивність та психоемоційне благополуччя працівників.

Ключові слова: психологічна безпека, персонал, цифрова трансформація, професійне вигорання, цифровізація HR-процесів, адаптація до змін.

Постановка проблеми. Сучасний світ переживає стрімку цифрову трансформацію, яка охоплює всі сфери суспільного життя, зокрема бізнес, економіку та управління персоналом. Цей процес супроводжується як численними можливостями для оптимізації робочих процесів і підвищення продуктивності, так і новими викликами, серед яких особливе місце займає забезпечення психологічної безпеки працівників.

Психологічна безпека персоналу - це важливий аспект, що забезпечує комфортне

робоче середовище, мінімізацію стресових факторів і сприяє розвитку творчого потенціалу співробітників. В умовах цифровізації ключовими загрозами для психологічної безпеки стають: надмірне інформаційне навантаження, страх втрати робочого місця через автоматизацію, проблеми з адаптацією до нових технологій та дистанційної роботи.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки дієвих механізмів управління психологічною безпекою персоналу, які відповідатимуть викликам цифрової трансформації. Ефективне управління цим аспектом сприяє зменшенню рівня професійного вигорання, підвищенню мотивації співробітників, а також забезпечує злагоджену роботу команд в умовах змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тематика управління психологічною безпекою персоналу та її аспектів у контексті цифрової трансформації досліджується низкою вітчизняних авторів. Ось декілька ключових імен і напрямів їхніх досліджень: Карамушка Л.М. - досліджує проблеми організаційної психології, стресу на роботі та управління психологічною безпекою персоналу; значна увага приділяється адаптації працівників до змін у організаціях, включаючи цифрові трансформації [5, с. 20-29]. Сафарян Н.О. - аналізує питання професійного вигорання, психологічного комфорту та їхнього впливу на ефективність роботи персоналу; розглядає сучасні підходи до забезпечення психологічного добробуту у роботі команд [9, с. 33-41]. Бойко В.В. - досліджує стрес-менеджмент у професійній діяльності, акцентуючи увагу на емоційному стані співробітників; розробляє методики профілактики стресу та підвищення психологічної стійкості [1, с. 27-35]. Рибалко О.В. - вивчає взаємозв'язок між цифровими змінами, стресом і продуктивністю працівників; звертає увагу на формування адаптивних стратегій для співробітників в умовах змін [7, с. 42-50]. Грінчук Т.П. - досліджує проблематику психологічного клімату в організаціях, питання лідерства та управління в умовах невизначеності [4, с. 9-17]. Клименко В.В. - аналізує вплив інформаційних технологій на психоемоційний стан працівників, зокрема, в умовах дистанційної роботи; пропонує методи підтримки мотивації та психологічної безпеки у цифровому середовищі [6, с. 22-29]. Ткаченко Л.О. - проводить дослідження з адаптації працівників до нових технологій, включаючи навчання та підтримку в умовах цифрової трансформації [10, с. 55-63]. Романюк І.Б. - вивчає питання забезпечення психологічного комфорту на робочому місці через впровадження сучасних інструментів управління персоналом [8, с. 37-45].

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо управління психологічною безпекою персоналу в організаціях, які адаптуються до цифрових змін.

У статті проведено теоретичний аналіз, а саме використано підходи гуманістичної психології для визначення психологічної безпеки та її впливу на розкриття людського потенціалу. Системний аналіз застосовано для вивчення впливу цифрової трансформації на психологічну безпеку працівників в організації. Метод аналізу та синтезу використано для врахування різних аспектів впливу діджиталізації на персонал, а саме виявлення загроз конфіденційності, впливу соціальних мереж та організаційні фактори.

Виклад основних результатів. Перелічені дослідники роблять значний внесок у розвиток розуміння психологічної безпеки працівників, її складових і практичних підходів до управління цим аспектом у сучасних організаціях.

Більшість дослідників сходяться на думці, що психологія безпеки перебуває у процесі становлення. Згідно з визначенням Карамушка Л., психологічна безпека – це стан особистості, в якому вона задовольняє базові потреби самозбереження та відчуває

захищеність у соціальному середовищі. Безпека, як індивідуальна, так і національна, поряд із міжнародною, є одним із пріоритетів сучасного глобального порядку денного [5, с. 20-29].

Стратегії забезпечення безпеки зосереджені на виявленні та запобіганні загрозам. Їхні основні цілі включають:

- захист життя людини;
- захист від наявних загроз;
- гарантування основних прав і свобод усіх людей;
- створення умов для політичної, економічної, соціальної та культурної стабільності, що забезпечують реалізацію прав і свобод.

Гуманістична психологія (Дж. Бюджентал, А. Маслоу, К. Роджерс, Р. Снайдер та інші) стверджує, що для розкриття людського потенціалу необхідно створити умови, які сприяють задоволенню позитивних потреб. Сукупність таких умов можна визначити як «психологічна безпека».

Сучасні підходи до психологічної безпеки охоплюють дослідження надзвичайних ситуацій, аварій та катастроф, а також вивчають людський фактор у високоризикових умовах. Нові напрями включають науку про ризик, яка аналізує політичні, екологічні, фінансові та інші аспекти невизначеності.

Психологічна безпека також розглядається у світлі потреб людини, таких як самозбереження та розвиток, які описували В.П. Симонов, А. Маслоу, К. Роджерс. Їхні теорії акцентують увагу на важливості умов, що сприяють задоволенню позитивних потреб.

Емі Едмондсон визначає психологічну безпеку як клімат у команді, де люди відчують, що їхні ідеї та дії не викликатимуть осуду чи покарання. Такий клімат характеризується довірою та взаємоповагою, що сприяє відкритості у спілкуванні та підтримці міжособистісних зв'язків.

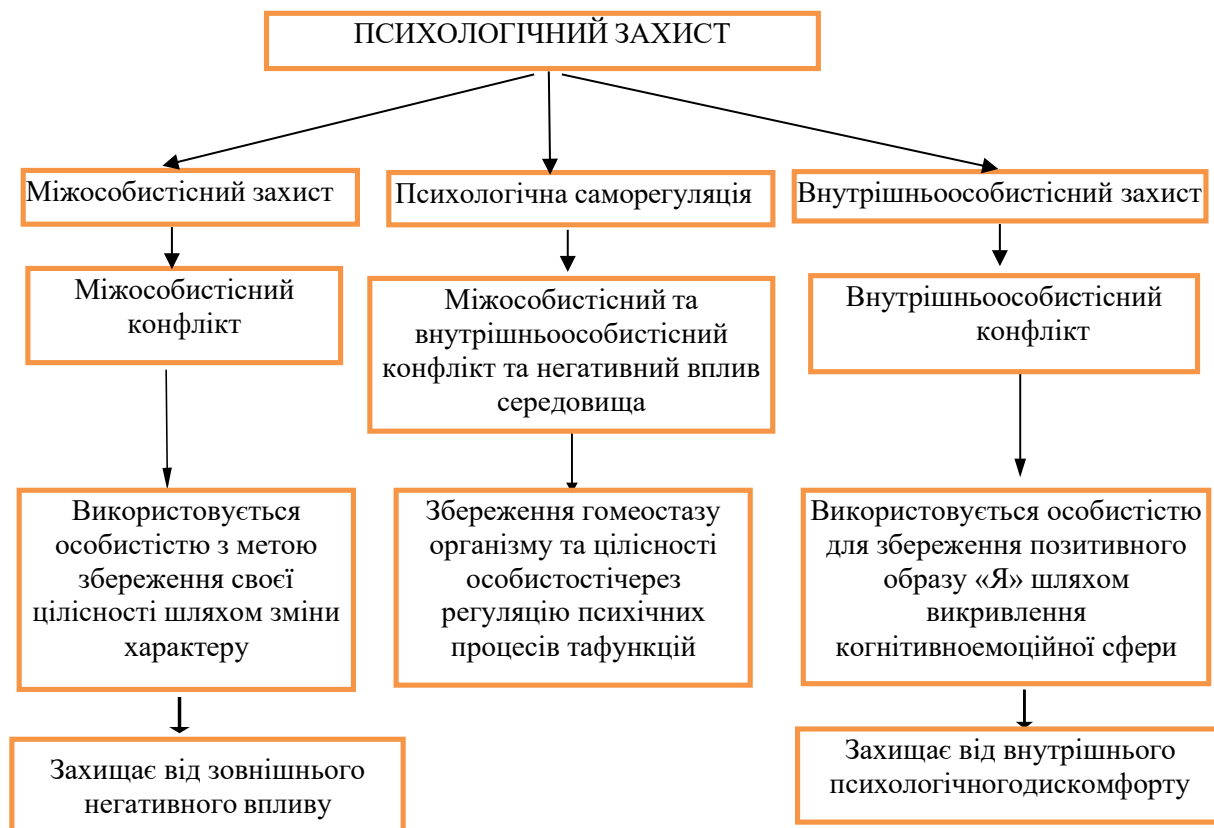
М.А. Котик вважав психологічну безпеку галуззю науки, яка вивчає причини нещасних випадків і способи їх профілактики в умовах ризику. Він наголошував на важливості розуміння закономірностей діяльності людини в умовах небезпеки для забезпечення її безпеки.

Т.С. Кабаченко трактує психологічну безпеку як стан інформаційного середовища і умов життєдіяльності, які не порушують цілісності, адаптивності та розвитку соціальних суб'єктів, включаючи індивідів, групи та суспільство в цілому. Подібну думку висловлює Г.Г. Вербіна, розглядаючи психологічну безпеку як стан захищеності особистості, що дозволяє зберігати її цілісність та забезпечує розвиток в умовах інформаційної взаємодії із середовищем.

Створення психологічно безпечної робочої середовища (рис.1) є важливим чинником забезпечення добробуту працівників.

**Рис. 1. Структура безпеки особистості***Джерело: побудовано авторами*

Це включає відсутність проявів психологічного насильства, сприяння довірчому спілкуванню та підтримці психічного здоров'я. Такі умови не лише підвищують рівень задоволеності працівників, а й сприяють зростанню ефективності праці (рис. 2.).

**Рис. 2. Індивідуально-особистісні засоби захисту***Джерело: побудовано авторами*

Отже, психологічна безпека робочого середовища передбачає гармонійний баланс, що захищає психічне здоров'я працівників і сприяє задоволенню їхніх базових потреб. Забезпечення цього стану вимагає скоординованих зусиль з боку держави, громадських організацій та кожної людини.

Сучасні технології стимулюють потребу у цифровій трансформації та підтримують оцифрування організації. Хоча жодна окрема програма або технологія не забезпечує перетворення, кілька технологій цифрового перетворення мають вирішальне значення для цифровізації:

1. Хмарні технології забезпечують організаціям швидкий доступ до програмного забезпечення, оновлень, нових функцій, а також дозволяють зберігати й використовувати дані з будь-якого місця та в будь-який час.

2. Мобільні платформи дають можливість працювати незалежно від місця та часу.

3. Машинне навчання і штучний інтелект допомагають організаціям приймати більш швидкі та точні рішення в сферах продажу, маркетингу, розробки продуктів та інших стратегічних напрямках.

4. Автоматизація забезпечує використання ботів для виконання рутинних завдань швидше й точніше за людину, що дозволяє працівникам зосередитися на важливіших завданнях.

Новітні трансформаційні технології включають інструменти, які сприяють підвищенню ефективності роботи організацій і створенню інноваційних продуктів та послуг, серед яких: блокчейн; доповнена (AR) і віртуальна (VR) реальність; соціальні медіа; онлайн-магазини; граничні обчислення. Цифрова трансформація відіграє важливу роль у розвитку економіки та суспільства загалом. Вона дозволяє підвищити ефективність роботи, покращити якість життя та відкрити нові можливості для бізнесу та інновацій. Водночас цифрова трансформація пов'язана з ризиками, такими як загрози конфіденційності й безпеки даних, а також нерівномірний розподіл її переваг між різними групами населення.

Основною перевагою цифрової трансформації для організацій є можливість досягнення успіху в умовах цифрової епохи. Для бізнесу це означає збільшення доходів і прибутків, а для некомерційних організацій - ефективніше задоволення потреб зацікавлених сторін. Крім того, цифрова трансформація сприяє:

- підвищенню ефективності та продуктивності, завдяки автоматизації бізнес-процесів, зниженню кількості помилок та прискоренню виходу продуктів на ринок;
- покращенню взаємодії з клієнтами, співробітниками та партнерами, завдяки кращій обробці даних та прийняттю обґрунтованих рішень;
- гнучкості та адаптивності, що дозволяє організаціям оперативно реагувати на зміни ринку;
- розширенню можливостей для інновацій, завдяки модернізованим технологіям та підтримці експериментів із меншими ризиками.

Ці переваги дозволяють автоматизувати рутинні завдання, звільняючи співробітників для більш креативної та цінної роботи, а також забезпечують можливість краще ідентифікувати можливості та ефективно використовувати ресурси.

Втім, цифрова трансформація може зазнати невдач через такі причини, як:

- недостатнє залучення співробітників;
- слабка підтримка з боку керівництва;
- відсутність міжфункціональної співпраці;
- проблеми з конфіденційністю і безпекою даних;
- обмеження бюджету;

- дефіцит внутрішніх навичок і досвіду;
- незрілість цифрової культури в організації;
- застарілі системи та програми, які ускладнюють реалізацію цифрових ініціатив.

Одним із найбільших викликів для компаній, які не мають «цифрового коріння», є необхідність заміни застарілих технологій. Без відповідного фінансування та підтримки на рівні керівництва це може стати значною перешкодою для впровадження цифрових змін.

Таким чином, цифровізація є невід'ємною складовою сучасного світу, яка продовжує розвиватися. Держави та суспільство повинні бути готові до змін, які вона приносить, і активно працювати над мінімізацією її можливих негативних наслідків.

Пандемія докорінно змінила умови роботи, зробивши дистанційний формат буденною реальністю. Організації в усьому світі були змушені перевести співробітників на віддалену роботу майже миттєво. Цифровізація робочого процесу стала нагальною необхідністю, і багато компаній вважали, що закупівля ноутбуків та ліцензій Zoom вирішить проблему. Проте незабаром стало зрозуміло, що це лише початок довгого шляху, сповненого складних викликів.

Одним із несподіваних наслідків пандемії стала висока готовність працівників змінити роботу. Згідно з дослідженням консалтингової компанії Gallup, майже половина (48%) співробітників у США прагнуть знайти нові можливості. Подібні тенденції спостерігаються й в інших країнах, створюючи серйозний виклик для роботодавців [2-3].

Цифрова трансформація, попри всі її переваги, несе також психологічні виклики. З одного боку, нові технології підсилюють почуття захищеності завдяки можливостям швидкого зв'язку та оперативного вирішення проблем. З іншого боку, вони можуть стати джерелом психологічного дискомфорту, спричиненого технічною неготовністю, страхом втратити роботу чи внутрішньою невпевненістю працівників.

Водночас цифровізація приносить і низку ризиків, серед яких глобальні економічні та соціальні виклики:

- поляризація зайнятості;
- цифрове безробіття;
- зниження оплати праці;
- цифровий розрив між поколіннями.

Інформаційно-психологічний вплив нових технологій може викликати тривожність і страх, особливо у працівників передпенсійного віку, які важко адаптуються до нових вимог. Такі фактори ускладнюють процес цифрової трансформації, спричиняючи конфлікти та підвищену напругу в колективах.

Для збереження психологічної безпеки важливо враховувати, як впровадження нових технологій впливає на різні групи працівників, та розробляти стратегії підтримки, які сприятимуть успішній адаптації персоналу до змін.

Аналізуючи вищезазначені поняття, необхідно враховувати, що цифровізація суттєво впливає на психологічну безпеку працівників в організації та може піддаватися впливу психологічних загроз, які негативно позначаються на працездатності та ефективності трудових процесів.

Однією з головних проблем є загроза конфіденційності та захисту персональних даних. З поширенням інтернету та цифрових технологій зростає ризик витоку конфіденційної інформації, що може порушити психологічну безпеку людини.

Додатковою загрозою у цифровому середовищі є вплив соціальних мереж та онлайн-платформ на психологічний стан працівників. Постійне порівняння себе з

іншими, неолік уваги з боку оточення чи негативні коментарі можуть викликати тривожність, депресію та інші проблеми, що, своєю чергою, позначаються на рівні зайнятості літнього населення.

За словами експертів, основною причиною невдоволення співробітників є відсутність психологічної безпеки на робочому місці. У командах із високим рівнем психологічної безпеки співробітники відчують можливість відкрито пропонувати ідеї, ставити запитання та висловлювати незгоду, знаючи, що це не призведе до осуду чи покарання. Проте багато працівників утримуються від висловлення своїх думок чи пропозицій щодо покращення, що стримує інноваційний розвиток.

Психологічна безпека є основою допитливості та інноваційності. У безпечних умовах працівники готові ризикувати, експериментувати та пропонувати нові рішення для вдосконалення бізнес-операцій і створення цифрових продуктів. За відсутності такої атмосфери люди зосереджуються на рутинних завданнях, уникаючи сміливих ідей, які потрібні для успішної цифрової трансформації.

Цифрова трансформація вимагає від співробітників готовності до змін і прийняття ризиків. Для цього важливо, щоб вони відчували підтримку навіть у разі невдач. Якщо організація не створює середовища, де помилки стають основою для навчання, а не осуду, вона втрачає інноваційний потенціал.

Психологічна безпека безпосередньо пов'язана зі здатністю організації впроваджувати зміни. Відсутність підтримки та довіри серед працівників може перешкоджати ризикувати, обговорювати проблеми та приймати нові технології. Безпечне середовище є ключовою умовою соціально-психологічного благополуччя працівників, а також успішної цифрової трансформації.

Ефективне створення психологічно безпечного робочого місця вимагає:

- лідерських і управлінських навичок;
- прозорості організаційних пріоритетів і стратегій;
- забезпечення низького рівня емоційного навантаження;
- довіри між працівниками та керівництвом.

Довіра є ключовим фактором у процесі цифрової трансформації. Її відсутність призводить до страху перед ризиками, гальмуючи інновації та знижуючи продуктивність. Культура, яка підтримує навчання через помилки та стимулює обмін ідеями, сприяє згуртуванню команди й ефективності роботи.

Дослідження демонструють, що процеси цифрової трансформації є складними та вимогливими, часто стикаються з перешкодами, які можуть значно вплинути на їхній успіх. Виявлення таких перешкод, їх аналіз та оцінка ймовірності виникнення є ключовими для успішного впровадження цифрової трансформації.

Цифрові технології дають можливість організаціям впроваджувати інноваційні процеси на всіх етапах створення цінності. У цьому контексті цифрова трансформація розглядається як цілісний підхід, що охоплює всі функції та процеси, дозволяючи максимально використовувати цифровий потенціал організації.

Цифрова трансформація - це не лише переведення даних та документів в електронний формат, але й створення інтегрованих освітніх мереж, ефективних інтерфейсів для обміну даними та їхнього управління.

Успішна цифрова трансформація сприяє:

- адаптації до змінних завдань майбутнього та зміцненню позицій на ринку праці;
- підвищенню конкурентоспроможності через оптимізацію процесів із економією витрат і ресурсів;

- досягненню високої якості роботи;
- максимізації організаційної ефективності та раціональному плануванню робочих процесів.

Крім того, трансформація дозволяє запроваджувати гнучкі форми роботи, розвиваючи самоорганізацію та багатозадачність у сфері освіти та навчання впродовж життя.

Цифрова трансформація організацій дає змогу підвищити продуктивність через впровадження технологій моніторингу, які відстежують ефективність роботи працівників і досягнуті результати. Нові технології допомагають HR-відділам розробляти стратегії планування наступності, визначати ключові ролі та створювати плани дій на випадок непередбачених обставин. Використання сценарного планування дозволяє замінити традиційні підходи до кадрового планування.

Ефективна комунікація є ключовим елементом успішної цифрової трансформації, забезпечуючи готовність працівників до змін. Роль навчання та розвитку стає центральною у сучасних практиках управління персоналом, сприяючи вдосконаленню навичок і знань співробітників, що підвищує їхню стійкість до змін та конкурентоспроможність.

Цифрові технології сприяють аналізу робочої сили, дозволяючи вимірювати досвід, залученість і задоволеність працівників. Аналітичні інструменти допомагають організаціям точніше визначати потреби у персоналі, оцінювати ефективність, оптимізувати витрати та розробляти стратегії залучення талантів. Віртуальні середовища дедалі частіше застосовуються для планування, пошуку, оцінки, відбору та найму працівників.

Використання технологій, таких як штучний інтелект і віртуальна реальність, створює можливість усунути упередженість у прийнятті рішень на організаційному рівні. Такі інновації покращують функції HR-відділів, дозволяючи автоматизувати процеси, наприклад, перевірку резюме, скорочуючи час і витрати на найм. Великі дані та аналітика підвищують якість пошуку талантів і оцінки продуктивності персоналу.

Впровадження цифрових навчальних платформ сприяє пришвидшенню процесів перепідготовки та підвищення кваліфікації без додаткових витрат на інфраструктуру чи логістику. Водночас, людський фактор залишається незамінним, адже для реалізації потенціалу цифрової трансформації організаціям необхідно інвестувати в розвиток навичок і знань своїх співробітників.

Розвиток знань і навичок сприяє створенню адаптивної робочої сили, яка відповідає вимогам швидко змінюваного середовища. Інтеграція освітніх процесів із новими цифровими технологіями та узгодження робочих місць зі здібностями співробітників значно покращують загальну ефективність організації.

Дослідження показують, що навички майбутнього включають «трансформацію», «лідерство» та «стратегію». Цифрова епоха зруйнувала традиційні підходи до комунікації, змушуючи організації розробляти гнучкі стратегії для взаємодії з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами.

Висновки. Цифрова трансформація відкриває HR-функціям нові можливості для впливу на організаційну культуру, покращення стосунків між працівниками та організацією, а також створення умов, що підвищують залученість і добробут співробітників. Успішна реалізація трансформацій потребує участі співробітників, керівників і зацікавлених сторін у прийнятті змін.

Останнім часом принципи цифрової трансформації застосовуються як до організацій, так і до їхніх працівників. Компанії шукають таланти, здатні спростити

процеси впровадження цифрових технологій у діяльність організацій.

Цифрова трансформація передбачає зміни бізнес-моделей, продуктів, послуг і процесів, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. Це включає розвиток кадрового потенціалу, компетенцій, управлінських підходів і культури, а також використання сучасних підходів до впровадження цифрових рішень.

Використання цифрових інструментів, таких як соціальні мережі, електронна пошта та месенджери, забезпечує плавну комунікацію між співробітниками та сприяє оптимізації робочих процесів. Це дозволяє прискорити та підвищити ефективність освітнього процесу, створюючи нові можливості для розвитку організацій.

Список використаної літератури

1. Бойко В. В. Емоційний стан співробітників та методи профілактики стресу. Практична психологія та соціальна робота. 2018. № 6. С. 27-35.
2. Водянка Л. Д., Харовська А. В. Вплив цифрової економіки на тенденції сучасного ринку праці. Ефективна економіка. 2022. № 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9889>
3. Водянка Л., Кобеля З. Особливості формування та удосконалення соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах. Інвестиції: практика та досвід. № 5. 2023. С. 60-65 URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1193>
4. Грінчук Т. П. Лідерство в умовах невизначеності психологічні аспекти. Психологія управління. 2020. № 4. С. 9-17.
5. Карамушка Л. М. Психологічні особливості управління організаційними змінами в умовах цифрової економіки. Психологія і суспільство. 2019. № 3. С. 20-29.
6. Клименко В. В. Методи підтримки мотивації та психологічної безпеки у цифровому середовищі. Управління персоналом у цифрову епоху. 2019. № 5. С. 22-29.
7. Рибалко О. В. Адаптивні стратегії для співробітників в умовах цифрової трансформації. Управління змінами в організаціях. 2021. № 3. С. 42-50.
8. Романюк І. Б. Впровадження сучасних інструментів управління персоналом для підвищення психологічного добробуту. Психологія та менеджмент. 2019. № 4. С. 37-45
9. Сафарян Н. О. Психологічний комфорт у команді як фактор підвищення ефективності роботи. Управління персоналом теорія та практика. 2019. № 4. С. 33-41.
10. Ткаченко Л. О. Роль навчання у процесі цифрової трансформації організацій. Освіта та розвиток. 2020. № 2. С. 55-63.

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.229239240](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.229239240)

JEL Classification J24, M12

PSYCHOLOGICAL SAFETY OF PERSONNEL IN THE ERA OF DIGITAL CHANGES

VODIANKA Liubov

PhD in Economics, Associate Professor

*Associate Professor of the Department of Business and Human Resource management,
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8153-2532>

STAKHOVA Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor

*Associate Professor of the Department of Business and Human Resource management,
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0964-2734>

KOZAK Vira

PhD in Economics,

*Assistant of the Department of Business and Human Resource management,
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7690-2233>

Abstract. *In the current conditions of digital transformation of enterprises and organizations, an acute problem of ensuring the psychological safety of personnel arises. The article considers the main aspects of the psychological safety of employees in the digital environment, particularly the impact of digital technologies on the psycho-emotional state of employees, the specifics of the work of HR services in the conditions of transformations, as well as the key risks of digital interaction. An analysis of the strategy for adapting personnel to digital changes, the features of managing psychological comfort in the team, and recommendations for supporting the mental health of employees are developed. The practical value of the study lies in the development of adaptive mechanisms for managers and HR managers that allow them to effectively respond to the challenges of the digital economy, maintain high productivity and psycho-emotional well-being of employees.*

Keywords: *psychological safety, personnel, digital transformation, professional burnout, digitalization of HR processes, adaptation to change.*

In the modern era of digital transformation, organizations face an urgent challenge - ensuring the psychological safety of personnel. While digitalization offers vast opportunities for process optimization, productivity growth, and flexible employment models, it also introduces new stressors, risks of professional burnout, digital overexposure, and the blurring of work-life boundaries. The growing dependence on digital technologies demands an innovative approach to employee well-being, requiring organizations to rethink their strategies for mental health support and stress management in the workplace.

This article examines key aspects of psychological safety in the digital work environment, including the influence of digital technologies on employees' psycho-emotional

well-being, the transformation of HR management approaches, and the risks associated with digital interaction. The study explores adaptation strategies for personnel in response to digital changes, psychological comfort management in teams, and practical recommendations for maintaining mental health in the workplace. In particular, the analysis focuses on the impact of remote work, automation, and digital communication tools, which have altered traditional work dynamics and introduced new psychological challenges for employees.

Special attention is paid to the implementation of digital technologies in enterprises and an assessment of their impact on employees' psychological security. Findings indicate that integrating digital support tools into HR processes can mitigate stress factors, enhance employee motivation and engagement, and foster a secure work environment even during organizational transitions. The article also discusses the role of leadership in shaping a psychologically safe work culture, where employees feel valued, supported, and empowered in times of digital change.

Additionally, the article highlights the role of psychological resilience in overcoming digital adaptation challenges and the importance of establishing an organizational culture that supports innovation, openness, and emotional well-being. It is argued that HR managers and business leaders must adopt proactive measures to prevent digital fatigue and promote employee-centric strategies for workforce adaptation.

The practical value of this study lies in the development of adaptive mechanisms for HR professionals and managers, enabling them to effectively respond to the challenges of digital transformation while maintaining high performance and employee well-being. These findings can serve as a foundation for further research on long-term strategies for ensuring psychological stability and professional sustainability in an increasingly digitalized world.

Reference

1. Boyko V. V. (2018) Emotsiynny stan spivrobitnykiv ta metody profilaktyky stresu [Emotional state of employees and methods of stress prevention]. Practical psychology and social work. No. 6. P. 27-35.
2. Vodyanka L. D., Kharovska A. V. (2022) Vplyv tsyfrovoyi ekonomiky na tendentsiyi suchasnoho rynku pratsi [The impact of the digital economy on the trends of the modern labor market]. Effective economy. No. 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9889>
3. Vodyanka L., Kobelya Z. (2023). Osoblyvosti formuvannya ta udoskonalennya sotsial'no-psykholohichnoho klimatu u pidpryyemnyts'kykh strukturakh. [Features of the formation and improvement of the socio-psychological climate in business structures]. Investments: practice and experience. No. 5. P. 60-65 URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1193>
4. Grinchuk T. P. (2020) Liderstvo v umovakh nevyznachenosti psykholohichni aspekty [Leadership in conditions of uncertainty: psychological aspects]. Management psychology. No. 4. P. 9-17.
5. Karamushka L. M. (2019) Psykholohichni osoblyvosti upravlinnya orhanizatsiynymy zminamy v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Psychological features of organizational change management in the digital economy]. Psychology and society. No. 3. P. 20-29.
6. Klymenko V. V. (2019) Metody pidtrymky motyvatsiyi ta psykholohichnoyi bezpeky u tsyfrovomu seredovyshchi [Methods of supporting motivation and psychological safety in the digital environment]. Personnel management in the digital age. No. 5. P. 22-29.
7. Rybalko O. V. (2021) Adaptivni stratehiyi dlya spivrobitnykiv v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi. [Adaptive strategies for employees in the context of digital transformation]. Change management in organizations. No. 3. P. 42-50.

8. Romanyuk I. B. (2019) Vprovadzhennya suchasnykh instrumentiv upravlinnya personalom dlya pidvyshchennya psykholohichnoho dobrobutu [Implementation of modern personnel management tools to improve psychological well-being]. Psychology and management. No. 4. P. 37-45
9. Safaryan N. O. (2019) Psykholohichnyy komfort u komandi yak faktor pidvyshchennya efektyvnosti roboty. [Psychological comfort in the team as a factor in increasing work efficiency]. Personnel management theory and practice. No. 4. P. 33-41.
10. Tkachenko L. O. (2020) Rol' navchannya u protsesi tsyfrovoyi transformatsiyi orhanizatsiy. [The role of learning in the process of digital transformation of organizations]. Education and Development. No. 2. P. 55-63.

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДИКИ П'ЯТИ СИЛ ПОРТЕРА ДЛЯ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МЕДИЧНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ

СТАНАСЮК Наталія Степанівна

*докторка економічних наук, професорка,
заступниця директора Інституту економіки і менеджменту з науково-педагогічної та міжнародної діяльності*

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6885-9431>

МІНКО Анна Вікторівна

здобувачка ступеня доктора філософії

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4388-7695>

Анотація. У статті розглядається застосування моделі п'яти сил Портера для аналізу конкурентного середовища медичної лабораторії, зокрема на прикладі української лабораторії «Ескулаб». Досліджуються п'ять ключових сил, що впливають на прибутковість і конкурентоспроможність лабораторії: конкуренція між існуючими компаніями, загроза появи нових конкурентів, влада постачальників, влада покупців і загроза появи замінників. На основі аналізу цих сил пропонуються стратегічні рекомендації для «Ескулаб» з метою зміцнення її позицій на ринку.

Ключові слова: ринок медичних лабораторій, модель п'яти сил Портера, стратегія, стратегічний аналіз.

Постановка проблеми. Медичні лабораторії відіграють ключову роль у системі охорони здоров'я, забезпечуючи точну та своєчасну діагностику. Однак, вони функціонують в умовах жорсткої конкуренції, що вимагає розробки ефективних стратегій для забезпечення стійкого розвитку. Сучасні стратегічні моделі можуть стати потужним інструментом для аналізу конкурентного середовища та визначення стратегічних пріоритетів. Проте, медичні лабораторії в Україні часто стикаються з проблемою недостатнього використання стратегічного планування. Дослідження останніх років показують, що багато лабораторій не мають чітких стратегічних цілей і планів розвитку, що ускладнює їхню адаптацію до змін ринкового середовища. Це призводить до неефективного використання ресурсів, втрати конкурентоспроможності та зниження якості послуг. Крім того, відсутність стратегічного планування ускладнює впровадження інновацій та нових технологій, що є критично важливим для розвитку медичних лабораторій.

Макроекономічне становище та зовнішні виклики, що впливають на стратегічне планування в медичних лабораторіях України, обмежують застосування цього інструментарію. Зокрема, український ринок медичних послуг характеризується динамічністю та нестабільністю, що ускладнює довгострокове планування. Часті зміни в законодавстві та регуляторних вимогах вимагають від лабораторій швидкої адаптації

та перегляду стратегій. Швидкий розвиток медичних технологій вимагає від лабораторій постійного оновлення обладнання та впровадження нових методів діагностики. Нестача кваліфікованих кадрів та необхідність постійного навчання персоналу створюють додаткові виклики для стратегічного планування. Обмежене фінансування та висока вартість обладнання та реагентів ускладнюють інвестиції в розвиток лабораторій. Ці фактори підкреслюють необхідність застосування таких дієвих інструментів, для розробки ефективних стратегій розвитку медичних лабораторій в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичною основою дослідження є класична робота Майкла Портера[1], в якій він описує модель п'яти сил, що використовується для аналізу конкурентного середовища. Також дослідження спирається на аналітичні дані ринку медичних лабораторій та досліджень експертів [2,3], наведених у інтернет-виданнях, працю Данченка О.Б., Лепського В.В.[4] щодо особливостей стратегування у медичних закладах. Офіційна сторінка медичної лабораторії «Ескулаб»[7] слугувала джерелом інформації про компанію, її послуги, історію та інші деталі.

Метою дослідження є аналіз конкурентного середовища медичної лабораторії «Ескулаб» за допомогою моделі п'яти сил Портера та розробка стратегічних рекомендацій для зміцнення її позицій на ринку.

В статті використано описовий метод для формування теоретичної бази дослідження, зокрема щодо моделі п'яти сил Портера та аналізу ринку медичних послуг; статистичний аналіз - для аналізу динаміки ринку медичних лабораторій, включаючи дані про кількість лабораторій, їх розподіл за регіонами, та інші показники; порівняльний аналіз - для порівняння діяльності різних медичних лабораторій, зокрема «Ескулаб» та її конкурентів, для визначення їх сильних та слабких сторін, а також для виявлення тенденцій розвитку ринку; метод моделювання - використання моделі п'яти сил Портера для моделювання конкурентного середовища медичної лабораторії «Ескулаб» та для розробки стратегічних рекомендацій.

Виклад основних результатів. Ринок лабораторної діагностики в Україні продемонстрував значне зростання протягом останнього десятиліття до початку війни[2], збільшившись у грошовому вираженні в 4-5 разів. Однак, повномасштабне вторгнення Росії в Україну суттєво вплинуло на подальший розвиток цієї галузі. З одного боку, спостерігається потенціал для подальшого зростання ринку, з іншого – необхідність забезпечення відповідного рівня кваліфікації медичного персоналу для інтерпретації результатів лабораторних досліджень.

Державні клініки значно поступаються приватним закладам за якістю та часом очікування результатів аналізів. Незважаючи на впровадження платних послуг у деяких державних установах, рівень довіри до державної лабораторної діагностики залишається низьким. Ринок приватної медицини, зокрема лабораторної діагностики, зазнав трансформацій, зумовлених зміною переваг пацієнтів. Погіршення екологічної ситуації та зниження рівня здоров'я населення сприяють зростанню попиту на профілактичні медичні послуги. В умовах підвищення цін на медичні послуги та лікарські засоби, пацієнти все частіше вдаються до превентивних заходів, таких як лабораторна діагностика, з метою попередження захворювань та зменшення фінансових витрат.

В Україні спостерігається зростання розвитку превентивної медицини, що включає ранню діагностику захворювань та пропаганду здорового способу життя. Профілактичні заходи сприяють зниженню смертності від неінфекційних захворювань,

таких як цукровий діабет, рак та серцево-судинні захворювання. Україна посідає друге місце в Європі за темпами поширення онкологічних захворювань. За даними Національного канцер-реєстру, щорічно реєструється 140 тисяч нових випадків раку, з яких 65 тисяч закінчуються летально[2]. Рання діагностика онкологічних захворювань є критично важливою для підвищення рівня виживання та зниження вартості лікування.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну спричинило значні негативні наслідки для приватних лабораторій у 2022-2024 роках. Руйнування лабораторних приміщень, мобілізація медичного персоналу, зниження доходів населення та перебої з електропостачанням стали основними викликами. Незважаючи на це, багато лабораторій змогли релокувати обладнання та персонал, адаптуючись до нових умов.

На ринку України спостерігається тенденція до відновлення галузі медичних послуг, включаючи відбудову зруйнованих закладів та відкриття нових у безпечних регіонах. Відзначається зменшення кількості лабораторій, пов'язаних з російськими компаніями. Серед основних тенденцій – відкриття філій у регіональних центрах, зростання цін на лабораторні послуги та збільшення попиту з боку військових. Водночас, цінова політика залишається важливим фактором для споживачів.

Війна в Україні серйозно вплинула на приватні лабораторії в 2022-2023 та на початку 2024 років, створивши низку проблем, таких як руйнування лабораторій, мобілізація працівників, зменшення доходів населення та відключення електроенергії. Багато лабораторій та медичних установ зазнали значних пошкоджень або були повністю зруйновані через бойові дії. Це призвело до скорочення кількості діючих лабораторій. Велика кількість медичних працівників, включаючи персонал лабораторій, були мобілізовані до Збройних сил України або залучені до медичної допомоги в зонах конфлікту. Це створило дефіцит кваліфікованих кадрів, який частково вирішувався за рахунок перекваліфікації та перенавчання працівників з інших галузей медицини. Економічна ситуація в країні, що погіршилася через війну, призвела до зниження доходів населення. Це, у свою чергу, зменшило попит на платні медичні послуги, включаючи лабораторні дослідження. Приватні лабораторії змушені були адаптуватися, пропонуючи різноманітні акції та знижки для збереження клієнтів. Регулярні відключення електроенергії спричиняли перебої у роботі лабораторій. Більшість приватних медичних установ змогли вирішити цю проблему завдяки закупівлі генераторів та інших джерел резервного живлення, що дозволило їм продовжувати надавати послуги без значних перерв.

У той же час, попит на лабораторні послуги зростає через збільшення потреб у медичних оглядах серед населення, що підлягає мобілізації, та відновлення превентивної медицини. Приватні лабораторії активно відкривали нові відділення у регіональних центрах та великих містах, щоб задовольнити цей попит. Крім того, значний приріст у сфері приватної медицини був викликаний недовірою до державних медичних установ, що посилює роль приватних лабораторій у наданні медичних послуг.

Таким чином, незважаючи на численні виклики, приватні лабораторії в Україні змогли частково адаптуватися до нових умов, завдяки гнучкості та адаптивності бізнес-моделей.

Загалом на ринку України протягом усього 2023 року та початку 2024 року спостерігається відновлення галузі медичних послуг, а саме відбудова зруйнованих закладів, які постраждали від повномасштабного вторгнення, відкриття нових закладів у більш безпечних регіонах, куди мігрувало населення та зріс попит (Табл. 1.). Дев'ять

областей – позначені жовтим кольором - продемонстрували незначне падіння кількості лабораторій – в межах 5ти %. Інші сім областей – позначені зеленим кольором – демонструють приріст кількості медичних лабораторій в умовах воєнного часу.

Таблиця 1

Динаміка кількості медичних лабораторій в Україні в 2021-2023 роках

Регіон	2021	2022	2023	Абсолютне 2023/2021	Відносне 2023/2021
Україна	2871	2591	2488	-383	86,66%
Вінницька	137	141	135	-2	98,54%
Волинська	72	70	69	-3	95,83%
Дніпропетровська	258	235	218	-40	84,50%
Донецька	91	88	68	-23	74,73%
Житомирська	75	75	73	-2	97,33%
Закарпатська	75	79	87	12	116,00%
Запорізька	130	78	78	-52	60,00%
Івано-Франківська	114	111	107	-7	93,86%
Київська	87	93	99	12	113,79%
Кіровоградська	65	72	68	3	104,62%
Луганська	58	36	21	-37	36,21%
Львівська	242	151	148	-94	61,16%
Миколаївська	60	60	59	-1	98,33%
Одеська	152	168	162	10	106,58%
Полтавська	102	93	95	-7	93,14%
Рівненська	87	95	95	8	109,20%
Сумська	92	101	101	9	109,78%
Тернопільська	92	84	85	-7	92,39%
Харківська	264	189	180	-84	68,18%
Херсонська	56	32	21	-35	37,50%
Хмельницька	96	91	86	-10	89,58%
Черкаська	85	85	83	-2	97,65%
Чернівецька	60	64	56	-4	93,33%
Чернігівська	64	67	66	2	103,13%
м. Київ	257	233	228	-29	88,72%

Джерело: побудовано на основі [2]

Однією з тенденцій на ринку стало зменшення кількості приватних лабораторій, які до 2022 року були філіями російських компаній. Прикладом є лабораторія Invitro, чий дохід у 2023 році впав у 250 разів порівняно з 2021 роком. Зростання цін на всі види аналізів у 2023 році на 5-15% в основному пов'язане зі збільшенням витрат на проведення аналізів та здорожчання лабораторного обладнання. Усього на початок 2023 року в Україні зареєстровано 2488 лабораторій (приватні, державні та відомчі), а у 2021 їх було 2871, тобто спостерігається тенденція до їх зменшення, що спричинене війною та її наслідками.

Згідно з дослідженням, проведеним компанією Active Group та Experts Club[3], лідерами ринку приватних медичних лабораторій є Synevo, «Діла», «Ескулаб», Invivo та «Дніпролаб». Ці лабораторії відзначаються широким спектром послуг, сучасним обладнанням та високою точністю результатів. Водночас, ціни залишаються важливим

фактором, адже, за даними дослідження, 69,8% респондентів зазначили, що вартість послуг потребує зниження, 31,8% – точність результатів, 15,2% – швидкість обслуговування, 12,5% – умови в лабораторії, 11,8% – ввічливість персоналу. Конкуренція між лабораторіями сприяє покращенню якості обслуговування та зниженню вартості послуг, що позитивно впливає на загальний стан медичного ринку в Україні.

Збільшення кількості приватних медичних лабораторій в Україні вказує на системне зростання попиту на їхні послуги. При цьому конкуренція між лабораторіями позитивно впливає на якість і вартість аналізу. В майбутньому ринок продовжуватиме розвиватися, що полегшить відкриття нових лабораторій і поліпшення наявних. Це, своєю чергою, збільшить конкуренцію, що ще більше знизить ціни та підвищить якість медичних послуг. Дані опитування вказують на збільшення довіри до приватного медичного сектору та його можливостей. Ряд дослідників наголошують на важливості впровадження інновацій[6], інші – фокусуються на маркетингових[4] або фінансових стратегіях[8]. Погоджуємося, що високий рівень конкуренції на ринку стимулює лабораторії для запровадження інновацій, підвищення точності діагнозу та покращення обслуговування клієнтів. Ця тенденція є позитивним сигналом для всіх учасників ринку, бо підвищення якості медичних послуг та доступність для більшої кількості людей сприяє загальному покращенню здоров'я населення України.

Для розробки стратегії діяльності медичної лабораторії було застосовано інструмент «П'ять сил Портера»[1], який дозволяє оцінити середовище діяльності компанії на ринку послуг медичних лабораторій та розробити дієву стратегію. Використовуючи цей інструмент було побудовано п'ять аналітичних таблиць, які вивчили та проранжували валив кожної сили на діяльність лабораторії «Ескулаб».

Медична лабораторія «Ескулаб» – це провідна і одна з найбільших лабораторій західної України, яка у своїй роботі керується найкращими світовими здобутками у сфері діагностичних досліджень. Основною спеціалізацією компанії є високоточна лабораторна діагностика в найкоротші терміни. У лабораторіях використовується лише перевірене обладнання, якому довіряють лікарі-лаборанти у всьому світі. Пріоритетними на усіх етапах роботи є якість, достовірність, високотехнічні інноваційні рішення, оперативність, безпека, довіра і це свого роду ідентичність компанії, як візитівка «Ескулаб»[7]. В цілому, «Ескулаб» є однією з приватних лабораторій в Україні, яка працює в умовах високої конкуренції. Тому аналіз було розпочато з характеристики конкуренції між існуючими компаніями на ринку медичних лабораторій (Табл. 2).

З Таблиці 2 видно, що до уваги було взято чотири параметри оцінки - кількість конкурентів, рівень диференціації послуг, вартість переключення клієнтів до конкурентів та маркетингові активності конкурентів. Оцінювання показало, що на ринку медичних лабораторій існує висока конкуренція, особливо в регіонах з великою кількістю медичних закладів. Ринок представлений такими великими гравцями, як Synevo, «Діла», Invivo та іншими, що свідчить про насиченість ринку. Важливими на ринку є пропонування унікальних досліджень та широкого спектра послуг, адже клієнти цінують лабораторії, які пропонують широкий спектр послуг та сучасне обладнання. Фактори, що ускладнюють зміну лабораторії - це необхідність повторного забору матеріалу та зростання довіри до певної мережі лабораторій.

Щодо стратегій конкурентів, то вони застосовують агресивну рекламу та спеціальні пропозиції, активно використовують акції та знижки для залучення клієнтів, що актуально в умовах зниження доходів населення.

Таблиця 2

Конкуренція між існуючими компаніями

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Кількість конкурентів	Чим більше гравців на ринку, тим вищий рівень конкуренції	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку	Невелика кількість гравців
		3		
Вартість переключення клієнтів	Чим нижча вартість переключення, тим вищий ризик втрати клієнта	Вартість переключення на конкурента низька	Вартість переключення на конкурента присутня	Висока
			2	
Рівень диференціації послуг	Чим нижча диференціація послуг, тим вищий ризик переключення споживача	Компанії продають стандартизовані послуги	Послуги на ринку стандартизовані, але відрізняється по додаткових перевагах	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
			2	
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вищий ризик втрати прибутку при зростанні витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість для підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни
			2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		9		
4 бали		Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів		Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 3

Загроза появи нових конкурентів

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Економія на масштабі	Переваги великих лабораторій з точки зору собівартості та відкриття нових філій	відсутня	існує тільки у декількох гравців ринку	значна
				1
Бар'єри для входу в галузь	Ліцензування, необхідність інвестицій в обладнання	низькі	середні	високі
			2	
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися до цільової аудиторії, тим нижча привабливість галузі	доступ відкритий	доступ вимагає інвестицій	доступ обмежений
			2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		5		
3 бали		Низький рівень загрози входу нових гравців		
4-6 балів		Середній рівень загрози входу нових гравців		
7-9 балів		Високий рівень загрози входу нових гравців		

Джерело: побудовано авторами

Щодо висоти бар'єрів входу, то вони існують, адже для цієї діяльності потрібне ліцензування, існує необхідність інвестицій в обладнання та персонал. Війна ускладнює вхід на ринок, але відновлення галузі може привабити нових гравців. Наявна економія масштабу, оскільки великі лабораторії мають перевагу з точки зору собівартості. Мережевий розвиток та відкриття філій у регіональних центрах свідчать про важливість економічних масштабів. Доступність дистрибуційних каналів теж є вагомим параметром, адже доволі складно новій лабораторії встановити партнерські відносини з клініками. При чому партнерство з приватними клініками та лікарями є ключовим фактором успіху та залучення клієнтів лабораторіями.

В Таблиці 4 охарактеризовано владу постачальників на ринку. В першу чергу, існує залежність від обмеженої кількості постачальників обладнання та реагентів.

Таблиця 4

Влада постачальників

Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вища ймовірність необґрунтованого підвищення цін	монополія	середня кількість постачальників	широкий вибір постачальників
			2	
Унікальність пропозиції постачальників	Чим вища унікальність постачальника, тим вища ймовірність зростання цін	висока	середня	низька
			2	
Витрати в разі зміни постачальника	Чим вище витрати переходу, тим вища загроза щодо зростання цін	високі	середні	низькі
			2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ			6	
3 бали			низький рівень впливу постачальників	
4-6 балів			середній рівень впливу постачальників	
7-9 балів			високий рівень впливу постачальників	

Джерело: побудовано авторами

Зростання цін на обладнання та реагенти свідчить про вплив постачальників. Важливою є унікальність пропозиції постачальників, адже у певних постачальників наявні унікальні технології або реагенти. В той же час, інноваційні методи діагностики є конкурентною перевагою для лабораторії.

Вартість переключення на інших постачальників теж присутня – адже з'являються витрати, пов'язані з перенавчанням персоналу та переналаштуванням обладнання. Окрім того, необхідність використання генераторів та інших джерел резервного живлення збільшує витрати лабораторії.

Характеристика влади покупців наведена в Таблиці 5.

Таблиця 5

Влада покупців

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія змушена йти їм на поступки	більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
			2	
Схильність до використання товарів субститутів	Чим нижче унікальність послуги компанії, тим вище ймовірність знайти альтернативу	послуги не унікальні, існують повні аналоги	послуги частково унікальні, є відмінності	Послуга компанії повністю унікальна
		3		
Чутливість до ціни	Чим вище чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець купить за нижчою ціною у конкурентів	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
		3		
Якість послуги	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який буде задоволений конкурентом	високі вимоги до якості	середні вимоги до якості	низькі вимоги до якості
		3		
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		11		
4 бали		Низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 балів		Середні рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 балів		Високий рівень загрози втрати клієнтів		

Джерело: побудовано авторами

В першу чергу оцінено кількість покупців, які включають великих гравців – це замовлення від великих клінік і лікарень, а також зростання кількості індивідуальних клієнтів. Варто зазначити, що основними споживачами послуг лабораторій стали військові, а також зростає попит з боку населення на профілактичні заходи. Важливість якості послуги та можливість змінити компанію на ринку лабораторних послуг є високою. Критичною є важливість точності та своєчасності результатів аналізів. В той же час, довіра до приватних лабораторій зростає, що підкреслює важливість якості послуг. Вартість переключення на конкурента є невисокою – доволі легко змінити лабораторію для клієнта. Ціна залишається важливим фактором, наявність акцій, знижок, пільг, а також швидкість обслуговування суттєво впливають на вибір.

В Таблиці 6 оцінено загрозу появи замінників на ринку лабораторних послуг. Було визначено наявність альтернативних методів діагностики, а саме експрес-тестів та інших методів діагностики. Таким чином, розвиток телемедицини та домашніх тестів

може створити конкуренцію.

Таблиця 6

Загроза появи заміників

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Наявність альтернативних методів діагностики	Експрес-тести та телемедицина	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок	не існують
			2	
Сприйняття замінників клієнтами	Довіра до експрес-методів на противагу лабораторним дослідженням	Повне сприйняття	Зацікавленість	Несприйняття
			2	
Товари-замінники «ціна-якість»	здатні забезпечити ту ж якість за нижчими цінами	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок	не існують
			2	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		6		
3 бали		низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
4-6 балів		середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
7-9 балів		високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Джерело: побудовано авторами

Щодо цінової привабливості заміників варто зазначити, що зростання цін на медичні та лабораторні послуги може стимулювати пошук дешевших альтернатив. На ринку складається позитивне ставлення у клієнтів до можливих заміників - вони готові використовувати альтернативні методи. Однак, довіра до лабораторної діагностики залишається високою, особливо в умовах зростання захворюваності чи епідемій.

Отже, для аналізу стратегічного становища лабораторії «Ескулаб» було враховано такі фактори, як зростання попиту на якісні лабораторні послуги, велика кількість приватних і державних лабораторій, залежність від імпортного обладнання та реагентів. Покупцями послуг лабораторії є лікарні, приватні клініки та пацієнти, існують вимоги до ліцензування та стандартів якості.

На основі аналізу п'яти сил Портера «Ескулаб» може розробити наступні стратегії (Табл. 7.):

- диференціація послуг - спеціалізація на нішевих дослідженнях, підвищення якості обслуговування;
- оптимізація витрат - автоматизація процесів, переговори з постачальниками;
- побудова партнерств - співпраця з лікарями та клініками;
- активна маркетингова кампанія - використання соціальних мереж та інших каналів комунікації.

Для втілення згаданих стратегій створено рекомендації для медичної лабораторії «Ескулаб», що охоплюватимуть детальні кроки підвищення конкурентоздатності та прибутковості лабораторії.

1. *Позиціонування на ринку.* «Ескулаб» слід зосередитися на стратегії диференціації, підкреслюючи високу якість та унікальність своїх послуг. Необхідно чітко визначити цільові сегменти, для яких важливі точність, швидкість та широкий спектр досліджень.

2. *Підвищення обізнаності.* Активно інформувати клієнтів про переваги «Ескулаб», використовуючи сучасні канали комунікації (соціальні мережі, веб-сайт, медичні видання). Підкреслювати високу кваліфікацію персоналу, використання сучасного обладнання та дотримання міжнародних стандартів якості.

3. *Конкурентний аналіз.* Постійно відстежувати діяльність конкурентів, їх цінову політику та нові послуги. Аналізувати ринок на предмет появи нових технологій та методів досліджень.

Таблиця 7

Рекомендовані стратегії для лабораторії «Ескулаб»

Параметр	Значення	Опис	Стратегічні напрями
Загроза з боку товарів-замінників	Середній	Є середня зацікавленість послугами-замінниками, такими як експрес-тести та телемедицина	Диференціація послуг - спеціалізація на нішевих дослідженнях, підвищення якості обслуговування. Оптимізація витрат - автоматизація процесів, переговори з постачальниками. Побудова партнерств - співпраця з лікарями та клініками. Активна маркетингова кампанія - використання соціальних мереж та інших каналів комунікації.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	Ринок компанії є високо конкурентним і перспективним.	
Загроза з боку нових гравців	Середній	Середній ризик входу нових гравців. Є бар'єр ліцензування та початкових інвестицій в обладнання	
Загроза втрати поточних клієнтів	Високий	Клієнти чутливі до цінових змін та акційних пропозицій конкурентів, рекомендацій клінік	
Загроза нестабільності постачальників	Середній	З боку постачальників можливе підвищення ціни на обладнання та реагенти	

Джерело: побудовано авторами

4. *Цінова політика.* Зменшити залежність від цінової конкуренції, акцентуючи увагу на цінності та якості послуг. Розробити гнучку цінову політику, враховуючи потреби різних категорій клієнтів. А саме впровадити програми лояльності, спрямовані на побудову довгострокових відносин з клієнтами, а також використовувати персоналізований підхід, враховуючи індивідуальні потреби кожного клієнта.

5. *Диверсифікація клієнтської бази та індивідуальні програми.* Розширювати співпрацю з медичними установами, страховими компаніями та корпоративними клієнтами. Розвивати напрямок телемедицини, забезпечуючи доступ до послуг лабораторії в віддалених регіонах. Розробити спеціальні програми для VIP-клієнтів, що включають розширений спектр послуг та персональне обслуговування. Запропонувати економ-програми для клієнтів, чутливих до ціни, зберігаючи при цьому високу якість досліджень.

6. *Покращення якості.* Постійно працювати над удосконаленням якості послуг, впроваджуючи нові технології та методи досліджень. Регулярно проводити внутрішній

та зовнішній контроль якості, щоб забезпечити точність та надійність результатів. Зменшити час на видачу результатів аналізів.

Отже, модель п'яти сил Портера є ефективним інструментом для аналізу конкурентного середовища медичних лабораторій. Застосування цієї моделі дозволить «Ескулаб» визначити свої конкурентні переваги та розробити стратегії для зміцнення позицій на ринку.

Висновки. Аналіз ринку медичних лабораторій в Україні, проведений з використанням моделі п'яти сил Портера, виявив високий рівень конкуренції, що вимагає від компаній постійного вдосконалення послуг та адаптації до змін ринкового середовища. «Ескулаб», як одна з провідних лабораторій, має зосередитися на диференціації послуг, оптимізації витрат, побудові партнерств та активному маркетингу для зміцнення своїх позицій. Особлива увага повинна бути приділена якості послуг, адже це є ключовим фактором у виборі лабораторії пацієнтами.

Враховуючи високу чутливість клієнтів до ціни, «Ескулаб» має розробити гнучку цінову політику, пропонуючи різні програми лояльності та персоналізовані послуги. Важливо також постійно відстежувати діяльність конкурентів та аналізувати ринок на предмет появи нових технологій. Диверсифікація клієнтської бази та розширення співпраці з медичними установами та страховими компаніями допоможуть зменшити залежність від окремих клієнтів. Впровадження інновацій та покращення якості послуг, а також зменшення часу на видачу результатів аналізів, сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності «Ескулаб» на ринку.

Список використаної літератури

1. Porter, M. E. (2008). Five Competitive Forces: Strategy Development. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.
2. Досліджувати, щоб перемагати: ринок приватної лабораторної медицини стабілізується. Діло. Квітень 2023 р. URL: <https://delo.ua/business/doslidzuvati-shhob-peremagati-rinok-privatnoyi-laboratornoyi-medicini-ukrayini-stabilizujetsya-414007/>
3. ТОП-10 медичних лабораторій України – дослідження Experts Club та Active Group Релокація. 2024. URL: <http://relocation.com.ua/top-10-medychnykh-laboratorij-ukrainy-d/>
4. Створення брендбуку для медичної лабораторії FLYLAB. Маркетингофіс. 2024. URL: <https://marketingoffice.in.ua/portfolio/brendbuk-medychnoi-laboratorii/>
5. Основні напрями національної лабораторної стратегії визначено на спільній виїзній нараді за участі Центру громадського здоров'я, обласних центрів контролю та профілактики хвороб і Бюро ВООЗ в Україні. Центр громадського здоров'я України. 2024. URL: <https://phc.org.ua/news/osnovni-napryami-nacionalnoi-laboratornoi-strategii-viznacheno-na-spilniy-viizniy-naradi-za>
6. Данченко О.Б., Лепський В.В. Моделі стратегічного менеджменту медичних проектів проектно-орієнтованого медичного закладу. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2018. № 2 (1278).
7. Офіційна сторінка медичної лабораторії «Ескулаб». URL: <https://esculab.com/>
8. Sych O. Pasinowych I. Priorities of financial strategy at the different stages of the enterprise. Prace naukowe Wuzdzialu Prawa, Administracji I Ekonomii Uniwersytetu Wroclawskiego Prawno-finansowe systemy funkcjonowania wybranych jednostek organizacyjnych. 2018. P.143-157. DOI: 10.23734/23.18.017

USING PORTER'S FIVE FORCES METHODOLOGY FOR DEVELOPING A MEDICAL LABORATORY STRATEGY

STANASIUK Nataliia

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Lviv Politechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6885-9431>

MINKO Anna

PhD graduate,

Lviv Politechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4388-7695>

Abstract. *The article examines the application of Porter's five forces model to analyze the competitive environment of a medical laboratory, in particular, using the example of the Ukrainian laboratory "Eskulab". Five key forces that affect the profitability and competitiveness of the laboratory are studied: competition between existing companies, the threat of new competitors, the power of suppliers, the power of buyers and the threat of substitutes. Based on the analysis of these forces, strategic recommendations are offered for "Eskulab" to strengthen its position in the market.*

Keywords: *medical laboratory market, Porter's five forces model, strategy, strategic analysis.*

Medical laboratories play a key role in the healthcare system, providing accurate and timely diagnostics. However, they operate in a highly competitive environment, which requires the development of effective strategies to ensure sustainable development. Modern strategic models can become a powerful tool for analysing the competitive environment and determining priorities.

The macroeconomic situation and external challenges affecting strategic planning in medical laboratories in Ukraine limit the use of this toolkit. Dynamism and instability, which complicate long-term planning, characterize the Ukrainian medical services market. Frequent legislation and regulatory requirements changes require laboratories to adapt and revise strategies quickly. The rapid development of medical technologies requires laboratories to update equipment and implement new diagnostic methods constantly. The lack of qualified personnel and the need for continuous training create additional strategic planning challenges. Limited funding and the high cost of equipment and reagents complicate investments in laboratory development. These factors emphasize the need to use such practical tools to develop effective strategies for developing medical laboratories in Ukraine.

The study aims to analyse the competitive environment of the medical laboratory "Eskulab" using Porter's Five Forces model and develop strategic recommendations to strengthen its position in the market.

Analysis of the medical laboratory market in Ukraine, conducted using Porter's five forces model, revealed a high level of competition, which requires companies to constantly

improve services and adapt to changes in the market environment. "Eskulab", as one of the leading laboratories, should focus on service differentiation, cost optimization, building partnerships and active marketing to strengthen its position. Special attention should be paid to the quality of services, as this is a key factor in patients choosing a laboratory. Given the high sensitivity of customers to price, "Eskulab" should develop a flexible pricing policy, offering various loyalty programs and personalized services. It is also essential to constantly monitor the activities of competitors and analyse the market for the emergence of new technologies. Diversifying the client base and expanding cooperation with medical institutions and insurance companies will help reduce dependence on individual clients. The introduction of innovations and improvement of the quality of services, as well as the reduction of the time for issuing test results, will contribute to increasing the competitiveness of "Eskulab" in the market.

Reference

1. Porter, M. E. (2008). Five Competitive Forces: Strategy Development. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.
2. Doslidzhuvaty, shchob peremahaty: rynek pryvatnoyi laboratornoyi medytsyny stabilizuyet'sya [Research to Win: The Private Laboratory Medicine Market Stabilizes] (2023). Dilo. April 2023. URL: <https://delo.ua/business/doslidzuvati-shhob-peremagati-rynok-privatnoyi-laboratornoyi-medicini-ukrayini-stabilizujetsya-414007/>
3. TOP-10 medychnykh laboratoriy Ukrayiny – doslidzhennya Experts Club ta Active Group [TOP-10 Medical Laboratories of Ukraine - a study by Experts Club and Active Group] (2024). Relocation. URL: <http://relocation.com.ua/top-10-medychnykh-laboratorij-ukrainy-d/>
4. Stvorenniya brendbuku dlya medychnoyi laboratorii FLYLAB [Creating a Brand Book for the FLYLAB Medical Laboratory] (2024) MarketingOffice. URL: <https://marketingoffice.in.ua/portfolio/brendbuk-medychnoi-laboratorii/>
5. Center for Public Health of Ukraine (2024). Osnovni napryamy natsional'noyi laboratornoyi stratehiyi vyznachenno na spil'niy vyyizniy naradi za uchasti Tsentru hromads'koho zdorov'ya, oblasnykh tsentriv kontrolyu ta profilaktyky khvorob i Byuro VOOZ v Ukrayini [The main directions of the national laboratory strategy were determined at a joint field meeting with the participation of the Center for Public Health, regional centres for disease control and prevention and the WHO Office in Ukraine]. URL: <https://phc.org.ua/news/osnovni-napryami-nacionalnoi-laboratornoi-strategii-viznachen-na-spilniy-viizniy-naradi-za>
6. Danchenko O.B., Lepsky V.V. (2018) Modeli stratehichnoho menedzhmentu medychnykh proektiv proektno-oriyentovanoho medychnoho zakladu [Models of strategic management of medical projects of a project-oriented medical institution]. Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management. 2018. No. 2 (1278).
7. Official page of the medical laboratory "Eskulab". URL: <https://esculab.com/>
8. Sych O. Pasinovich I. (2018) Priorities of financial strategy at the different stages of the enterprise. Prace naukowe Wuzdzialu Prawa, Administracji I Ekonomii Uniwersytetu Wroclawskiego Prawno-finansowe systemy funkcjonowania wybranych jednostek organizacyjnych P.143-157. DOI: 10.23734/23.18.017

РОЛЬ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ У ЗМІЦНЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ: РЕГІОНАЛЬНИЙ І ЧАСОВИЙ ВИМІР

ГОЛИНСЬКИЙ Юрій Олегович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансового менеджменту

Львівського національного університету імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2724-5027>

Анотація. У статті розкрито значення бюджетного планування як ключового інструмента забезпечення фінансової стійкості на національному та регіональному рівнях. Розглянуто теоретичні засади бюджетного планування, проаналізовано його роль у зміцненні фінансової стійкості, досліджено особливості програмно-цільового методу бюджетного планування та визначено перспективні напрями його вдосконалення в Україні. Висвітлено часовий вимір ефективності середньострокового бюджетного планування.

Ключові слова: бюджетне планування, фінансова стійкість, середньостроке планування, місцеві бюджети, бюджетна політика.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої макроекономічної волатильності, посилення фіскальних ризиків та зовнішніх шоків проблема фінансової стійкості набула особливої актуальності. Здатність державних фінансів ефективно реагувати на виклики значною мірою залежить від якості бюджетного планування. В Україні, яка перебуває у стані затяжної війни, це питання виходить за межі теоретичного дискурсу й набуває прикладного значення. Особливу увагу слід приділяти регіональному рівню, адже саме місцеві бюджети забезпечують критичні функції життєзабезпечення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Огляд опрацьованих джерел свідчить про зростаючу увагу українських науковців до ролі бюджетного планування у забезпеченні фінансової стійкості як держави загалом, так і місцевих територіальних громад зокрема. У більшості робіт, зокрема в дослідженнях М. Тарасюка, А. Хомутенка, О. Тарасюка [1; 2; 6], підкреслюється значення бюджетного планування як ключового інструменту управління публічними фінансами, здатного забезпечити баланс між доходами й видатками бюджету, що особливо важливо в умовах нестабільності.

Окрема увага у працях приділяється фінансовій стійкості місцевих бюджетів. Наприклад, дослідження М.І. Стегня, І.В. Лінтура та М.І. Гришука [3; 9] висвітлюють фактори, які впливають на фінансову спроможність громад, а також пропонують методичні підходи до її оцінки. Автори наголошують, що ефективне планування бюджетів на місцевому рівні є основою не лише фінансової незалежності, а й здатності територіальних громад протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам.

Також у низці робіт, зокрема в публікаціях В.І. Кравченка, І.М. Лазаришиної та

І.В. Тимошенка [7; 8; 12], порушуються питання зв'язку між бюджетним плануванням і стратегічними завданнями економічного розвитку. Автори доводять, що формування середньострокових бюджетних прогнозів та запровадження програмно-цільового методу дозволяють досягти більшої прогнозованості й прозорості у використанні публічних ресурсів, що є важливим чинником макроекономічної стабільності.

Нарешті, роботи С.І. Кузнецової, В.М. Василенка та О.М. Слоневської [15; 13; 11] аналізують сучасні виклики в організації бюджетного процесу, зокрема в контексті євроінтеграції та децентралізації. Автори роблять акцент на необхідності модернізації інструментів фінансового менеджменту на всіх рівнях управління, що передбачає підвищення якості планування, прозорість, а також підзвітність у використанні публічних коштів. Проте залишається відкритим питання практичної ефективності цих підходів у регіональному та часовому вимірах, що і є предметом цього дослідження.

Мета статті. Метою статті є дослідити роль бюджетного планування у забезпеченні фінансової стійкості на національному та регіональному рівнях з урахуванням часової динаміки, а також оцінити відповідність української практики європейським стандартам.

Виклад основних результатів. Бюджетне планування відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості держави та її регіонів. Воно створює підґрунтя для ефективного розподілу бюджетних ресурсів, оптимізації бюджетних витрат і забезпечення довгострокового економічного розвитку. Дослідження регіонального та часового вимірів бюджетного планування дозволяє глибше зрозуміти механізми забезпечення фінансової стійкості на різних рівнях бюджетної системи та у різних часових перспективах.

Бюджетне планування є невід'ємною складовою бюджетного процесу, що полягає у визначенні напрямів формування та використання бюджетних ресурсів відповідно до цілей та пріоритетів соціально-економічного розвитку держави. Як економічна категорія, бюджетне планування відображає відносини, що виникають між суб'єктами бюджетного процесу щодо розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів держави з метою забезпечення її функцій та завдань.

Сутність бюджетного планування полягає у науково обґрунтованому визначенні обсягів формування і використання фінансових ресурсів бюджету на плановий період. Воно передбачає складання, розгляд, затвердження та виконання основного фінансового плану – бюджету країни. Бюджетне планування виконує ряд важливих функцій: розподільчу, регулюючу, контрольну та стимулюючу.

У системі фінансових планів держави бюджетне планування займає центральне місце, оскільки саме через бюджет відбувається формування та використання централізованих фондів фінансових ресурсів для забезпечення виконання функцій держави та місцевого самоврядування. Воно інтегрує та координує інші фінансові плани, забезпечуючи цілісність та узгодженість фінансової політики держави.

Ефективність бюджетного планування значною мірою визначає рівень фінансової стійкості держави та її регіонів. Фінансова стійкість характеризує здатність фінансової системи забезпечувати стабільний розвиток держави, протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, адаптуватися до змін економічного середовища.

Стратегічне бюджетне планування є важливим інструментом забезпечення довгострокової фінансової стійкості держави. Воно являє собою процес узгодження фінансових інтересів органів державної влади та місцевого самоврядування на основі науково-обґрунтованого прогнозування макроекономічних показників, обґрунтування витрат бюджету, визначення джерел доходів, показників міжбюджетного

вирівнювання, оптимізації показників бюджетного дефіциту та державного кредиту з метою забезпечення досягнення країною стабільного економічного та соціального розвитку у довгостроковій перспективі.

Основою стратегічного бюджетного планування є науково-обґрунтована система довгострокового макроекономічного прогнозування, яка дозволяє оцінити майбутні економічні тенденції та їх вплив на бюджетні показники. Це створює підґрунтя для прийняття виважених рішень щодо розподілу бюджетних ресурсів, визначення пріоритетних напрямів фінансування та оптимізації бюджетних витрат.

Актуальність запровадження стратегічного бюджетного планування обумовлена кількома важливими обставинами. По-перше, це необхідність обґрунтування фінансових можливостей держави та територіальних громад як на поточний бюджетний рік, так і на довгострокову перспективу, що дозволить забезпечити збалансованість бюджетної системи не тільки в короткостроковій, а й у стратегічній перспективі¹. По-друге, наявність загальнодержавних та регіональних галузевих або системних програм розвитку країни та територіальних громад вимагає відповідного фінансового забезпечення на тривалий період.

Запровадження стратегічного бюджетного планування дозволяє забезпечити виконання рекомендацій міжнародних фінансових організацій щодо ефективності управління державними видатками, які ґрунтуються на принципах прозорості бюджетного процесу, ефективності та справедливості міжбюджетних відносин, консолідації бюджетного процесу та застосуванні програмно-цільового методу бюджетного планування. Це сприяє зміцненню фінансової стійкості держави та створює сприятливі умови для залучення іноземних інвестицій.

Програмно-цільовий метод (ПЦМ) є сучасним підходом до бюджетного планування, який спрямований на підвищення ефективності використання бюджетних коштів та досягнення конкретних результатів. Згідно з Бюджетним кодексом України, програмно-цільовий метод у бюджетному процесі – це метод управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу.

В Україні запровадження ПЦМ розпочалося у 2002 році з формування державного бюджету. Щодо місцевих бюджетів, то запровадження ПЦМ було визначено як одна із стратегічних цілей держави. Відповідно до Бюджетного кодексу України, програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів, які мають взаємовідносини з державним бюджетом, почав застосовуватися, починаючи із складання проектів місцевих бюджетів на 2017 рік. Однак реально повноцінне бюджетне прогнозування на місцевому рівні мало місце лише одного разу – у 2021 році. У 2025 році очікується відновлення середньострокового бюджетного планування в органах місцевого самоврядування, після його призупинення на початку повномасштабної війни

Основним елементом ПЦМ є бюджетна програма, яка визначається як сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначення та реалізацію яких здійснює розпорядник бюджетних коштів відповідно до покладених на нього функцій. Бюджетні програми затверджуються щорічно виключно в межах наявних бюджетних ресурсів з метою досягнення конкретного результату при використанні цих ресурсів.

Процес розробки та реалізації бюджетних програм включає чотири етапи: планування програм, їх погодження, виконання та аналіз виконання програм, який

складається з моніторингу та оцінки. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити цілісність бюджетного процесу, підвищити його ефективність та результативність.

Для оцінки результативності бюджетних програм використовуються спеціальні показники: показники затрат, продукту, ефективності та якості. Показники затрат визначають обсяги та структуру ресурсів, які забезпечують виконання бюджетної програми. Показники продукту характеризують обсяг виконаних робіт або наданих послуг. Показники ефективності відображають співвідношення між затратами та продуктом. Показники якості демонструють досягнуті результати виконання програми та ступінь досягнення поставлених цілей.

Застосування ПЦМ сприяє підвищенню прозорості та ефективності використання бюджетних коштів, посиленню відповідальності розпорядників бюджетних коштів за досягнення запланованих результатів, забезпеченню взаємозв'язку між виділеними ресурсами та очікуваними результатами. Все це у підсумку сприяє зміцненню фінансової стійкості як на державному, так і на місцевому рівнях.

Регіональний вимір бюджетного планування відображає особливості формування та виконання місцевих бюджетів, специфіку міжбюджетних відносин та роль місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територій. В умовах децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування в Україні цей аспект бюджетного планування набуває особливого значення.

Децентралізація передбачає передачу повноважень та ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування, що вимагає відповідного переформатування бюджетної системи та зміни підходів до бюджетного планування на місцевому рівні. Місцеві бюджети стають основним інструментом реалізації політики місцевого самоврядування та забезпечення розвитку територіальних громад.

Запровадження програмно-цільового методу на рівні місцевих бюджетів є важливим кроком у напрямку підвищення ефективності бюджетного планування на регіональному рівні. Цей метод дозволяє забезпечити цільове та результативне використання бюджетних коштів, підвищити прозорість бюджетного процесу та посилити контроль громадськості за діяльністю органів місцевого самоврядування.

Особливістю регіонального виміру бюджетного планування є необхідність врахування специфіки кожного регіону, його економічного потенціалу, соціальних потреб та екологічних проблем. Це вимагає диференційованого підходу до формування та виконання місцевих бюджетів, застосування різних інструментів бюджетного регулювання залежно від особливостей конкретної території.

Важливим аспектом регіонального виміру бюджетного планування є забезпечення фінансової автономії місцевих бюджетів, яка передбачає наявність власних та закріплених доходів, право самостійно визначати напрями використання бюджетних коштів відповідно до потреб територіальної громади. Фінансова автономія є основою для зміцнення фінансової стійкості регіонів, оскільки дозволяє органам місцевого самоврядування більш гнучко реагувати на зміни економічного середовища та ефективніше використовувати наявні ресурси.

Часовий вимір бюджетного планування відображає різні горизонти планування – від короткострокового (на один бюджетний рік) до середньострокового (на 3-5 років) та довгострокового (на 10 і більше років). Кожен з цих часових горизонтів має свої особливості, переваги та обмеження, але саме їх взаємозв'язок та узгодженість забезпечують комплексний підхід до бюджетного планування та сприяють зміцненню фінансової стійкості.

Короткострокове бюджетне планування є найбільш деталізованим та конкретним,

воно визначає чіткі параметри бюджету на наступний рік. Однак, обмеження часового горизонту одним роком не дозволяє врахувати довгострокові тенденції та стратегічні пріоритети розвитку, що може призвести до прийняття рішень, які дають короткостроковий ефект, але не забезпечують довгострокову фінансову стійкість.

Середньострокове бюджетне планування дозволяє поєднати конкретність річного бюджету зі стратегічною спрямованістю довгострокового планування. Воно забезпечує наступність бюджетної політики, дозволяє врахувати наслідки поточних рішень на середньострокову перспективу, забезпечує більшу стабільність та передбачуваність бюджетного процесу. В Україні запроваджено середньострокове бюджетне планування, що передбачає формування бюджетної декларації на три роки.

Довгострокове бюджетне планування орієнтоване на досягнення стратегічних цілей розвитку держави, забезпечення її довгострокової фінансової стійкості. Воно дозволяє оцінити довгострокові фінансові наслідки поточних рішень, забезпечити узгодженість між стратегічними цілями та фінансовими можливостями їх досягнення, визначити довгострокові ризики та виклики для фінансової системи.

Взаємозв'язок різних часових горизонтів бюджетного планування забезпечується через систему стратегічних та програмних документів. Стратегії розвитку держави та її регіонів визначають довгострокові цілі та пріоритети, середньострокові плани конкретизують шляхи досягнення цих цілей на найближчі роки, а річні бюджети забезпечують реалізацію конкретних заходів відповідно до визначених пріоритетів.

Розвиток бюджетного планування в Україні відбувається в умовах глобальних трансформацій, цифровізації економіки, децентралізації влади та інтеграції до європейського економічного простору. Ці процеси визначають основні напрями вдосконалення бюджетного планування, спрямовані на забезпечення ефективності, прозорості та результативності використання бюджетних коштів.

Одним з ключових напрямів вдосконалення бюджетного планування є подальший розвиток програмно-цільового методу, який дозволяє забезпечити цільове та результативне використання бюджетних коштів. Це передбачає вдосконалення методики формування бюджетних програм, розробку чітких критеріїв їх ефективності, посилення контролю за досягненням запланованих результатів.

Важливим аспектом розвитку бюджетного планування є запровадження повноцінного середньострокового бюджетного планування, яке забезпечить наступність бюджетної політики, дозволить врахувати наслідки поточних рішень на середньострокову перспективу, забезпечить більшу стабільність та передбачуваність бюджетного процесу. Це вимагає вдосконалення нормативно-правової бази, методологічного забезпечення та інформаційних систем.

Цифровізація бюджетного процесу є ще одним важливим напрямом розвитку бюджетного планування. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси планування, виконання та контролю бюджету, забезпечити швидкий обмін інформацією між різними учасниками бюджетного процесу, підвищити прозорість та доступність бюджетної інформації для громадськості.

В умовах децентралізації зростає роль місцевих бюджетів у забезпеченні розвитку територіальних громад, що вимагає вдосконалення підходів до бюджетного планування на місцевому рівні. Це передбачає підвищення фінансової автономії місцевих бюджетів, розвиток системи міжбюджетних відносин, посилення відповідальності органів місцевого самоврядування за ефективність використання бюджетних коштів.

Інтеграція України до європейського економічного простору вимагає гармонізації

українського бюджетного законодавства з європейськими нормами та стандартами, впровадження кращих практик бюджетного планування та управління державними фінансами. Це сприятиме підвищенню ефективності бюджетного планування та зміцненню фінансової стійкості держави.

Висновки. Бюджетне планування є ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості держави та її регіонів. Воно визначає основні параметри формування та використання бюджетних ресурсів відповідно до пріоритетів соціально-економічного розвитку. Регіональний та часовий виміри бюджетного планування забезпечують комплексність та системність фінансової політики держави.

Стратегічне бюджетне планування, як процес узгодження фінансових інтересів різних суб'єктів бюджетних відносин на основі науково обґрунтованого прогнозування, забезпечує довгострокову фінансову стійкість. Воно дозволяє узгодити стратегічні пріоритети з реальними фінансовими можливостями, забезпечити збалансованість бюджетної системи у довгостроковій перспективі.

Програмно-цільовий метод бюджетного планування сприяє підвищенню ефективності та результативності використання бюджетних коштів. Він забезпечує взаємозв'язок між виділеними ресурсами та очікуваними результатами, посилює відповідальність розпорядників бюджетних коштів за досягнення запланованих результатів.

Регіональний вимір бюджетного планування набуває особливого значення в умовах децентралізації. Підвищення фінансової автономії місцевих бюджетів, вдосконалення системи міжбюджетних відносин, запровадження програмно-цільового методу на місцевому рівні сприяють зміцненню фінансової стійкості територіальних громад.

Часовий вимір бюджетного планування забезпечує взаємозв'язок та узгодженість короткострокових, середньострокових та довгострокових бюджетних рішень. Це дозволяє поєднати оперативність та гнучкість короткострокового планування зі стратегічною спрямованістю довгострокового, забезпечуючи фінансову стійкість у різних часових перспективах.

Розвиток бюджетного планування в Україні має бути спрямований на вдосконалення програмно-цільового методу, запровадження повноцінного середньострокового бюджетного планування, цифровізацію бюджетного процесу, підвищення фінансової автономії місцевих бюджетів та гармонізацію бюджетного законодавства з європейськими нормами. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності бюджетного планування та зміцненню фінансової стійкості держави та її регіонів.

Список використаної літератури

1. Тарасюк М. Бюджетне планування в Україні. *Scientia fructuosa*. 2018. № 3. С. 88–94.
2. Хомутенко А.В. Бюджетне планування в Україні: сучасний стан та перспективи вдосконалення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 208–212.
3. Стегней М.І., Лінтур І.В. Фінансова стійкість місцевих бюджетів як фактор впливу на інвестиційну привабливість регіону. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 108–112.

4. Боярко І.М., Люта О.В., Пігуль Н.Г. Стійкість місцевого бюджету як елемент фінансового механізму управління соціально-економічним розвитком міста. *СумДУ*. 2016. С. 1–8.
5. Стеценко Н.А. Основні підходи до оцінки ефективності виконання бюджетних програм в Україні. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 148–153.
6. Тарасюк О.М. Механізм удосконалення бюджетного планування в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 3 (15). С. 34–40.
7. Кравченко В.І. Бюджетна політика в умовах фінансової нестабільності. *Фінанси України*. 2019. № 5. С. 25–37.
8. Лазаришина І.М. Теоретико-методологічні основи бюджетного планування. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 4 (35). С. 132–140.
9. Грищук М.І. Формування фінансової стійкості місцевих бюджетів в умовах децентралізації. *Економіка і держава*. 2020. № 10. С. 87–91.
10. Савченко А.В. Фінансова стійкість як фактор збалансованого розвитку бюджету. *Бюлетень Чернігівського національного технологічного університету*. 2018. № 1. С. 102–107.
11. Слоневська О.М. Розвиток інструментів стратегічного планування місцевих бюджетів. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 148–152.
12. Тимошенко І.В. Управління фінансовою стійкістю місцевих бюджетів: проблеми та перспективи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 21–28.
13. Василенко В.М. Бюджетне планування: українська практика в європейському контексті. *Фінансове право*. 2021. № 2. С. 112–118.
14. Нікітенко О.М. Середньострокове бюджетне планування: європейський досвід та українські реалії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2017. № 9 (198). С. 35–39.
15. Кузнецова С.І. Проблеми ефективного бюджетного планування в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 45–50.

THE ROLE OF BUDGET PLANNING IN STRENGTHENING FINANCIAL SUSTAINABILITY: REGIONAL AND TEMPORAL DIMENSIONS

HOLYNSKYY Yuriy

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the department of Financial Management

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2724-5027>

Abstract. *The article reveals the importance of budget planning as a key instrument for ensuring financial sustainability at the national and regional levels. The theoretical foundations of budget planning are considered, its role in strengthening financial sustainability is analysed, the peculiarities of the programme-target method of budget planning are studied, and promising directions for its improvement in Ukraine are identified. The time dimension of the effectiveness of medium-term budget planning is highlighted.*

Key words: *budget planning, financial resilience, medium-term planning, local budgets, budget policy.*

The article "The Role of Budget Planning in Strengthening Financial Sustainability: Regional and Temporal Dimensions" examines the pivotal role of budget planning in ensuring financial sustainability at both national and regional levels in Ukraine, particularly in the context of ongoing macroeconomic volatility and external challenges, such as the protracted war.

The article begins by outlining the theoretical foundations of budget planning, defining it as a process of scientifically grounded determination of financial resource formation and utilization aligned with socio-economic development goals. It highlights budget planning's key functions – distribution, regulation, control, and stimulation – and its central role in coordinating other financial plans within the state's fiscal framework. The study emphasizes that the quality of budget planning directly influences financial sustainability, which is defined as the financial system's capacity to support stable development, withstand threats, and adapt to changing economic conditions.

A significant focus is placed on the program-target method (PTM) of budget planning, a modern approach introduced in Ukraine to enhance the efficiency and transparency of public fund utilization. The PTM, legally enshrined in Ukraine's Budget Code, aims to achieve specific outcomes through budget programs, with effectiveness evaluated at all stages of the budget process. The article traces the PTM's implementation, noting its initial adoption in the state budget in 2002 and its gradual extension to local budgets starting in 2017. However, it points out that full-fledged medium-term budget forecasting at the local level has been limited, with only one notable instance in 2021. The study anticipates a resumption of medium-term planning

in 2025, following its suspension due to the full-scale war, highlighting its potential to improve predictability and accountability in resource use.

The regional dimension of budget planning is another critical aspect explored in the article. With Ukraine's decentralization reforms transferring greater authority and resources to local governments, local budgets have become essential for ensuring socio-economic development and community resilience. The PTM's application at the regional level is seen as a step toward improving the targeted use of funds, increasing transparency, and strengthening public oversight of local authorities. The article stresses the need for a differentiated approach to budget planning that accounts for each region's unique economic potential, social needs, and environmental challenges. Financial autonomy for local budgets – through own-source revenues and independent expenditure decisions – is identified as a foundation for regional financial sustainability, enabling more flexible responses to economic shifts.

The temporal dimension of budget planning is analyzed through the lens of short-term (one-year), medium-term (3-5 years), and long-term (10+ years) horizons. Short-term planning offers detailed specificity but lacks strategic depth, while long-term planning aligns with overarching development goals but may overlook immediate needs. Medium-term planning, exemplified by Ukraine's three-year Budget Declaration, is presented as an optimal balance, ensuring policy continuity and stability while addressing both current and future fiscal implications. The article argues that the integration of these horizons – through strategic documents, medium-term plans, and annual budgets – creates a cohesive framework for sustainable financial management.

The study also evaluates the broader context shaping budget planning in Ukraine, including global economic transformations, digitalization, decentralization, and European integration. It identifies key areas for improvement: enhancing the PTM through better program design and performance metrics, fully implementing medium-term planning with robust legal and methodological support, leveraging digital tools to streamline budget processes, and aligning Ukrainian practices with European standards. These reforms, the article contends, are vital for increasing efficiency, transparency, and accountability in public finance management.

In its conclusions, the article asserts that budget planning is indispensable for aligning financial resources with development priorities, enhancing regional autonomy, and ensuring long-term financial sustainability. Strategic planning, supported by scientific forecasting, and the PTM are highlighted as critical mechanisms for achieving these goals. The study calls for continued reforms to strengthen Ukraine's budget system, particularly in the face of ongoing challenges, to foster resilience and support sustainable economic growth at both national and regional levels.

Reference

1. Tarasiuk, M. (2018). *Biudzhethne planuvannia v Ukraini* [Budget planning in Ukraine]. *Scientia fructuosa*, 3, 88–94 [in Ukrainian].
2. Khomutenko, A.V. (2018). *Biudzhethne planuvannia v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy vdoskonalennia* [Budget planning in Ukraine: current state and prospects for improvement]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry*, 62, 208–212 [in Ukrainian].

3. Stehnei, M.I., & Lyntur, I.V. (2017). *Finansova stiikist mistsevykh biudzhativ yak faktor vplyvu na investytsiinu pryvablyvist rehionu* [Financial stability of local budgets as a factor influencing the investment attractiveness of the region]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 9, 108–112 [in Ukrainian].
4. Boiarko, I.M., Liuta, O.V., & Pihul, N.H. (2016). *Stiikist mistsevoho biudzhetu yak element finansovoho mekhanizmu upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom mista* [Stability of the local budget as an element of the financial mechanism of managing the socio-economic development of the city]. *SumDU*, 1–8 [in Ukrainian].
5. Stetsenko, N.A. (2018). *Osnovni pidkhody do otsinky efektyvnosti vykonannia biudzhethnykh prohram v Ukraini* [Main approaches to assessing the effectiveness of the implementation of budget programs in Ukraine]. *Modern Economics*, 11, 148–153. [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-24) [in Ukrainian].
6. Tarasiuk, O.M. (2018). *Mekhanizm udoskonalennia biudzhethnoho planuvannia v Ukraini* [Mechanism of improving budget planning in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, 3(15), 34–40 [in Ukrainian].
7. Kravchenko, V.I. (2019). *Biudzhethna polityka v umovakh finansovoi nestabilnosti* [Budget policy under financial instability]. *Finansy Ukrainy – Finances of Ukraine*, 5, 25–37 [in Ukrainian].
8. Lazaryshyna, I.M. (2020). *Teoretyko-metodolohichni osnovy biudzhethnoho planuvannia* [Theoretical and methodological foundations of budget planning]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(35), 132–140 [in Ukrainian].
9. Hryshchuk, M.I. (2020). *Formuvannia finansovoi stiikosti mistsevykh biudzhativ v umovakh detsentralizatsii* [Formation of financial sustainability of local budgets in the context of decentralization]. *Ekonomika i derzhava – Economy and State*, 10, 87–91 [in Ukrainian].
10. Savchenko, A.V. (2018). *Finansova stiikist yak faktor zbalansovanoho rozvytku biudzhetu* [Financial sustainability as a factor of balanced budget development]. *Biuleten Chernihivskoho natsionalnogo tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of Chernihiv National University of Technology*, 1, 102–107 [in Ukrainian].
11. Slonevska, O.M. (2021). *Rozvytok instrumentiv stratehichnoho planuvannia mistsevykh biudzhativ* [Development of strategic planning tools for local budgets]. *Biznes Inform – Business Inform*, 2, 148–152 [in Ukrainian].
12. Tymoshenko, I.V. (2019). *Upravlinnia finansovoiu stiikistiu mistsevykh biudzhativ: problemy ta perspektyvy* [Management of local budget financial stability: problems and prospects]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnogo ekonomichnoho universytetu – Bulletin of Ternopil National Economic University*, 1, 21–28 [in Ukrainian].
13. Vasylenko, V.M. (2021). *Biudzhethne planuvannia: ukrainska praktyka v yevropeiskomu konteksti* [Budget planning: Ukrainian practice in the European context]. *Finansove pravo – Financial Law*, 2, 112–118 [in Ukrainian].
14. Nikitenko, O.M. (2017). *Seredn'ostrokove biudzhethne planuvannia: yevropeiskyi dosvid ta ukrainski realii* [Medium-term budget planning: European experience and Ukrainian realities]. *Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University. Economics*, 9(198), 35–39 [in Ukrainian].
15. Kuznetsova, S.I. (2021). *Problemy efektyvnoho biudzhethnoho planuvannia v suchasnykh umovakh* [Problems of effective budget planning in modern conditions]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 7, 45–50 [in Ukrainian].

ОЦІНКА ВАРТІСНИХ ПОКАЗНИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

НАЗАРКЕВИЧ Ігор Богданович

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри фінансового менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5856-531X>

ПЕТИК Любов Орестівна

кандидатка економічних наук, доцентка,

доцентка кафедри фінансового менеджменту

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4807-2236>

Анотація. У статті аналізується розвиток здійснення публічних закупівель в Україні. Проведено аналіз даних електронної системи закупівель щодо функціонування системи публічних закупівель в Україні протягом 2021 – 2024 рр. Розглядається динаміка кількості та загальної вартості укладених договорів, кількості замовників та учасників публічних закупівель протягом аналізованого періоду. Особлива увага приділяється оцінці зміни структури кількості успішних публічних закупівель за типами методів закупівель.

Ключові слова: публічні закупівлі, процедури закупівлі, електронна система публічних закупівель, замовники та учасники публічних закупівель, типи та методи публічних закупівель.

Постановка проблеми. Сфера публічних закупівель в Україні пройшла значний шлях реформування, спрямованого на підвищення прозорості та боротьбу з корупцією. Впровадження електронної системи закупівель (ЕСЗ) ProZorro стало ключовим кроком у цьому процесі.

З початком повномасштабного збройного вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року та запровадженням воєнного стану виникла гостра потреба в розробленні нових, адаптованих механізмів закупівель для забезпечення невідкладних потреб замовників та захисту життя і здоров'я громадян. У відповідь на ці виклики Кабінет Міністрів України ухвалив низку постанов, зокрема № 169, яка визначила особливий порядок здійснення закупівель без використання процедур ЕСЗ. Ці зміни суттєво вплинули на статистичні показники. Попри повернення до конкурентних процедур актуальним залишається глибокий аналіз трансформації системи публічних закупівель під час воєнного стану. та оцінка ефективності та прозорості закупівельних процесів. Дослідження динаміки та структурних змін у сфері публічних закупівель є важливим для подальшого вдосконалення законодавчої бази та забезпечення ефективного й прозорого витрачання бюджетних коштів, адже система публічних закупівель є критично важливим інструментом соціально-економічної політики

держави

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання аналізу та оцінки здійснення публічних закупівель в Україні знайшло відображення в роботах таких науковців: Н. Бігун, Н. Здирко, М. Карлін, В. Русін, Е. Юрій та ін. Проте законодавство України у сфері публічних закупівель зазнало значних змін, тому потребує подальшого дослідження.

Мета дослідження - проведення аналізу вартісних показників функціонування системи публічних закупівель в Україні.

У статті застосовується порівняльний аналіз для оцінки динаміки кількості та загальної вартості укладених договорів, кількості замовників та учасників публічних закупівель протягом аналізованого періоду. Системний аналіз використовується для розгляду впливу воєнного стану на зміну структури кількості успішних публічних закупівель за типами методів закупівель. У статті проведено детальний аналіз вартісних показників функціонування системи публічних закупівель в Україні.

Виклад основних результатів. Публічна закупівля - це придбання товарів, робіт і послуг відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» для забезпечення потреб держави, територіальних громад та об'єднаних територіальних громад. Проведення саме публічних закупівель дає можливість запобігти корупції в цій сфері і працювати у межах добросовісної конкуренції.

Основними стратегічними цілями сфери публічних закупівель є:

- 1) гармонізація законодавства України у сфері публічних закупівель з відповідними вимогами Директив ЄС та Угоди СОТ про державні закупівлі;
- 2) розвиток ЕСЗ з урахуванням вимог та стандартів ЄС, кращої міжнародної практики;
- 3) розвиток системи професійної підготовки спеціалістів з питань публічних закупівель та професіоналізація у сфері публічних закупівель;
- 4) міжнародне співробітництво у сфері публічних закупівель та покращення іміджу України на міжнародній арені, як держави із сучасною системою публічних закупівель.

Розвиток сфери публічних закупівель, зокрема удосконалення її складових, є запорукою гарантованого забезпечення ефективного та прозорого здійснення державою закупівель, а також створення належних умов для розвитку добросовісної конкуренції, конкурентного середовища та запобігання проявам корупції у цій сфері. Тому важливим є спрощення механізмів здійснення закупівель для всіх суб'єктів сфери та вдосконалення наявних в ЕСЗ інструментів для здійснення закупівель та за можливості створення нових.

Зважаючи на потребу створення умов для здійснення ефективних та швидких закупівель з метою забезпечення функціонування держави під час воєнного стану, необхідністю нагального та невідкладного забезпечення потреб замовників, зокрема пов'язаних з забезпеченням їх функціонування та життєдіяльності, захистом життя та здоров'я людей під час дії правового режиму воєнного стану в Україні, встановлювалися особливості для здійснення закупівель залежно від ситуації. Це сприяло оптимізації закупівельних процесів та ефективному їх проведенню, у тому числі з використанням електронної системи закупівель, з метою забезпечення ефективного, прозорого здійснення публічних закупівель та належного функціонування електронної системи закупівель.

Протягом останніх років в Україні здійснено ряд важливих змін у сфері публічних закупівель, спрямованих на її вдосконалення, цифровізацію та забезпечення

прозорості. Враховуючи виклики воєнного стану, законодавство змінювалося для оперативного реагування на нові умови, спрощення процедур та мінімізації корупційних ризиків. Слід зазначити, що зміни законодавства відповідають принципам публічних закупівель, зобов'язанням України перед ЄС та сприяють уникненню неефективного використання бюджетних коштів.

Відповідно до наявної в ЕСЗ інформації кількість оголошених закупівель у 2021 році зросла на 30 % і складала понад 5,371 млн. закупівель, серед яких укладенням договору було завершено 95% закупівель. При цьому сума укладених договорів зросла на 52,85% і склала 965,886 млрд. грн. (рис.1). Загальна кількість оголошених закупівель у 2022 р. зменшилась на понад 45% у порівнянні до 2021 р. і становила понад 2,95 млн. У 2022 р. кількість завершених закупівель становить понад 2,8 млн., з яких більше ніж 160 тис. здійснювались у конкурентний спосіб. За результатами зазначених закупівель у 2022 р. було укладено договорів на суму понад 484 млрд. грн., 198 млрд. грн. з яких було укладено за результатами конкурентних закупівель (40,9%).

У 2023 р. загальна кількість оголошених закупівель збільшилась на 20,34 % у порівнянні з 2022 роком і становила понад 3,55 млн., із загальною очікуваною вартістю таких закупівель більшою ніж 1,23 трлн. грн. Сума укладених договорів за результатами закупівель у 2023 р. становить понад 794 млрд. грн. та вказує на значний приріст порівняно з 2022 р., яка попри триваючий воєнний стан наближається до суми 2021 р. (рис. 1).

Згідно з даними ЕСЗ, у 2024 р. було оголошено понад 3,44 млн. закупівель із загальною очікуваною вартістю понад 1,18 трлн. грн. У порівнянні з 2023 р. кількість закупівель зменшилась на 2,97 %.

Водночас сума укладених договорів за результатами закупівель у 2024 р. перевищила 888 млрд. грн. та вказує про зростання показника порівняно з 2023 та 2022 роками, незважаючи на триваючий воєнний стан (рис. 1), що свідчить про стабільність та адаптивність системи державних закупівель, навіть в умовах воєнного стану.

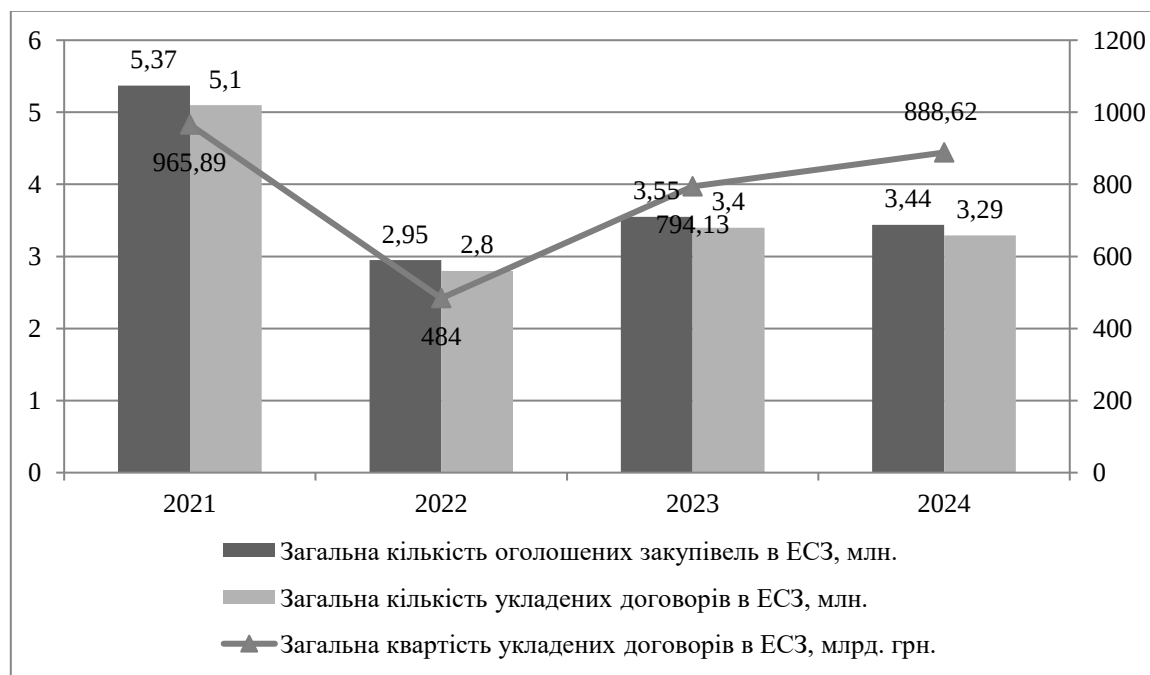


Рис. 1. Кількість та загальна вартість укладених договорів протягом 2021 – 2024 рр.

Збільшення суми укладених договорів може бути пов'язане з підвищенням вартості товарів і послуг, зростанням інфляційних процесів, а також із розширенням державного фінансування на ключові сфери. Попри загальне скорочення кількості закупівель, важливим є збереження конкуренції та прозорості тендерних процедур.

Це сприяє ефективному використанню бюджетних коштів і мінімізації ризиків корупції.

Загальна кількість замовників, які здійснювали закупівлі у 2021 р. в ЕСЗ, складає 34 383 суб'єкти, що на 3,63 % менше у порівнянні з 2020 р., що може свідчити про реорганізацію та ліквідацію суб'єктів (рис. 2).

Результатом повномасштабного вторгнення російської федерації стало значне скорочення замовників, що здійснюють закупівлі. Загальна кількість замовників, які здійснювали закупівлі у 2022 р., складала 29 610 суб'єктів, що на 14,21 % менше у порівнянні з 2021 р.

Показник загальної кількості замовників, які здійснювали закупівлі у 2023 та у 2024 рр., складає відповідно 28 302 та 27 949 суб'єкта, що має тенденцію до зменшення порівняно з попередніми роками (рис. 2).

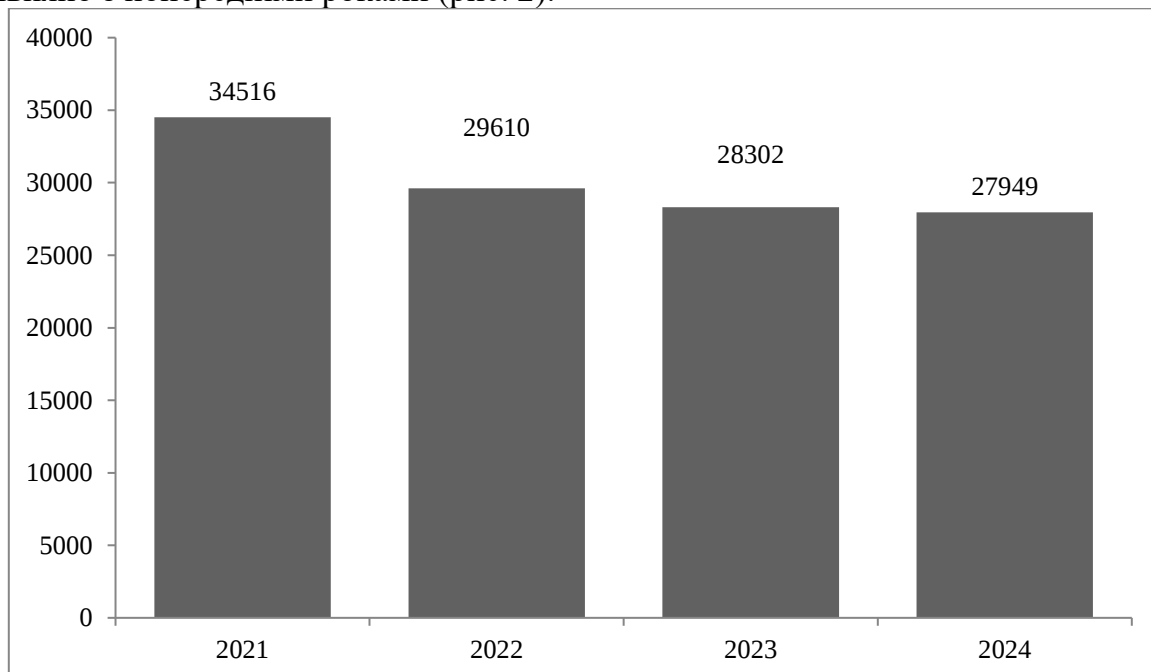


Рис. 2. Кількість замовників протягом 2021 – 2024 рр.

Разом з тим позитивною динамікою та сталою тенденцією з 2019 р. є збільшення протягом 2021 р. кількості учасників до 263138. Крім того, протягом 2021 р. більше 500 учасників-нерезидентів з 57 країн світу взяли участь в публічних закупівлях України. Однак, частка договорів, укладених з іноземними учасниками є незначною та складає від загальної кількості всіх укладених договорів 2,7% з вартістю понад 26 млрд. грн. (рис. 3).

Початок повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України та як наслідок введення правового режиму воєнного стану вкрай негативно вплинули на провадження суб'єктами господарювання своєї діяльності, зокрема, існує постійна загроза знищення об'єктів критичної інфраструктури, відбувається постійна зміна логістичних ланцюгів, існують проблеми із сировиною, а також нестачею персоналу, що пов'язана з аномальними міграційними процесами та мобілізацією. Крім того, значна кількість суб'єктів господарювання припинила ведення господарської

діяльності, а дехто змушений був перемістити свій бізнес на більш безпечні території, або взагалі змінити профіль своєї діяльності. Результатом повномасштабного вторгнення російської федерації стало значне скорочення учасників, що пропонують товари, роботи та послуги. Так, відсоток зменшення учасників у 2022 р. склав 29,6 % до 2021 р. та 23,7 % до 2020 р.

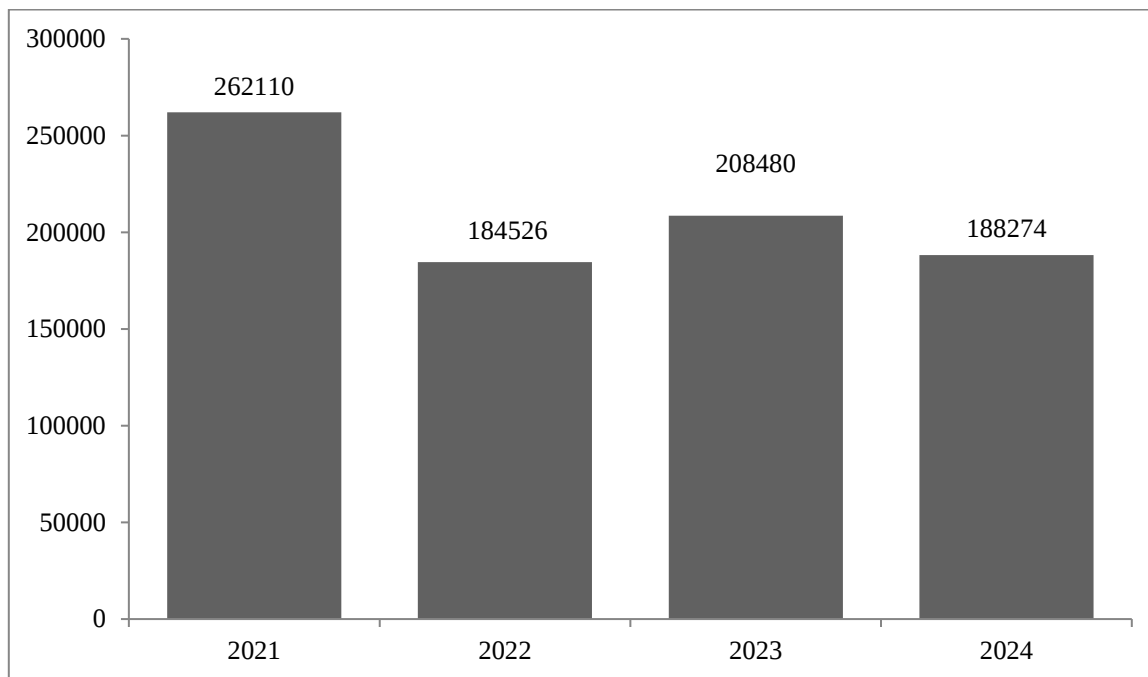


Рис. 3. Кількість учасників протягом 2021 – 2024рр.

Протягом 2022 р. більше 250 учасників-нерезидентів з 46 країн світу взяли участь в публічних закупівлях України. Однак, частка договорів, укладених з іноземними учасниками, є незначною та складає від загальної кількості всіх укладених договорів 2,7% з вартістю понад 13 млрд. грн.

В свою чергу у закупівлях, оголошених у 2023 р., відслідковується збільшення кількості учасників у порівнянні з 2022 роком на 13%, що становить 208 480 суб'єктів, однак даний показник все ще є нижчим довоєнного 2021 року (рис. 3). Разом з тим варто виокремити, що кількість учасників, які взяли участь у конкурентних закупівлях, становить 37 528 суб'єктів. Водночас у 2023 р. можемо побачити, що участь у конкурентних закупівлях взяло 10 553 нових учасника, які не брали участь у закупівлях у двох попередніх роках, та складає 28,1% від усіх учасників, які взяли участь у конкурентних закупівлях, що свідчить про зацікавленість бізнесу до ринку публічних закупівель.

У 2024 р. кількість учасників знизилася до 188 274, що на 9,7% менше порівняно з 2023 р., але все ще вище рівня 2022 р. (рис. 3). Варто зауважити, що кількість унікальних учасників, які взяли участь у конкурентних закупівлях становить 37 002 суб'єктів, серед яких зафіксовано 8 958 нових учасників, які на додаток до звітнього також не брали участь у закупівлях двох попередніх років, що складають 24,21% від усіх учасників, які взяли участь у конкурентних закупівлях.

Розподіл кількості завершених закупівель у 2021 – 2024 рр. за типами методів закупівель відображено у табл. 1.

Таблиця 1

**Динаміка структури кількості успішних закупівель (лотів)
за типами методів закупівель протягом 2021 – 2024 рр.**

Тип методу закупівель	2021	2022	2023	2024
Звіт про договір про закупівлю, укладений без використання ЕСЗ	83,3	92,63	92,32	89,7
Спрощена процедура закупівлі	7,2	2,96	0,26	0,19
Відкриті торги	4,7	0,83	0,00	0,0003
Переговорна процедура закупівлі	2,2	1,44	0,01	0,003
Відкриті торги із публікацією англ. мовою	0,8	0,09	-	0,0002
Закупівля з використанням електронного каталогу	0,4	0,20	0,06	
Закупівля за рамковою угодою	-		0,01	0,005
Запит пропозицій постачальників	-	0,32	1,28	4,52
Відкриті торги з особливостями	-	1,39	6,07	5,57
Звіт про договір про закупівлю, укладений без використання ЕСЗ (COVID-19)	1,4		-	-
Допорогова закупівля		0,13		
Всього	100	100	100	100

Протягом 2021 року закупівлі товарів, робіт і послуг найчастіше здійснювались поза ЕСЗ з подальшим оприлюдненням звіту про договір про закупівлю, укладений без використання ЕСЗ, що становить 83,3% від загальної кількості закупівель. При цьому на другому та третьому місці серед методів закупівель, які використовували замовники є спрощені закупівлі (7,2%) та процедура відкритих торгів (4,7%).

Відсоток відхилених тендерних пропозицій/пропозицій у порівнянні з 2020 р. змінився не суттєво і становить 12,9%.

Протягом 2021 р. замовники користувались інструментом «24 години», що передбачає можливість усунення учасниками невідповідностей у поданих тендерних пропозиціях, і використали його у 23 711 закупівлях. Зазначений інструмент дозволив замовникам уникнути ситуацій щодо відхилення економічно вигідних пропозицій учасників через невідповідність умовам тендерної документації.

Військовий стан, у якому опинилася наша країна через агресію російської федерації, суттєво вплинув на кількісні та вартісні показники публічних закупівель (особливо в частині застосування конкурентних процедур закупівель). Практично, починаючи з березня 2022 р., переважна більшість закупівель здійснювалась без ЕСЗ та з можливістю оприлюднення в ЕСЗ звіту про договір про закупівлю, укладеного без використання ЕСЗ, договору про закупівлю та всіх додатків до нього після припинення чи скасування воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях.

Початок процесу повернення конкурентних закупівель в ЕСЗ почався із прийняттям постанови № 723, якою запроваджено обов'язковість використання ЕСЗ шляхом застосування електронного каталогу та порядку спрощених закупівель.

З прийняттям постанови № 1178 встановлено зобов'язання замовників здійснювати закупівлі шляхом проведення відкритих торгів з особливостями або шляхом використання електронного каталогу (у випадку закупівлі товарів). В свою чергу Особливості передбачають низку умов, що відрізняють відкриті торги з особливостями від відкритих торгів, передбачених Законом, зокрема більш короткі строки для подання тендерних пропозицій, мінімальний строк для підписання контракту, а також можливість проведення успішної процедури за наявності лише

одного учасника.

Водночас варто відзначити зростання у 2022 р. використання електронного каталогу, як зручного та швидкого інструменту закупівлі широкого спектру товарів, про що свідчить його використання більше ніж 3,6 тис. замовниками для здійснення понад 14 тис. закупівель. Загальний обсяг закупівель через електронний каталог у 2022 р. становить майже 1,8 млрд. грн.

Переважає більшість успішних закупівель товарів, робіт та послуг у 2023 р. здійснювалася без використання ЕСЗ з подальшим оприлюдненням в ЕСЗ звіту про договір про закупівлю, укладеного без використання ЕСЗ, та становила 92,32% від усіх успішних закупівель 2023 р. Незважаючи на те, що у 2023 р. кількість договорів про закупівлю, укладених без використання ЕСЗ, складає абсолютну більшість - понад 3,17 млн. закупівель, проте за сумою таких договорів звіти про договори про закупівлю, укладені без використання ЕСЗ, займають друге місце із загальною вартістю 304 млрд. грн. Перше місце за вартістю укладених договорів у 2023 р. займає конкурентний спосіб закупівлі, а саме відкриті торги з особливостями - понад 473,29 млрд. грн.

Зберігається зростання показників, що стосуються використання електронного каталогу, про що свідчить здійснення понад 44 тис. закупівель на загальну вартість договорів понад 12,6 млрд. грн. Зокрема, таке зростання пов'язане з тим, що відповідно до Особливостей електронний каталог є альтернативою відкритим торгам з особливостями, для застосування якого відсутні будь-які вартісні обмеження.

Відповідно до даних системи у 2024 році основна кількість закупівель товарів, робіт та послуг здійснювалася без використання ЕСЗ з подальшим оприлюдненням в ЕСЗ звіту про договір про закупівлю, укладеного без використання ЕСЗ, що становить 89,72% від усіх успішних закупівель 2024 року. Проте ці закупівлі мають відносно низьку частку в загальній очікуваній вартості – лише 32,21%. Це вказує на те, що цей метод здебільшого застосовується для невеликих угод.

Стала тенденція щодо зростання кількості учасників, які активно використовують ЕСЗ, свідчить про зацікавленість у роботі з державою в цілому, зручність та довіру до ЕСЗ представників бізнесу.

Висновки. Аналіз оголошених замовниками закупівель свідчить про звичну тенденцію: найбільша активність спостерігається в жовтні, листопаді та грудні, коли замовники активно публікують тендери, зокрема для освоєння бюджетних коштів. Водночас найменша кількість закупівель традиційно припадає на літні місяці. Ця сезонна динаміка може бути зумовлена особливостями бюджетного планування та необхідністю повного використання виділених коштів до кінця фінансового року. Восени спостерігається зростання закупівельної активності, оскільки установи намагаються вчасно реалізувати заплановані проекти та уникнути невикористаних залишків бюджету. Натомість у літні місяці активність знижується, що може бути пов'язано з відпускним періодом, зменшенням потреби в окремих видах товарів, робіт чи послуг, а також тим, що замовники очікують затвердження або перерозподілу бюджетних коштів.

Оптимізація процесу планування закупівель та їх рівномірний розподіл протягом року могли б сприяти більш ефективному використанню коштів і підвищенню конкуренції в тендерних процедурах.

Також за результатами узагальнення практики здійснення публічних закупівель необхідним є розроблення ряду нормативно-правових актів, направлених на забезпечення ефективного, прозорого здійснення публічних закупівель в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови країни, а також належного функціонування

електронної системи закупівель.

Загалом, результати свідчать про ефективність проведених заходів та підтверджують правильність обраного курсу на цифровізацію, професіоналізацію та прозорість публічних закупівель. Важливо і надалі продовжувати діяльність у цьому напрямку, зосереджуючи зусилля на подальшому вдосконаленні законодавства, розвитку інструментів контролю та забезпеченні ефективного використання публічних коштів.

Основними векторами удосконалення сфери публічних закупівель має бути гармонізація національного законодавства з вимогами acquis ЄС, розвиток електронної системи закупівель, професіоналізація фахівців та підвищення рівня прозорості закупівельних процесів. Всі ці зміни є важливими не лише для внутрішнього розвитку сфери публічних закупівель, а й для інтеграції України до Європейського Союзу.

Список використаної літератури

1. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19/ed20211205#n731>
2. Електронна система публічних закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk>
3. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua/Tgs/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=d4b4ca89-6635-454b-8a57-a5a2a9b5de4f&tag=PublichniZakupivli>
4. Bi.prozorro. Публічний доступ модуль аналітики. URL: <http://bi.prozorro.org/>.

DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.264273274](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.264273274)

JEL Classification H57, H56, H83, D73, O52

ASSESSMENT OF COST INDICATORS OF THE FUNCTIONING OF THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

NAZARKEVYCH Ihor

Doctor of Economics, Professor

Professor of the Department of Financial Management

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5856-531X>

PETYK Lyubov

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Financial Management

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4807-2236>

Abstract. *The article analyzes the development of public procurement in Ukraine. An analysis of data from the electronic procurement system was conducted on the functioning of the public procurement system in Ukraine during 2021-2024. The dynamics of the number and total value of concluded contracts, the number of customers and participants in public procurement during the analyzed period are considered. Particular attention is paid to assessing the change in the structure of the number of successful public procurements by types of procurement methods.*

Keywords: *public procurement, procurement procedures, electronic public procurement system, customers and participants in public procurement, types and methods of public procurement*

The article analyzes the development of public procurement in Ukraine. An analysis of data from the electronic procurement system was conducted on the functioning of the public procurement system in Ukraine during 2021-2024. The dynamics of the number and total value of concluded contracts, the number of customers and participants in public procurement during the analyzed period are considered. Particular attention is paid to assessing the change in the structure of the number of successful public procurements by types of procurement methods.

The public procurement sector in Ukraine has undergone significant reforms aimed at increasing transparency and combating corruption. The implementation of the ProZorro electronic procurement system (EPS) has been a key step in this process.

The main strategic objectives of the public procurement sector are:

- 1) harmonization of Ukrainian legislation in the field of public procurement with the relevant requirements of the EU Directives and the WTO Agreement on Government Procurement;
- 2) development of the EU Public Procurement System taking into account EU requirements and standards, best international practices;
- 3) development of a system of professional training of public procurement specialists

and professionalization in the field of public procurement;

4) international cooperation in the field of public procurement and improvement of Ukraine's image in the international arena as a state with a modern public procurement system.

Given the need to create conditions for effective and rapid procurement in order to ensure the functioning of the state during martial law, the need for urgent and urgent provision of the needs of customers, in particular those related to ensuring their functioning and vital activities, protecting the life and health of people during the legal regime of martial law in Ukraine, specific features for procurement were established depending on the situation. This contributed to the optimization of procurement processes and their effective implementation, including using the electronic procurement system, in order to ensure the effective, transparent implementation of public procurement and the proper functioning of the electronic procurement system.

In recent years, Ukraine has made a number of important changes in the field of public procurement, aimed at its improvement, digitalization and transparency. Taking into account the challenges of martial law, the legislation was changed to promptly respond to new conditions, simplify procedures and minimize corruption risks. It should be noted that the changes in the legislation comply with the principles of public procurement, Ukraine's obligations to the EU and help avoid inefficient use of budget funds.

The martial law in which our country found itself due to the aggression of the Russian Federation significantly affected the quantitative and cost indicators of public procurement (especially in terms of the application of competitive procurement procedures). In practice, starting from March 2022, the vast majority of procurements were carried out without the EUS and with the possibility of publishing in the EUS a report on the procurement contract concluded without the use of the EUS, the procurement contract and all annexes to it after the termination or abolition of martial law in Ukraine or in its individual localities.

At the same time, it is worth noting the growth in the use of the electronic catalog as a convenient and fast tool for purchasing a wide range of goods. The steady trend of increasing the number of participants who actively use the EES indicates interest in working with the state as a whole, convenience and trust in the EES among business representatives.

Optimization of the procurement planning process and their even distribution throughout the year could contribute to more efficient use of funds and increased competition in tender procedures.

Also, based on the results of the generalization of public procurement practices, it is necessary to develop a number of regulatory legal acts aimed at ensuring the effective, transparent implementation of public procurement in the conditions of martial law and post-war reconstruction of the country, as well as the proper functioning of the electronic procurement system.

In general, the results indicate the effectiveness of the measures taken and confirm the correctness of the chosen course for digitalization, professionalization and transparency of public procurement. It is important to continue activities in this direction, focusing efforts on further improving legislation, developing control tools and ensuring the effective use of public funds.

The main vectors of improving the public procurement sector should be the harmonization of national legislation with the requirements of the EU acquis, the development of an electronic procurement system, the professionalization of specialists, and the increase in the level of transparency of procurement processes. All these changes are important not only for the internal development of the public procurement sector, but also for Ukraine's integration into the European Union.

Reference

1. Law of Ukraine "On Public Procurement" dated December 25, 2015 No. 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19/ed20211205#n731>
2. Electronic public procurement system Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk>
3. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine. Official website. URL: <https://me.gov.ua/Tgs/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=d4b4ca89-6635-454b-8a57-a5a2a9b5de4f&tag=PublichniZakupivli>
4. Bi.prozorro. Public access analytics module. URL: <http://bi.prozorro.org/>.