

ISSN 2409-9260 (Print)
ISSN 2415-3869 (Online)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Науковий журнал

№ 5 (330), 2025

Виходить 10-12 разів на рік 5-6 випусків • Заснований у грудні 1994 р.

Одеса
2025

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор

Коваленко Вікторія Володимирівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

Заступники головного редактора

Літвінов Олександр Сергійович, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна,

Слатвінська Марина Олександрівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

Технічний та літературний редактор

Кулікова Інна Анатоліївна, фахівець I категорії науково-редакційного відділу, Одеський національний економічний університет, Україна

Амброзі Маріан Маріанович кандидат філос. наук, доцент, Коледж міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшеві, Словаччина, Андрейченко Андрій Вадимович доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Божинова Маріяна доктор екон. наук, професор, Академія економіки ім. Д. А. Ценова, Республіка Болгарія, Бухтіарова Аліна Геннадіївна кандидат екон. наук, доцент, Сумський державний університет, Україна, Валігура Володимир Андрійович кандидат екон. наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, Україна, Васильчишин Олександра Богданівна доктор екон. наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Україна, Горючий Дмитро Анатолійович доктор екон. наук, професор, Харківський технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна, Гострик Олексій Маркович кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Гросу Вероніка доктор екон. наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, Гудзь Тетяна Павлівна доктор екон. наук, професор, Вищий навчальний заклад Укоопспілки, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, Даниліна Світлана Олексіївна кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Єрмакова Ольга Анатоліївна доктор екон. наук, професор, Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Жаворонок Артур Віталійович кандидат екон. наук, доцент, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, Україна, Жердецька Лілія Вікторівна доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Заротіадіс Грігоріс кандидат екон. наук, доцент Університет Аристотеля в Салоніках, Греція, Збрицька Тетяна Петрівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Зеленка Владімір кандидат екон. наук., доцент, Вища школа економіки у Празі, Чеська Республіка, Зеркаль Анастасія Вікторівна доктор екон. наук, доцент, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна, Каримов Дієр Мухтарович канд. екон. наук, доцент, Національний університет Узбекистану ім. Мирзо Улугбека, Республіка Узбекистан, Кетнерс Карліс доктор екон. наук, професор, Банківська вища школа бізнесу і фінансів, Латвійська Республіка, Кошельок Галина Володимирівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, Україна, Кузіна Руслана Віліївна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Кузнецова Інна Олексіївна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Лайко Олександр Іванович доктор екон. наук, старший науковий співробітник, Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Лоханова Наталія Олексіївна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Маркс-Бельська Рената кандидат екон. наук., доцент, Вармінсько-Мазурський університет в Ольштині, Республіка Польща, Мельник Леонід Васильович доктор екон. наук, професор, Національний університет водного господарства та природокористування, Україна, Міхальчук Камелія Каталіна, кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре, Румунія, Міщенко Максим Іванович доктор екон. наук, професор кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій, Україна, Мумінов Нозим Гаффарович кандидат екон. наук, професор, Національний університет Узбекистану ім. Мирзо Улугбека, Республіка Узбекистан, Муршудлі Фахри Фуад огли доктор філософії з економіки, Міжнародний науково-дослідний центр Євразійської економіки UNEC, Азербайджан, Нездоймінов Сергій Георгійович кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Онищенко Світлана Володимирівна доктор екон. наук, професор, Національний Університет «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка», Україна, Пантелєєва Наталія Миколаївна доктор екон. наук, професор, Черкаський науково-навчальний інститут Університету банківської справи, Україна, Патлатой Олександр Євгенович кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Семенова Валентина Григорівна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Сергєєва Олена Степанівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Слободяник Юлія Борисівна доктор екон. наук, професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна, Тульвінські Міхаєла кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, Уханова Інна Олегівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Чоботару Маріус-Сорін кандидат екон. наук, доктор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, Шикіна Ольга Володимирівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Шелудько Сергій Андрійович кандидат екон. наук, доцент, провідний фахівець Департаменту оцінки та заставних операцій ПАТ АБ "Південний", Україна, Шевцова Олена Йосипівна доктор екон. наук, професор, Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, Україна, Школьник Інна Олександрівна доктор екон. наук, професор, Сумський державний університет, Україна

Міжнародна представленість та індексація: Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74). Google Scholar (h-індекс - 15). Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef. Dimensions. Реферативна база даних «Україніка наукова». Український реферативний журнал «Джерело». Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. Електронний репозитарій Одеського національного економічного університету.	Засновник та видавець: Одеський національний економічний університет зареєстрований як суб'єкт у сфері друкованих медіа та внесений до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національною Радою України з питань телебачення і радіомовлення: Рішення № 1914 від 30.05.2024 р. Ідентифікатор медіа – R30-03351. Включено до категорії «Б» в Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук на підставі наказу Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 р. № 886 Адреса редакції та видавця: 65082, м. Одеса, вул. Гоголя, 18, ауд. 110, Одеський національний економічний університет, науково-редакційний відділ, тел.: (+38048) 777-89-16 e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua website: http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php © Одеський національний економічний університет, 2025
---	--

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Балабаш Ольга, Лазебний Вадим	
Ринок ІТ-послуг України: тенденції та перспективи розвитку.....	7

АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Найда Андрій, Крюкова Ірина, Шацкова Любов, Волчек Руслан	
Фінансова звітність бюджетних установ як інструмент державного контролю: від НІП(С)БОДС до МСФЗ (IPSAS).....	14

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Абрамова Алла	
Податкова система як інструмент економічного стимулювання в умовах фінансової нестабільності.....	23
Коваленко Вікторія, Сергєєва Олена, Азарова Катерина	
Прибутковість банків: порівняльний аналіз за формами власності.....	29
Коваленко Вікторія, Стоянова Олександра	
Кредитування корпоративного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні.....	38
Нянчук Наталія, Савальєва Світлана	
Розвиток банківського сектору України: виклики та адаптація в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.....	50

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Карпенко Юлія, Фабрика Наталія	
Сучасний інструментарій управління функціональними підсистемами підприємства.....	58
Лук'янчук Олена, Акулюшина Марина, Машнягуца Олексій	
Комунікація та зворотний зв'язок як інструменти підвищення лояльності працівників.....	66
Москалюк Ганна, Власов Віктор	
Управління результативністю діяльності підприємства ресторанного бізнесу в умовах невизначеності.....	72

МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Басюркіна Наталія, Спаський Ігор	
Система тренування підприємницьких здібностей: економічні та психофізичні аспекти.....	81
Кічук Надія, Юшина Анна	
Особливості етичної складової соціального підприємництва в Україні.....	93
Кравець Дар'я, Давидова Катерина	
Особливості проведення маркетингових досліджень під час запуску бізнесу у малих населених пунктах.....	100
Саєнсуєс Марія, Кравець Дар'я, Семенцова Анна	
Лідогенерація в B2B-продажах ІТ-послуг: стратегії та цифрові інструменти.....	105
Наші автори.....	112

ISSN 2409-9260 (Print)
ISSN 2415-3869 (Online)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ODESA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
ALL-UKRAINIAN ASSOCIATION OF YOUNG SCIENTISTS

SCIENTIFIC BULLETIN
of the Odesa National Economic University
Scientific journal

№ 5 (330), 2025

Published 10-12 times a year (5-6 issues) • Founded in December 1994

Odesa
2025

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief

Kovalenko Victoria, D.Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

Deputies of Editor-in-Chief

Litvinov Oleksandr, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

Slatvinska Maryna, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

Technical and literary editor

Kulikova Inna, specialist of the 1st category of the scientific and editorial department of the Odesa National University of Economics, Ukraine

Ambrozy Marian, Cand. Sc. (Phil.), Assoc. Prof., College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Slovakia, **Andreichenko Andrii**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Bozhinova Mariyana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., D.A. Tsenov Academy of Economics, Republic of Bulgaria, **Bukhtiarova Alina**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Sumy State University, Ukraine, **Ciubotariu Marius-Sorin**, Cand. Sc. (Econ.), lecturer, Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Danylina Svitlana**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Gorovyi Dmytro**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine, **Grosu Veronica**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Gudz Tetiana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, **Hostryk Alexey**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Iermakova Olga**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Institute of Market And Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine, **Karimov Diyor**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Ketners Karlis**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., BA School of Business and Finance, Vytautas Magnus University, Latvia, **Koshelok Halyna**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine, **Kuzina Ruslana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Kuznetsova Inna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economics University, Ukraine, **Laiko Oleksandr**, Dr. Sc. (Econ.), Senior Scientific Associate, Institute of Market And Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine, **Lokhanova Nataliia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Marks-Bielska Renata**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland, **Melnyk Leonid**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University of Water Management and Environmental Sciences, Ukraine, **Mihaliuc Camelia Catalina**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Mishchenko Maksym**, Dr. Sc. (Econ.), Prof. of Economics and Management Department, Ukrainian State University of Science and Technologies, Ukraine, **Muminov Nozim**, Cand. Sc. (Econ.), Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Murshudli Fakhri**, Ph.D. (Econ.), International Research Center of Eurasian Economy UNEC, Azerbaijan, **Nezdoyminov Sergii**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Onyshchenko Svitlana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine, **Pantieliieva Natalia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Cherkasy Research and Training Institute of the University of Banking, Ukraine, **Patlatoi Oleksandr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Semenova Valentyna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Sergeeva Olena**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Sheludko Sergii**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Leading Specialist of the Appraisal and Pledge Operations Department of PJSC «Pivdennyi», Ukraine, **Shevtsova Olena**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Oles Honchar Dnipro National University, Ukraine, **Shkolnyk Inna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Sumy State University, Ukraine, **Shykina Olga**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Slobodyanik Yulia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Kyiv national economic university named after Vadym Hetman, Ukraine, **Tulvinschi Mihaela**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Ukhanova Inna**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Valihura Volodymyr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Vasylychshyn Oleksandra**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Zarotiadis Grigoris**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Aristotle University of Thessaloniki, Greece, **Zbrytska Tetiana**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Zelenka Vladimir**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of Economics Prague, Czech Republic, **Zerkal Anastasiia**, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Zaporizhzhia Polytechnic National University, Ukraine, **Zhavoronok Artur**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Yuriy Fedkovych National University, Ukraine, **Zherdetska Liliia**, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

International Abstracting and Indexing:

Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74).

Google Scholar (h-index - 15).

Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef Dimensions.

Reference database «Ukrainika Naukova».

Ukrainian abstract journal «Dzherelo».

Vernadsky National Library of Ukraine.

Electronic repository of the Odesa National Economic University.

Founder and publisher:

Odesa National Economic University is registered as a subject in the field of print media and included in the Register of subjects in the field of media by the National Council of Ukraine on Television and Radio

Broadcasting: Decision No. 1914 dated 30.05.2024

The media identifier is R30-03351

Included in the category “B” in the “List of scientific professional publications of Ukraine” in which the results of dissertations for the degree of Doctor of Sciences and Candidate of Sciences can be published on the basis of the direction of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020 № 886

Editorial and publisher address:

18, Hoholia str., of. 110, Odesa, 65082, Odesa National Economic University, Scientific and Editorial Department,
tel. (*38048) 777-89-16

e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua website: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php>

© Odesa National Economic University, 2025

CONTENTS

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Balabash Olha, Lazebnyi Vadim	
The it services market of Ukraine: trends and development prospects.....	7

ANALYSIS, AUDIT, ACCOUNTING AND TAXATION

Naida Andrii, Kryukova Irina, Shatskova Liubov, Volchek Ruslan	
Financial reporting of budgetary institutions as an instrument of state control: from npsas to IFRS (IPSAS).....	14

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Abramova Alla	
The tax system as an instrument of economic stimulation in the context of financial instability.....	23
Kovalenko Victoria, Serhieieva Olena, Azarova Kateryna	
Bank profitability: a comparative analysis by ownership structure.....	29
Kovalenko Victoria, Stoianova Oleksandra	
Corporate business lending under martial law in Ukraine.....	38
Nianchuk Natalia, Savelieva Svitlana	
Development of the banking sector of ukraine: challenges and adaptation in the conditions of economic instability and martial laworcid id.....	50

MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Karpenko Yuliia, Fabrika Natalia	
Modern management tools of an enterprise's functional subsystems.....	58
Lukianchuk Olena, Akuliushyna Maryna, Mashniahutsa Oleksii	
Communication and feedback as tools for enhancing employee loyalty.....	66
Moskaliuk Hanna, Vlasov Viktor	
Management of the performance of a restaurant enterprise under conditions of uncertainty.....	72

MARKETING, ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Basyurkina Natalya, Spassky Igor	
The system of entrepreneurial abilities training: economic and psychophysical aspects.....	81
Kichuk Nadiia, Yushyna Anna	
Specificities of the ethical component of social entrepreneurship in Ukraine.....	93
Daria Kravets, Kateryna Davydova	
Features of conducting marketing research during business Start-UP in small settlements.....	100
Saensus Maria, Kravets Daria, Semenchova Anna	
Lead generation in B2B Sales of IT services: strategies and digital tools.....	105
Our authors.....	112

~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК: 339.13.024

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-5-330-7-13>

РИНОК ІТ-ПОСЛУГ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Балабаш О. С., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
E-mail: balabash.olga@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5794-1309

Лазебний В. О., аспірант кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
E-mail: vadim.lazebny@gmail.com
ORCID: 0009-0004-9593-7687

Анотація. Метою є аналіз стану ринку ІТ-послуг України в контексті адаптації до викликів спричинених війною та трансформації світового ринку.

Для досягнення мети використані методи: TEMPLES-аналіз; аналіз рядів динаміки. Дослідження показало, що ІТ-сектор забезпечує понад 40% експорту послуг, кількість працівників зросла на 20%, а обсяги ринку – на 26%. Виявлено позитивну динаміку макрореакторів. За результатами TEMPLES-аналізу було встановлено, що очікується позитивна динаміка зміни реакторів у майбутньому періоді, що у перспективі матиме позитивний вплив на функціонування ринку.

Практичне значення дослідження полягає у використанні комбінації методів аналізу, що дозволяє прогнозувати розвиток ІТ-індустрії, враховувати макроекономічні фактори та адаптувати стратегії підприємств до нових умов ринку.

Ключові слова: Ринок ІТ-послуг, експорт послуг, Гіг-контракти, DefenseTech, кібербезпека, штучний інтелект, TEMPLES-аналіз, макросередовище ІТ-підприємств.

THE IT SERVICES MARKET OF UKRAINE: TRENDS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Olha Balabash, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management Organizations, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
E-mail: balabash.olga@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5794-1309

Vadim Lazebnyi, PhD Student of the Department of Management Organizations, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
E-mail: vadim.lazebny@gmail.com
ORCID: 0009-0004-9593-7687

Abstract. The purpose of this article is to analyse the current state of the Ukrainian IT services market in the context of adaptation to the challenges caused by the war and the transformation of the global IT services market.

To achieve this goal, the following methods were used: TEMPLES-analysis - to identify, systematise and assess the factors of the macro-environment of IT enterprises, which made it possible to predict the positive dynamics of changes; time series analysis - to assess the volume of exports of IT services, the dynamics of growth of the category of Gig-specialists and the overall impact of market factors on the industry.

Basing on the studied trends in the development of the IT services market, the authors have discovered that the latter provides more than 40% of revenues from the export of services in general, the number of employees having increased by 20% over the past 3 years, and the market volume having grown by 26%.

DefenseTech has become a significant driver of the sector's development, which includes creating advanced weapons systems, cybersecurity tools, drones, artificial intelligence for military use, autonomous combat systems, and software used for strategic analysis and management of military operations.

The analysis has proved a high level of resilience and adaptability to negative environmental factors.

Following the results of the TEMPLES analysis, the article identifies, systemises and evaluates the macro-environmental factors of IT enterprises. It has been revealed that positive dynamics of changes in the factors is expected in the future, which in the long run will have a positive impact on the functioning of the market.

The study proves that the IT industry in Ukraine demonstrates high sustainability and ability to transform, which contributes to its further development and integration into the global digital market.

The practical significance of the investigation lies in the use of a combination of analysis methods, which allows foreseeing the development of the IT industry, taking into account macroeconomic factors and adapting the strategies of enterprises to new market conditions.

Keywords: *IT services market, service exports, Gig contracts, DefenceTech, cybersecurity, artificial intelligence, TEMPLES analysis, macro environment of IT enterprises.*

JEL Classification: L860; O330; F140; M150; O320

Постановка проблеми. Сфера ІТ-послуг є однією з найдинамічніших в економіці України, що відіграє важливу роль у формуванні ВВП та забезпеченні експортних надходжень. З огляду на швидкий розвиток цифрових технологій, зростання попиту на аутсорсинг ІТ-послуг та активну інтеграцію українських ІТ-компаній у світовий ринок, дослідження сучасних тенденцій та перспектив розвитку ІТ-ринку є вкрай актуальним. Поряд з цим сучасні виклики, спричинені бойовими діями, змінами у міжнародному співробітництві, релокацією бізнесу та інших факторів вимагають глибокого аналізу можливості адаптації ІТ-ринку до нових реалій та формування ефективних стратегій підприємств галузі в контексті посилення їхньої конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку ринку ІТ-послуг в Україні розглядалося у працях багатьох науковців. У статті Штулер І. Ю., Престая В. В. досліджуються основні економічні тенденції та визначаються орієнтири для майбутнього розвитку галузі. Автори наголошують, що ринок ІТ-послуг є стратегічно важливим для економіки України, оскільки сприяє стабільному притоку іноземної валюти та залученню інвестицій. У період війни ІТ-сектор став одним із найбільш стійких сегментів економіки, забезпечуючи робочі місця та наповнення державного бюджету [1, с. 25-31].

Заяць О. І., Ярема Т. В., Чорномаз М. М. у своїй роботі розглядають особливості розвитку української ІТ-галузі, виокремлюючи такі основні сегменти, як керування даними, телекомунікації, хмарні технології та фінтех. Автор підкреслює, що Україні зберігається значний кадровий потенціал, який сприяє появі успішних стартапів та розвитку офшорного програмування [2].

Булкіна І. А. аналізує внесок України в розвиток міжнародного ринку ІТ-послуг та визначає ключові чинники, що сприяють його зростанню. Зокрема, вона наголошує на важливості освоєння новітніх інформаційних технологій [3, с. 37-42].

Таким чином, аналіз літератури свідчить про позитивні тенденції розвитку ринку ІТ-послуг в Україні, хоча на нього впливають як внутрішні, так і зовнішні негативні фактори. Незважаючи на воєнні виклики, ІТ-сектор залишається однією з найперспективніших галузей економіки, яка забезпечує стійке зростання та залучення інвестицій.

Видокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численні дослідження, залишається недостатньо вивченим питання впливу воєнних дій на довгострокові перспективи розвитку ринку ІТ-послуг в Україні. Зокрема, потребує подальшого аналізу адаптація бізнес-моделей ІТ-компаній до нових умов, вплив політичних рішень на співпрацю українських підприємств із закордонними партнерами, а також ефективність державної підтримки ІТ-сектору в умовах кризи. Особливої уваги заслуговує розвиток сектору DefenseTech та вплив на нього потенціалу ІТ. Крім того, актуальним є питання щодо збереження кадрового потенціалу країни та заходів, які можуть запобігти масовій еміграції висококваліфікованих фахівців. Визначення цих аспектів дозволить глибше зрозуміти перспективи та можливості подальшого розвитку галузі.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану ринку ІТ-послуг України в контексті адаптації до викликів спричинених війною та трансформації світового ринку ІТ-послуг.

Основний матеріал. ІТ залишається другим за значущістю експортно орієнтованим сектором економіки (після агропромислового комплексу).

Дані рис. 1. свідчать про стійке зростання частки ІТ-послуг у загальному експорті та експорті послуг України впродовж 2019–2022 років. З 2019 по 2022 рік частка ІТ у загальному експорті зросла з 2,7% до 4,6%, а в експорті послуг – із 23,9% до 44,2%. Це вказує на поступове зміцнення ІТ-галузі як стратегічного експортного напрямку. Незважаючи на незначний спад у 2023 році, її роль у структурі експорту залишається вагомою, що підкреслює необхідність подальшої підтримки та розвитку цієї галузі.

Протягом 2019–2021 років спостерігалось стабільне зростання загального обсягу ринку, який збільшився з 5,82 млрд дол. у 2019 році до 8,47 млрд дол. у 2021 році. З 2022 року на тлі повномасштабної війни відбулося зниження загального доходу галузі. Незважаючи на рекордний показник експорту в 2022 році (7,34 млрд дол.), різке скорочення внутрішнього ринку (0,64 млрд дол.) зумовило падіння загального обсягу до 7,98 млрд дол. У 2023 році спостерігається скорочення загального обсягу ринку до 7,43 млрд дол. (рис. 2.).



Рис. 1. Динаміка частки ІТ-послуг експорту, %

Джерело: [4,5,1]

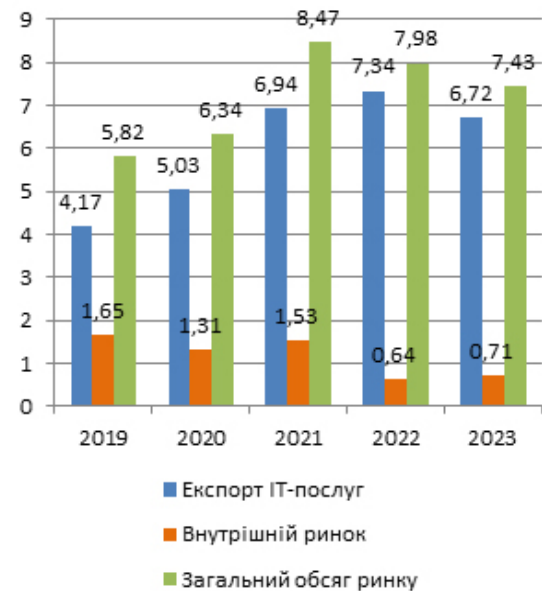


Рис. 2. Динаміка обсягу доходу ІТ - індустрії, млрд. \$

Джерело: [4,5,2]

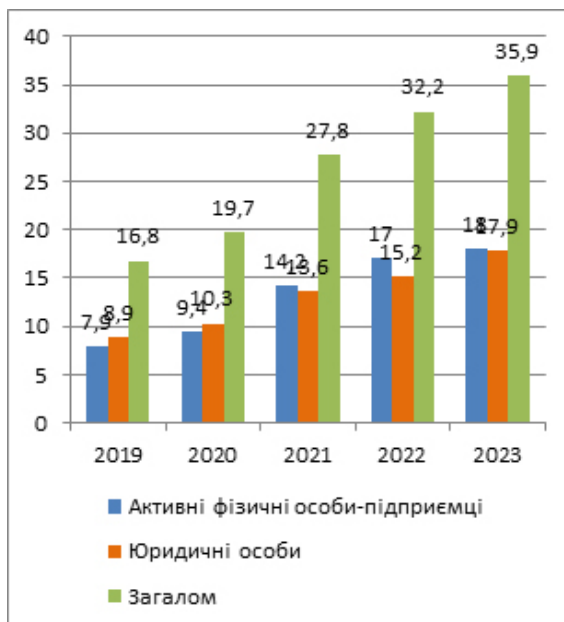


Рис. 3. Динаміка податків та зборів, сплачених ІТ-компаніями до бюджету, млрд. грн.

Джерело: [4,5]

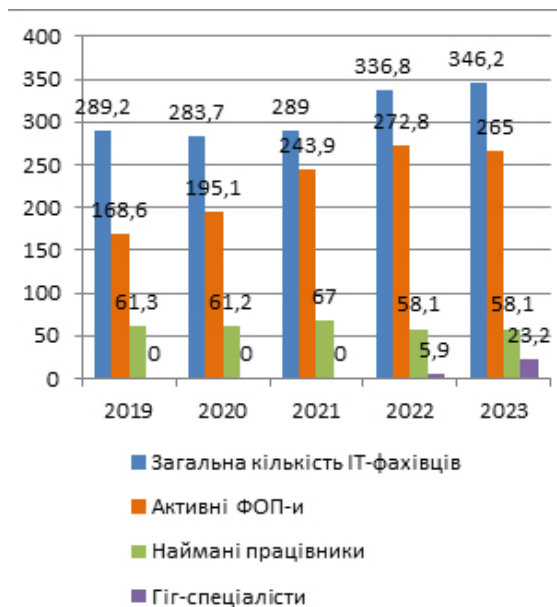


Рис. 4. Динаміка кількості ІТ-фахівців, тис. осіб.

Джерело: [4,5]

Аналіз динаміки податкових надходжень від ІТ-компаній до державного бюджету України у 2019–2023 роках демонструє стійке зростання галузі, незважаючи на економічні виклики та воєнний стан. Загальний обсяг податків та зборів, сплачених ІТ-компаніями та фізичними особами-підприємцями (ФОП), збільшився з 16,8 млрд грн у 2019 році до 35,9 млрд грн у 2023 році, тобто більш ніж удвічі (рис. 4).

У 2023 році в ІТ-секторі України налічувалося 346 тисяч фахівців. Це орієнтовно на 20% більше від 2021 року.

Аналіз динаміки кількості ІТ-фахівців в Україні у 2019–2023 роках демонструє стабільне зростання галузі та зміни в структурі зайнятості. Загальна кількість спеціалістів у секторі

зросла з 289,2 тис. осіб у 2019 році до 346,2 тис. у 2023 році, що свідчить про розширення ринку праці попри економічні та воєнні виклики.

Ключовою тенденцією є значне збільшення частки фізичних осіб-підприємців (ФОП). У 2019 році в цьому статусі працювали 168,6 тис. ІТ-фахівців, тоді як у 2023 році їхня кількість досягла 265 тис. Це свідчить про зростаючу популярність гнучких форматів роботи, що дозволяють оптимізувати податкове навантаження та зберігати конкурентоспроможність українських ІТ-фахівців на міжнародному ринку.

Водночас кількість найманих працівників залишалася відносно стабільною, коливаючись у межах 58–67 тис. осіб. Це вказує на сталість корпоративного сегмента ринку, де компанії утримують штатних працівників навіть у кризових умовах.

Поява категорії гіг-спеціалістів у 2022 році та їхнє стрімке зростання до 23,2 тис. осіб у 2023 році свідчить про адаптацію ринку до нових правових механізмів і запровадження гіг-контрактів, які надають компаніям і фахівцям більшу гнучкість.

У І півріччі 2024 року українські ІТ-компанії залучили інвестицій у обсязі 283 млн доларів.



Рис. 5. Ключові напрямки діяльності українських ІТ-компаній у 2021 р.

Джерело: [3]

Аналіз ключових напрямків діяльності українських ІТ-компаній демонструє диверсифікованість сектору та його орієнтацію на глобальні технологічні тренди. Найбільшу частку займають компанії, що працюють у сфері керування даними (26%), що відображає зростаючу роль великих даних, аналітики та рішень на основі штучного інтелекту (рис. 5).

Українська ІТ-індустрія проявила високий рівень адаптації в умовах воєнних викликів. На сьогодні, ІТ-індустрія відіграє важливу роль у підтримці національної безпеки та оборони, направляючи значні фінансові ресурси на допомогу Збройним Силам України та гуманітарні ініціативи. Окрім матеріальної підтримки, галузь активно розробляє технологічні рішення для військових потреб. Розвиток DefenseTech став ключовим напрямом, який не лише допомагає Україні на полі бою, а й формує унікальні компетенції, здатні створити конкурентні переваги на світовому ринку оборонних технологій. Водночас кібероборона стала важливим доповненням до традиційних військових методів, посилюючи загальну обороноздатність країни.

Виділимо чинники макросередовища діяльності ІТ-підприємств та результати представимо у вигляді TEMPLES-аналізу у таблиці (табл. 1.).

За результатами TEMPLES-аналізу можна прослідкувати очікувану позитивну динаміку у зміні факторів у майбутньому періоді (+10 б.), що у перспективі матиме позитивний вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 1

TEMPLES-аналіз макросередовища ІТ-підприємств

Складові макросередовища/групи факторів	Поточний період				Майбутній період/ Оцінка фактора	Очікувана зміна
	Важливість фактора	Небезпека/ можливість +,-	Вірогідність події	Оцінка фактора		
Технологічні фактори						
Розвиток сектору DefenseTech	7	1	3	21	27	6
Активний розвиток хмарних технологій та SaaS-рішень	6	1	3	18	-21	3
Розвиток штучного інтелекту	7	1	3	21	27	6
Економічні фактори						
Підтримка обсягів інвестицій	5	1	2	10	12	2
Спад економічної активності	6	- 1	3	- 18	- 12	6
Ринкові фактори						
Зростаючий попит на ІТ-послуги на міжнародному ринку	7	1	2	14	21	7
Високий рівень конкуренції	6	- 1	2	- 12	- 21	- 9
Політичні фактори						
Військовий конфлікт та його вплив на безпеку ведення бізнесу	7	1	3	- 21	- 12	9
Державні ініціативи з цифровізації економіки	8	- 1	3	24	16	- 8
Правові фактори						
Розвиток законодавства щодо гіг-контрактів та ФОП-моделі співпраці	6	1	3	18	21	3
податкові пільги на воєнний період	5	1	3	15	8	7
Соціальні фактори						
Високий рівень освіти і наявність кваліфікованих спеціалістів	8	1	3	24	24	0
Популярність дистанційної роботи та гіг-економіки	6	1	2	12	10	- 2
Еміграція ІТ-фахівців та “відтік мізків”	6	- 1	3	- 18	- 21	- 3
Висока соціальна відповідальність бізнесу та участь у благодійних ініціативах	6	1	3	18	15	- 3
Екологічні фактори						
Розвиток енергозберігаючих ІТ-рішень	6	1	3	18	21	3
Використання «зелених» технологій у дата-центрах	5	1	3	15	12	- 3
Разом	-	-	-	159	169	+ 10

Джерело: розроблено автором на основі [6-10]

Висновки. За результатами проведеного аналізу було доведено високий рівень стійкості та адаптивності до негативних факторів зовнішнього середовища. Так, не зважаючи на повномасштабні військові дії, у 2022 р. сектор забезпечив 44,2 % надходжень від експорту послуг у обсязі 7,34 млрд. дол.

Поява категорії Гіг-спеціалістів у 2022 році та їхнє стрімке зростання до 23,2 тис. осіб у 2023 році свідчить про адаптацію ринку до нових правових механізмів і запровадження Гіг-контрактів, які надають компаніям і фахівцям більшу гнучкість.

Значним драйвером розвитку сектору став DefenseTech, що включає створення передових систем озброєння, засобів кібербезпеки, дронів, штучного інтелекту для військових потреб, автономних бойових систем, а також програмного забезпечення для стратегічного аналізу та управління військовими операціями.

За результатами TEMPLES-аналізу було виділено, систематизовано та оцінено фактори макросередовища ІТ-підприємств. Встановлено, що очікується позитивна динаміка зміни факторів у майбутньому періоді, що у перспективі матиме позитивний вплив на функціонування ринку.

Таким чином, ІТ-індустрія України демонструє високу стійкість та здатність до трансформації, що сприяє її подальшому розвитку та інтеграції в глобальний цифровий ринок.

Список літератури

1. Штулер І. Ю., Престая В. В. Ринок ІТ-послуг: тенденції економічного розвитку та орієнтири для України. Актуальні проблеми економіки. № 3 (261), 2023. С. 25-31. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-261-25-31>
2. Заяць О. І., Ярема Т. В., Чорномаз М. М. Особливості розвитку ІТ-галузі в Україні. Економіка та суспільство. Випуск 52, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-20>
3. Булкина І. А. Внесок України в розвиток міжнародного ринку ІТ-послуг. Бізнес Інформ. № 11, 2020. С. 37-42. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-37-42>
4. Офіційний сайт Державного комітету статистики: [Електрон. ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2025).
5. У 2023 році внутрішній ІТ-ринок скоротився у 2 рази від позаторік [Електронний ресурс]. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-vnutrishniy-it-rynok-skorotyvsia-u-2-razy-vid-pozatorik/> (дата звернення: 01.03.2025).
6. Балабаш О.С., Кузнецова І.О. Теоретичні основи управління стійким розвитком сучасних організацій / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: монографія / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2020. С. 6-16.
7. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: моногр. / Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А.; за заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс, 2022. 156 с.
8. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.
9. Балабаш О. С., Сливка В. Методичні основи аналізу макросередовища підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. № 3(14), 2024. С. 78-86. URL: <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/24151/22100>
10. Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. Стратегічний аналіз середовища підприємств готельної галузі. Науковий вісник ОНЕУ. Одеса. 2022. С. 95-101. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-95-101> URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/page.php?id=abstract/ukr/95-101>

References

1. Shtuler, I. Yu., Prestaya, V. V. (2023). IT Services Market: Economic Development Trends and Guidelines for Ukraine. Aktual'ni problemy ekonomiky, 3(261), 25-31. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-261-25-31>. [In Ukrainian].
2. Zayats, O. I., Yarema, T. V., Chornomaz, M. M. (2023). Features of IT Industry Development in Ukraine. Ekonomika ta suspil'stvo, 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-20>. [In Ukrainian].
3. Bulkina, I. A. (2020). Ukraine's Contribution to the Development of the International IT Services Market. Biznes Inform, 11, 37-42. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-37-42>. [In Ukrainian].
4. State Statistics Service of Ukraine. (2025). Official website. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 10 February 2025). [In Ukrainian].
5. In 2023, the domestic IT market halved compared to the previous year. (2025). Retrieved from <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-vnutrishniy-it-rynok-skorotyvsia-u-2-razy-vid-pozatorik/> (accessed 1 March 2025). [In Ukrainian].

6. Balabash, O. S., Kuznetsova, I. O. (2020). Theoretical foundations of sustainable development management of modern organizations. In I. O. Kuznetsova (Ed.), Strategic management technologies for sustainable development of modern organizations: Monograph (pp. 6-16). Kharkiv: Disa Plus. [In Ukrainian].
7. Kuznetsova, I. O., Balabash, O. S., Karpenko, Yu. V., Sokurenko, I. A. (2022). Decision-making methods and models: Monograph. I. O. Kuznetsova (Ed.). Kharkiv: Disa Plus. [In Ukrainian].
8. Strategic management technologies for sustainable development of modern organizations: Monograph. (2020). I. O. Kuznetsova & O. S. Balabash (Eds.). Kharkiv: Disa Plus. [In Ukrainian].
9. Balabash, O. S., Slyvka, V. (2024). Methodological foundations of macroenvironment analysis of enterprises. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, 3(14), 78-86. Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/24151/22100>. [In Ukrainian].
10. Khetagurova, D. O., Balabash, O. S. (2022). Strategic analysis of the hotel industry environment. *Naukovyi visnyk ONEU*, 290-291, 95-101. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-95-101>. Retrieved from <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/page.php?id=abstract/ukr/95-101>. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.05.2025

Прийнята до публікації 27.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025

~ АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ~

УДК: 657.37:336.146

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-5-330-14-22>**ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ: ВІД НП(С)БОДС ДО МСФЗ (IPSAS)**

Найда А. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: andrew.od2017@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6371-1382

Крюкова І.О., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: kryukovaia1@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0577-6364

Шацкова Л. П., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту, Національний університет "Одеська політехніка", м. Одеса, Україна
e-mail: lyubash18@ukr.net
ORCID: 0000-0001-8974-6391

Волчек Р. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: ruslan1981196@ukr.net
ORCID: 0000-0002-3741-1458

***Анотація.** Стаття присвячена аналізу фінансової звітності бюджетних установ як інструменту державного контролю, з акцентом на перехід від Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С) БОДС) до Міжнародних стандартів фінансової звітності для публічного сектору (IPSAS). У роботі розглядаються теоретичні засади та міжнародний досвід застосування IPSAS у публічному секторі, проведено порівняльний аналіз НП(С) БОДС та IPSAS щодо прозорості та верифікаційності даних. Окремо висвітлено особливості національних стандартів обліку в державному секторі України, ролі фінансової звітності в системі державного фінансового контролю, а також інституційні та нормативні бар'єри імплементації IPSAS. Розроблено систему показників оцінки впливу стандартів звітності на якість державного фінансового контролю. На основі аналізу розроблено модель поетапного впровадження IPSAS у бюджетних установах України.*

***Ключові слова:** фінансова звітність, бюджетна установа, державний фінансовий контроль, НП(С)БОДС, МСФЗ*

**FINANCIAL REPORTING OF BUDGETARY INSTITUTIONS AS AN
INSTRUMENT OF STATE CONTROL: FROM NPSAS TO IFRS (IPSAS)**

Andrii Naida, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
e-mail: andrew.od2017@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6371-1382

Irina Kryukova, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting and Taxes, Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
e-mail: kryukovaia1@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0577-6364

Liubov Shatskova, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
e-mail: lyubash18@ukr.net
ORCID: 0000-0001-8974-6391

Ruslan Volchek, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: ruslan1981196@ukr.net
ORCID: 0000-0002-3741-1458

Abstract. The article examines the financial reporting of budgetary institutions as a key instrument for ensuring effective state financial control in the context of ongoing reforms in the public sector accounting system of Ukraine. Special attention is given to the relevance of the transition from the National Public Sector Accounting Standards (NPSAS) to the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS), driven by the need for transparency, reliability, and comparability of financial information. The paper provides a theoretical justification for the role of financial reporting as a component of the informational support system for state control over the use of budgetary resources. The authors conduct a comparative analysis of the provisions of NPSAS and IPSAS in terms of the completeness of financial disclosures, the existence of data verification mechanisms, the transparency of the reporting process, the consistency of accounting approaches, and compliance with the principles of sound management of public resources. It is demonstrated that IPSAS, unlike national standards, ensure a higher level of reporting transparency tailored to the needs of a broad range of users, including international financial institutions, state audit bodies, and the general public. The study identifies institutional and regulatory barriers that complicate the transition to IPSAS, such as fragmented regulatory support, a shortage of specialists in international reporting, the absence of adequate IT infrastructure, and the low level of financial autonomy of certain budgetary institutions. Based on the research findings, the authors propose a custom system of indicators for assessing the impact of reporting standards on the quality of state financial control. This system encompasses criteria such as timeliness, accuracy, completeness, comparability, accessibility, and verifiability of financial data. The uniqueness of the proposed system lies in its ability not only to reflect the level of compliance of reporting with key requirements, but also to identify critical risk areas that require regulatory or organizational improvement. Furthermore, the system is designed to introduce mechanisms for internal monitoring of reporting quality within budgetary institutions. Based on the conducted analysis, a model for the phased implementation of IPSAS in Ukrainian budgetary institutions has been developed.

Keywords: financial reporting, budgetary institution, state financial control, NPSAS, IFRS (IPSAS)

JEL Classification: H830; M410; M480

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації публічного управління, реформування системи державних фінансів та необхідності підвищення прозорості і підзвітності державного сектору особливої актуальності набуває питання уніфікації облікової інформації відповідно до міжнародних стандартів. Фінансова звітність бюджетних установ виконує не лише функцію інформування, але й є важливим інструментом державного контролю та фінансового моніторингу. У зв'язку з цим актуальним стає перехід від національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку для державного сектору (НП(С)БОДС) до Міжнародних стандартів фінансової звітності для державного сектору (IPSAS).

Застосування IPSAS у бюджетних установах дозволяє створити єдину інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, контролю за ефективністю використання державних фінансових ресурсів, а також забезпечує довіру до звітності з боку громадськості, міжнародних партнерів і фінансових інституцій. Водночас процес імплементації міжнародних стандартів супроводжується значними викликами, пов'язаними з нормативною невизначеністю, методологічними відмінностями, недостатньою інституційною спроможністю та кадровим забезпеченням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі проблема впровадження міжнародних стандартів у державному секторі, зокрема IPSAS, висвітлена досить широко. Григорів О., Дутчак І. та Гордієнко М. [1] акцентують увагу на важливості методологічного супроводу переходу до IPSAS в Україні, наголошуючи на необхідності вдосконалення нормативного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу. Демко І.І. та Марущак В.В. [2] проводять порівняльний аналіз між національними та міжнародними стандартами фінансової звітності, зазначаючи суттєві відмінності у підходах до подання інформації, що впливає на її якість та придатність для цілей контролю.

Костецький В. і Дем'янишин В. [3] досліджують модернізацію бухгалтерського обліку фінансових ресурсів у державному секторі в контексті управління публічними фінансами та забезпечення фінансової безпеки, акцентуючи увагу на ролі цифровізації у цьому процесі. Ісаншина Ю.Г. [4] розглядає розвиток міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі, підкреслюючи, що гармонізація стандартів є ключовою умовою для підвищення прозорості державного управління.

Цінні міркування щодо адаптації міжнародного досвіду наведено у роботах Ценклера Н, Вигівської І. та Макаровича В. [5], які аналізують тенденції розвитку обліку в державному секторі у міжнародному контексті. Смірнова І.В. [6] акцентує увагу на особливостях застосування стандартів у практиці державного управління, вказуючи на потребу у зваженому підході до імплементації.

У працях Кучера Г.В. [7] та Хомутенка А.В. [8] порушується тема фінансових ресурсів державного сектору та парадигми управління ними, що безпосередньо впливає на вимоги до звітності. Значну роль у забезпеченні контролю за використанням бюджетних ресурсів відіграють підходи до організації фінансового контролю, розглянуті у роботах Піхоцької

О.М. та Піхоцької М. [9], Жидовської Н. та Петришин Л. [10], Ключки О.В. та Ключки С.С. [11], а також Невідомого В.І. [12]. Ці дослідження підкреслюють важливість фінансової звітності як джерела інформації для аудиторських процедур та прийняття управлінських рішень.

Отже, аналіз наукових праць свідчить про те, що впровадження IPSAS є багатограним процесом, що охоплює нормативно-правові, організаційні, методологічні та освітні аспекти, і безпосередньо впливає на ефективність державного фінансового контролю. Питання оцінки впливу стандартів звітності на якість державного фінансового контролю та впровадження IPSAS у бюджетних установах України залишаються актуальними.

Відокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проблемним питанням залишається участь фінансової звітності бюджетних установ, як інструменту державного контролю: від НП(С)БОДС ДО МСФЗ (IPSAS). Також потребують додаткового дослідження питання щодо формування системи забезпечення фінансової безпеки банків.

Метою дослідження є комплексне обґрунтування доцільності та інституційних передумов переходу від НП(С)БОДС до IPSAS у контексті забезпечення ефективного державного фінансового контролю, а також виявлення проблем і перспектив гармонізації фінансової звітності бюджетних установ з міжнародними стандартами.

Основний матеріал. Розвиток системи бухгалтерського обліку в державному секторі з урахуванням міжнародних стандартів зумовлений потребами підвищення прозорості управління публічними фінансами. Як зазначають Григорів О., Дутчак І., Гордієнко М. [1], основою для трансформації системи звітності бюджетних установ України слугує адаптація IPSAS — Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору, розроблених Міжнародною федерацією бухгалтерів (IFAC). Ці стандарти забезпечують єдиний підхід до обліку активів, зобов'язань, доходів і витрат публічного сектору, що сприяє створенню достовірної та порівняної фінансової інформації.

IPSAS (International Public Sector Accounting Standards) є міжнародною системою стандартів бухгалтерського обліку, що розробляється Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору (IPSASB). Вони ґрунтуються на принципах нарахування та орієнтовані на прозоре, достовірне і порівнюване відображення фінансової інформації про діяльність суб'єктів публічного сектору. Застосування IPSAS дозволяє формувати уніфіковану фінансову звітність, яка є релевантною для міжнародного порівняння, фінансового контролю і стратегічного управління [13].

Особливістю IPSAS є їх орієнтація на облік за принципом нарахування, що дозволяє відображати фінансовий стан установи повніше, ніж традиційна касова методика. Як підкреслюють Ісаншина Г.Ю. та Смірнова І.В., для української практики, де домінує касовий метод, перехід до нарахувального обліку є складним, але вкрай необхідним кроком у модернізації фінансової системи [4, 6].

Досвід країн-членів ОЕСР, зокрема Нової Зеландії, Великобританії, Південної Африки, свідчить про те, що впровадження IPSAS забезпечує підвищення прозорості державного управління, зміцнення довіри до публічних фінансів, а також покращення бюджетного планування. Окремі країни, наприклад, Румунія та Естонія, імплементували стандарти поступово, адаптуючи їх під національні реалії.

Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С) БОДС) України регулюють порядок ведення обліку та складання звітності бюджетними установами. Вони мають низку особливостей, серед яких — касова база обліку, нормативна орієнтація на контроль за використанням бюджетних коштів, переважно формальний характер звітності. Демко І.І. та Марущак В.В. [2] також акцентують на відмінності між національними стандартами і повним комплексом IPSAS. Ці відмінності охоплюють не лише технічні аспекти, а й методологію формування звітності, зокрема у підходах до оцінки активів і зобов'язань, консолідації звітності, розкриття інформації.

Хоча НП(С)БОДС створені з урахуванням міжнародних підходів, але вони не забезпечують повного розкриття інформації про фінансовий стан установ. Це ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень, планування та контроль, обмежує можливості зовнішнього аудиту.

Аналізуючи таблицю 1 можна зробити загальний висновок, що IPSAS значно перевищує НП(С)БОДС за рівнем прозорості, оскільки забезпечує повне, деталізоване і структуроване представлення інформації, важливої для прийняття контрольних рішень. Оскільки IPSAS базується на нарахувальному методі та передбачає наявність доказової бази для більшості статей, що підвищує точність перевірок і знижує ризик помилок або шахрайства. Для

контролюючих органів (КРУ, Рахункова палата) застосування IPSAS знижує потребу в залученні додаткових джерел або ручній верифікації.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз НП(С)БОДС та IPSAS
за критеріями контрольної прозорості та верифікаційності

Критерій	НП(С)БОДС	IPSAS	Коментар / Висновок
1. Обсяг розкриття фінансової інформації	Обмежений - переважно звіт про виконання кошторису, без розширеного пояснення статей	Повне розкриття активів, зобов'язань, доходів, витрат, фінансових ризиків, облікової політики тощо	IPSAS забезпечує глибшу прозорість, що полегшує аналіз для контролюючих органів
2. Метод обліку	Касовий метод, або за зарахуванням	Повноцінний нарахувальний метод	IPSAS надає більш кращу картину фінансового стану
3. Наявність стандартів щодо звітування за сегментами	Відсутня регламентація	Обов'язкова звітність за сегментами (функціональними або географічними)	Звітність IPSAS дозволяє бачити ефективність окремих напрямів діяльності
4. Оцінка активів і зобов'язань	Переважно історична вартість, обмежене використання справедливої оцінки	Справедлива вартість, переоцінка, облік амортизації	За IPSAS підвищується точність і верифікаційність оцінок
5. Застосування звітності для аудиту та контролю	Можливе, але вимагає додаткової інформації з інших джерел	Аудиторська та контрольна верифікація може здійснюватися без зовнішнього доповнення	IPSAS-формати сприяють безперервному державному аудиту
6. Відповідність міжнародним вимогам до прозорості	Часткова відповідність — орієнтація на внутрішні норми	Повна відповідність рекомендаціям IFAC, OECD, ЄС	IPSAS забезпечує глобальну сумісність і зрозумілість звітності

Джерело: сформовано авторами

Фінансова звітність виконує функцію інформаційного забезпечення як внутрішнього, так і зовнішнього фінансового контролю. Вона є основою для аудиту, ревізій, оцінки ефективності бюджетного процесу. Чим вищий рівень прозорості й достовірності фінансової звітності, тим ефективніше функціонують органи контролю та управління.

Перехід до IPSAS розширює можливості контролю, оскільки забезпечує повніше відображення економічної сутності операцій, дозволяє виявляти приховані зобов'язання, нецільове використання ресурсів.

Процес переходу бюджетних установ України до застосування Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору (IPSAS) супроводжується низкою інституційних та нормативно-правових перешкод, які значною мірою стримують темпи і якість реформування фінансової звітності у публічному секторі.

На сьогодні в Україні впроваджено національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС), які частково базуються на IPSAS. Проте ці стандарти не є їх повною адаптацією. Відсутність прямого законодавчого закріплення за IPSAS статусу обов'язкового стандарту, а також наявність паралельних регуляторних документів призводить до правової невизначеності та дублювання норм.

Крім того, несумісність НП(С)БОДС з рядом ключових принципів IPSAS — таких як облік за методом нарахування, визнання зобов'язань, оцінка за справедливою вартістю — унеможливує створення повноцінної контрольної та аналітичної бази на рівні держави.

Органи, відповідальні за розробку та координацію фінансової політики у сфері державного обліку (Міністерство фінансів України, Державна казначейська служба), часто не мають достатньо ресурсів, методичних інструментів та кадрового потенціалу для забезпечення ефективного управління переходом до IPSAS. Недостатня координація між відомствами

знижує ефективність впровадження нових стандартів і ускладнює контроль за їх дотриманням.

Національні документи стратегічного характеру (наприклад, Стратегія управління державними фінансами) формально декларують перехід до IPSAS, однак відсутні чіткі етапи, індикатори успішності, відповідальні інституції та строки реалізації. Це унеможливорює належне планування процесу, оцінювання прогресу та притягнення виконавців до відповідальності за невиконання завдань.

У сучасних умовах глобалізації та посилення вимог до прозорості фінансової інформації особливого значення набуває розробка системного підходу до оцінки впливу стандартів фінансової звітності на ефективність фінансового контролю (табл. 2). Запропонована система показників впливу стандартів звітності на якість фінансового контролю має важливе прикладне значення, оскільки дозволяє комплексно оцінити якість звітної інформації через призму таких чинників, як повнота, достовірність, своєчасність, порівнянність та прозорість фінансової інформації.

Таблиця 2

Система показників оцінки впливу стандартів звітності на якість державного фінансового контролю

№ п.п.	Назва показника	Суть показника	Методика оцінки / формула
1	Індекс прозорості фінансової інформації (ІПФІ)	Відображає повноту та деталізацію фінансових розкриттів у звітності	$\text{ІПФІ} = (\text{Кількість розкритих показників} / \text{Кількість обов'язкових розкриттів}) \times 100\%$
2	Коефіцієнт верифікаційності даних (КВД)	Визначає, наскільки звітна інформація підтверджена аудиторськими або інвентаризаційними доказами	$\text{КВД} = (\text{Кількість верифікованих показників} / \text{Загальна кількість ключових статей звітності}) \times 100\%$
3	Індекс вчасності та регулярності звітності (ІВРЗ)	Визначає ступінь дотримання термінів подання звітності	Частка звітів, поданих у термін, від загальної кількості звітів за звітний період
4	Індекс релевантності фінансової інформації (ІРФІ)	Визначає корисність звітних даних для контролюючих органів	Експертне оцінювання (анкетування КРУ, Держаудиту, Рахункової палати) за 10-бальною шкалою
5	Коефіцієнт відповідності міжнародним принципам (КВМПЗ)	Оцінює відповідність стандартів звітності базовим вимогам IPSAS (нарахування, повне розкриття, нейтральність, порівнянність)	Експертний аудит за чек-листом відповідності (≥ 40 критеріїв), % відповідностей
6	Коефіцієнт виявлення фінансових порушень (КВФП)	Демонструє ефективність звітності як інструменту виявлення фінансових порушень під час контролю	$\text{КВФП} = (\text{Кількість порушень, виявлених на підставі аналізу звітності} / \text{Загальна кількість порушень, виявлених в ході перевірки}) \times 100\%$

Джерело: Розроблено авторами.

Унікальність даної системи полягає у тому, що вона не лише відображає взаємозв'язок між якістю звітності та результативністю контролю, а й дозволяє ідентифікувати найбільш критичні аспекти звітного процесу, які потребують нормативного або організаційного вдосконалення. Так, застосування міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) створює умови для гармонізації підходів до розкриття інформації, підвищуючи ступінь довіри до фінансових даних з боку контролюючих органів та зовнішніх стейкхолдерів.

Якісна фінансова звітність виступає фундаментом для ефективного функціонування системи фінансового контролю, оскільки забезпечує обґрунтовану інформаційну базу для прийняття управлінських і контрольних рішень. Недоліки у звітності, зокрема її фрагментарність, викривлення або затримка у поданні, значно ускладнюють здійснення об'єктивного контролю, знижують ефективність аудиторських процедур та створюють ризики фінансових зловживань.

Таким чином, системний аналіз впливу стандартів звітності через розроблену сукупність показників дозволяє не лише діагностувати стан фінансової звітності у суб'єктів господарювання, а й підвищити дієвість фінансового контролю в умовах динамічного економічного середовища.

Фінансові працівники бюджетних установ, аудитори, ревізори та аналітики часто не мають достатніх знань і навичок щодо роботи зі стандартами IPSAS. Причинами цього є відсутність навчальних програм у вищих навчальних закладах, обмежена кількість сертифікованих курсів, а також відсутність внутрішніх навчальних ініціатив у самих установах.

Цей дефіцит знань є критичним бар'єром, оскільки ефективне впровадження IPSAS вимагає не лише технічного, а й концептуального переосмислення обліку як інструменту управління й контролю.

Облікові програми, що використовуються в бюджетних установах України, не завжди пристосовані до нарахувального методу обліку, гнучкого плану рахунків та автоматизованого створення фінансової звітності відповідно до IPSAS. Це створює потребу в оновленні або заміні програмного забезпечення, що вимагає додаткових інвестицій, технічної підтримки та навчання персоналу.

У багатьох бюджетних установах існує опір до змін через усталеність процедур, традиційний підхід до формального ведення обліку і небажання переходити на складніші, але більш інформативні стандарти. Крім того, впровадження IPSAS ускладнює виявлення та приховування неефективного використання ресурсів, що також може викликати опір з боку зацікавлених сторін.

Реалізація переходу до IPSAS на практиці передбачає кілька ключових етапів: діагностика готовності установ до змін, навчання персоналу, адаптація облікових програмних рішень, створення методичних рекомендацій. Вдослідженні Ценклера П., Вигівської Т. та Макаровича Л. [5] підкреслюється, що практичний досвід упровадження міжнародних стандартів в окремих установах показує позитивну динаміку у підвищенні прозорості звітності.

У країнах ОЕСР впровадження IPSAS значно посилює механізми моніторингу публічних фінансів, що забезпечує якісний державний фінансовий контроль. Аналогічні підходи можуть бути адаптовані й в Україні з урахуванням її нормативно-правових і організаційних особливостей [13].

Запровадження цифрових технологій у систему фінансового обліку державного сектору є необхідною умовою успішної імплементації IPSAS. Відповідно до Стратегії цифрового розвитку системи управління державними фінансами, основні напрямки реформ охоплюють електронний документообіг, уніфіковані облікові платформи, автоматизацію контролю та моніторингу [14].

Цифрові рішення дозволяють забезпечити актуальність, цілісність і достовірність облікових даних, а також сприяють оперативному управлінню фінансовими потоками. Як стверджують Хомутенко А.В. та Ключка О.В. і Ключка С.С., цифровізація є не лише інструментом технічного вдосконалення, а й важливою складовою стратегічного реформування публічних фінансів [8, 11].

Цифровізація також дозволяє підвищити довіру до звітності, забезпечити її доступність для громадськості та міжнародних інституцій.

Успішна імплементація IPSAS в Україні можлива лише за умови системного та комплексного підходу: поєднання законодавчих змін, інституційної підтримки, технічного забезпечення, цифрових рішень і належної підготовки людського капіталу. Така стратегія дозволить не лише модернізувати систему обліку, а й створити ефективну платформу для прозорого управління державними фінансами та підвищення довіри до бюджетного процесу. В цілому впровадження IPSAS у бюджетних установах України можна виділити в 6 етапів (табл. 3)

Таблиця 3
Етапи впровадження IPSAS у бюджетних установах України

Етап	Характеристика	Необхідні дії	Можливі проблеми
Етап 1. Підготовчо-аналітичний етап	Аналіз поточного стану та планування переходу	Інвентаризація законодавства, діагностика систем, SWOT-аналіз	Недостатність даних, слабкий аналіз; брак політичної волі.

Етап 2. Нормативно-правовий	Формування правового підґрунтя для імплементації IPSAS.	Адаптація законів, створення нормативних актів, методичних рекомендацій	Юридичні колізії, бюрократична інерція.
Етап 3. Організаційно-кадровий	Підготовка персоналу та внутрішніх процедур	Навчання, сертифікація, освітні програми	Брак фахівців, супротив змін.
Етап 4. Техніко-технологічний	Модернізація IT-інфраструктури та забезпечення цифрових рішень для впровадження IPSAS.	Аудит ПЗ, адаптація систем; Інтеграція з інформаційними системами Казначейства та Державної казначейської служби.	Застаріла техніка; Висока вартість закупівель і супроводу.
Етап 5. Пілотний (експериментальний)	Запуск пілотних проєктів у вибраних установах або регіонах.	Вибір установ-добривольців; запуск обліку за IPSAS у тестовому режимі; моніторинг результатів; виправлення помилок, адаптація методик.	Недостатнє фінансування; Відсутність дієвого зворотного зв'язку.
Етап 6. Масове впровадження	Розгортання IPSAS у всіх бюджетних установах України.	Універсалізація програмного забезпечення; Централізоване навчання та інструктаж; Обов'язкове складання звітності за IPSAS.	Нерівномірність підготовки установ; проблеми з інтеграцією нової звітності в бюджетний процес.

Джерело: розроблено авторами

Такий підхід дозволить мінімізувати ризики та забезпечити сталий перехід до міжнародних стандартів звітності. Отже наше обґрунтування концептуальних засад трансформації фінансової звітності бюджетних установ України в контексті переходу від НП(С)БОДС до стандартів IPSAS шляхом розроблених етапів гармонійного переходу звітності, яка враховує не лише технічні аспекти обліку, а й вплив на інструменти державного фінансового контролю.

Висновки. Запровадження фінансової звітності бюджетних установ відповідно до міжнародних стандартів IPSAS є ключовим чинником зміцнення системи державного контролю в Україні. Така звітність забезпечує прозорість, підзвітність та порівнянність даних, що дозволяє ефективніше управляти публічними ресурсами, підвищити довіру громадськості та міжнародних партнерів.

Попри наявні труднощі, такі як нестача кваліфікованого персоналу, нормативна неврегульованість та обмеженість технічної інфраструктури, впровадження IPSAS відкриває широкі перспективи для модернізації бухгалтерського обліку та зміцнення фінансової безпеки. Синергія міжнародного досвіду, державної підтримки та цифрових технологій може стати запорукою успішної трансформації системи фінансової звітності в державному секторі України.

Список літератури

1. Григорів О., Дутчак І., Гордієнко М. Впровадження міжнародних стандартів обліку в державному секторі України. Економіка та суспільство. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-165> (дата звернення: 10.02.2025).
2. Демко І.І., Марущак В.В. Порівняння національних та міжнародних стандартів (положень) бухгалтерського обліку щодо оформлення фінансової звітності підприємств. РСЕСГЕП, 15–16 грудня 2022 року. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 87–88. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39916> (дата звернення: 11.02.2025).
3. Дем'янишин В., Костецький В., Дем'янишин В. Модернізація бухгалтерського обліку фінансових ресурсів у державному секторі в умовах реформування системи управління публічними фінансами та зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Світ фінансів. 2022. № 4(73). С. 22-44. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1556/1564> (дата звернення: 10.02.2025).

4. Ісаншина Г.Ю. Розвиток міжнародних стандартів бухгалтерського обліку у державному секторі та перспективи їх впровадження в Україні. Молодий вчений. 2019. № 1(65). С. 460-464. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-106> (дата звернення: 10.02.2025).
5. Ценклер Н., Вигівська І., Макарович В. Тенденції розвитку бухгалтерського обліку в державному секторі: міжнародний контекст. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2019. № 2 (43). С. 75-81. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2019-2\(43\)-75-81](https://doi.org/10.26642/pbo-2019-2(43)-75-81) (дата звернення: 11.02.2025)
6. Смірнова І. В. Національні та міжнародні стандарти обліку для державного сектору: особливості застосування. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2018. № 33. URL: <http://economics.kntu.kr.ua/pdf/33/20.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).
7. Кучер Г. В. Державні фінансові ресурси : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 608 с.
8. Хомутенко А.В. Сучасна парадигма управління державними фінансами України : монографія. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2019. 384 с.
9. Піхоцька О.М., Піхоцька М. Досвід країн ОЕСР у організації державного фінансового контролю. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2022. № 34. С. 194-201. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/627> (дата звернення: 11.02.2025)
10. Жидовська Н., Петришин Л. Сучасні підходи до державного фінансового контролю як інструменту забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-13> (дата звернення: 10.02.2025).
11. Ключка О.В., Ключка С.С. Світова практика організації державного фінансового контролю та можливість її адаптації в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 6 (240). С. 93-104. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-240-93-104> (дата звернення: 10.02.2025).
12. Невідомий В.І. Розвиток інституційної спроможності Рахункової палати України як незалежної державної аудиторської установи. Фінанси України. 2016. № 1. С. 116–125. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_16_01_116_uk.pdf (дата звернення: 10.02.2025)
13. International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (2023). Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements. International Federation of Accountants. URL : <https://www.ipsasb.org> (дата звернення: 10.02.2025)
14. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 р. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. No 1467-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-r#Text> (дата звернення: 10.02.2025)

References

1. Hryhoriv, O., Dutchak, I. & Hordiienko, M. (2024). Implementation of international accounting standards in the public sector of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-165> (accessed 11 February 2025) [In Ukrainian].
2. Demko, I. I. & Marushchak, V. V. (2022). Comparison of national and international accounting standards on financial reporting of enterprises. *Materialy konferentsii RSESGEP [Conference Proceedings of RSESGEP]*, Ternopil: FOP Palyanytsia V. A., 87–88. Retrieved from <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39916> (accessed 11 February 2025) [In Ukrainian].
3. Demianyshyn, V., Kostetskyi, V. & Demianyshyn, V. (2022). Modernization of accounting of financial resources in the public sector under the reform of public finance management and strengthening of financial security of business entities. *Svit finansiv*, 4(73), 22–44. Retrieved from <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1556/1564> (accessed 10 February 2025) [In Ukrainian].
4. Isanshyna, H. Yu. (2019). Development of international accounting standards in the public sector and prospects for their implementation in Ukraine. *Molodyi vchenyi*, 1(65), 460–464. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-106> (accessed 10 February 2025) [In Ukrainian].
5. Tsenkler, N., Vyhivska, I. & Makarovych, V. (2019). Trends in the development of accounting in the public sector: international context. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, 2(43), 75–81. [https://doi.org/10.26642/pbo-2019-2\(43\)-75-81](https://doi.org/10.26642/pbo-2019-2(43)-75-81) (accessed 11 February 2025) [In Ukrainian].

6. Smirnova, I. V. (2018). National and international accounting standards for the public sector: features of application. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 33. Retrieved from <http://economics.kntu.kr.ua/pdf/33/20.pdf> (accessed 10 February 2025) [In Ukrainian].
7. Kucher, H. V. (2018). *Derzhavni finansovi resursy: monohrafiia* [State financial resources: monograph]. Kyiv: KNTEU [In Ukrainian].
8. Khomutenko, A. V. (2019). *Suchasna paradyhma upravlinnia derzhavnymy finansamy Ukrainy: monohrafiia* [Modern paradigm of public finance management in Ukraine: monograph]. Kyiv: FOP Huliaieva V. M. [In Ukrainian].
9. Pikhotka, O. M. & Pikhotka, M. (2022). OECD countries' experience in organizing public financial control. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 34, 194–201. Retrieved from <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/627> (accessed 11 February 2025) [In Ukrainian].
10. Zhydovska, N. & Petryshyn, L. (2024). Modern approaches to public financial control as a tool for efficient use of budgetary resources. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-13> (accessed 11 February 2025) [In Ukrainian].
11. Kliuchka, O. V. & Kliuchka, S. S. (2021). World practice of public financial control and its possible adaptation in Ukraine. *Aktualni problemy ekonomiky*, 6(240), 93–104. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-240-93-104> (accessed 11 February 2025) [In Ukrainian].
12. Nevidomyi, V. I. (2016). Development of the institutional capacity of the Accounting Chamber of Ukraine as an independent public audit institution. *Finansy Ukrainy*, 1, 116–125. Retrieved from https://finukr.org.ua/docs/FU_16_01_116_uk.pdf (accessed 10 February 2025) [In Ukrainian].
13. International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (2023). *Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements*. International Federation of Accountants. <https://www.ipsasb.org> (accessed 10 February 2025)
14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *Strategy for digital development, digital transformations and digitalization of the public finance management system for the period until 2025* (Decree No. 1467-p, November 17). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text> (accessed 10 February 2025) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 23.05.2025

Прийнята до публікації 31.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025

~ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ~

УДК: 336.2

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-5-330-23-28>ПОДАТКОВА СИСТЕМА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО
СТИМУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Абрамова А.С., кандидат економічних наук, доцент, викладач кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна

e-mail: a.abramova@chnu.edu.ua

ORCID: 0000-0003-3364-8316

Анотація. Метою статті є дослідження результатів впливу податкової системи на економічний розвиток України в умовах фінансової нестабільності. Гіпотезою дослідження визначено спроможність податкової системи стимулювати економічний розвиток через інструментарій податкових ставок, пільг, спрощення механізму адміністрування податків в умовах фінансових дисбалансів. Результати підтверджують заявлену гіпотезу, систематизують фактори об'єктивно-суб'єктивного впливу. Перспективи наступних досліджень передбачають розширення аналітичної складової стимулюючого впливу податкової системи, удосконалення існуючого та запровадження нового податкового інструментарію, дотримання умов та вимог до функціонування податкової системи.

Ключові слова: податкова система, стимулювання економічного розвитку, фінансова нестабільність, рівень оподаткування, податкова пільга, податкове адміністрування, бюджет, ВВП

THE TAX SYSTEM AS AN INSTRUMENT OF ECONOMIC STIMULATION
IN THE CONTEXT OF FINANCIAL INSTABILITY

Alla Abramova, PhD in Economics, Associate Professor, Lecturer at the Department of Finance and Credit, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine

e-mail: a.abramova@chnu.edu.ua

ORCID: 0000-0003-3364-8316

Abstract. The relevance of the research topic is due to the need to improve the mechanism for stimulating the country's economic development by using the tax system as an effective and efficient anti-crisis instrument of influence, especially in the context of financial instability. The functioning of the country's tax system ensures the fulfillment of its main functional purpose related to the formation of the resource base, implementation of regulatory measures to influence business entities, the level of business activity and the achievement of social goals, determining its public value in the structure of public policy and management. The purpose of the article is to study the basic results of the tax system's impact on economic development of Ukraine, as well as to systematise the main results of tax stimulation of the economy for the period under study in order to identify the following vectors development of the issues under study. The article uses indicator and comparative methods, the method of statistical data analysis, their synthesis, generalisation of performance indicators, and the method of cause-and-effect relationships. The main hypothesis is the ability of the tax system to exert a stimulating influence on the development of economic processes through a system of measures to retain the results of business entities based on the tools of tax rates, benefits, and features of the tax administration mechanism, even in difficult conditions of financial imbalances. The results confirm the following the stated hypothesis and specify a set of factors of objective and subjective influence. Prospects for further research include expanding the analytical component of the stimulating impact of the tax system, improving the existing and introducing new tax instruments, compliance with the conditions and requirements for the functioning of the tax system.

Keywords: tax system, stimulation of economic development, financial instability, taxation level, tax privilege, tax administration, budget, GDP

JEL Classification: E690; G280; H210; H300; O100

Постановка проблеми. Закономірністю розвитку економіки кожної держави є її циклічний характер, що супроводжується логічною зміною фаз зростання та спаду, розквіту та дисбалансів, які зумовлюють процеси фінансової нестабільності як явища втрати спроможністю фінансовою системою якісно розподіляти економічні ресурси у державі. Оскільки податкова система являється вагомим та важливою складовою фінансової системи, вона водночас виступає як елементом, на яку впливає фінансова нестабільність, так і інструментом її подолання, використовуючи власний арсенал впливу на ринок, суб'єктів господарювання та ділову активність загалом, природньо та доволі швидко вирівнюючи економічні розлади.

Для стимулювання економічного зростання важливе значення приділяється ефективності функціонування чинної податкової системи та реалізованої урядом на її основі податкової політики. Податкове стимулювання економічного зростання може бути досягнуто різними методами та інструментами, які постійно змінюються, удосконалюються та адаптуються до щоразу нових умов і викликів. Саме тому, дослідження функціонального призначення податкової системи у рамках економічного стимулювання в умовах фінансової нестабільності, є актуальним питанням, а його удосконаленню немає меж у практиці податкового адміністрування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед багатоманіття наукових підходів та теорій трактування сутності та специфіки реалізації податкового стимулювання економічного розвитку особливого значення набувають роботи: Дж. Міррліса [1] (теорія оптимального оподаткування та впливу податків на ділову активність), А. Лаффера [2] (теорія «кривої Лаффера» як співзалежність між рівнем оподаткування та доходами бюджету, вплив на економічну активність), Тихонова В. О., Барткової К. М., Стеценка Д. М., [3-5] (вплив податкової системи та політики на результати економічного зростання у нестабільних умовах господарювання), Ларіної Т. Ф. [6] (реалізація регулюючого функціонального призначення податкової системи та впливу на макроекономічні показники в умовах економічних коливань), Побережеця О. В., Греци В.Я., Руденка В. В. [7; 8; 9] (роль податкової системи у стимулюванні інноваційної активності та бізнесу) тощо.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на існуючий широкий комплекс підходів до реалізації заходів стимулювання податковою системою економічного зростання, постає необхідність подальших досліджень теоретичних підходів, інструментарію впливу та дієвих механізмів, особливо в умовах фінансової нестабільності.

Мета дослідження. виступає аналіз функціонального призначення податкової системи як інструменту економічного стимулювання в умовах фінансової нестабільності.

Основний матеріал. Податкова система як економічна категорія, сфера державного впливу, складний механізм та система фінансових взаємовідносин характеризується своїм функціональним призначенням. Пріоритетною ціллю її функціонування у рамках реалізації політики державного управління визначено вплив податкової системи на економічне стимулювання. Особливого значення набуває даний акцент в умовах фінансової нестабільності, зумовлених комплексом об'єктивно-суб'єктивних факторів впливу, особливо для майбутнього України. Поряд з цим відзначимо, що податкове стимулювання економічного зростання функціонує на основі кейнсіанської теорії, яка рекомендує державне втручання у економічні процеси за посередництва бюджетно-податкового інструментарію.

Податкова система, як інструмент реалізації державної економічної політики та система податків і зборів, виконуючи функції, за своєю природою, забезпечує формування доходів бюджету країни на чолі з виконанням регуляторних завдань. Зокрема, загальне її функціональне призначення знаходить прояв у показниках доходів бюджету, формуванні ВВП країни (рис. 1) та створює можливості забезпечення урядових витрат.

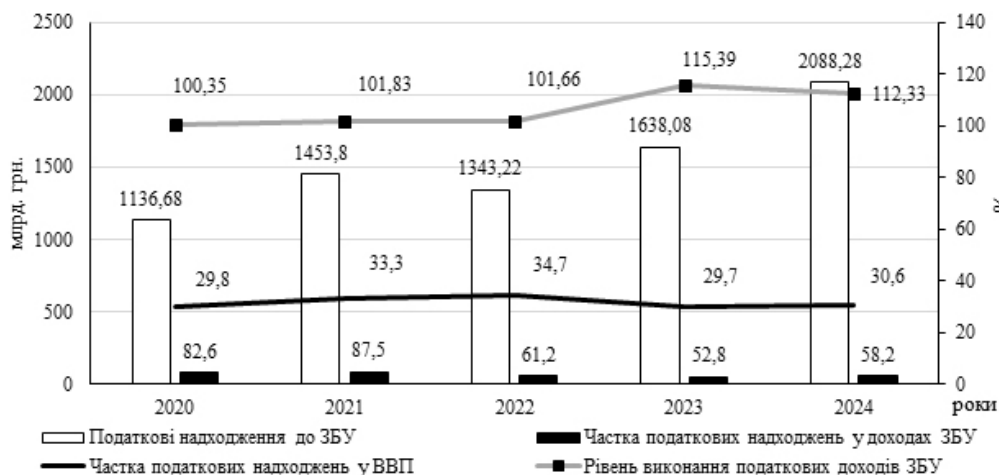


Рис. 1. Динаміка показників фіскального функціонування податкової системи України у 2020-2024 роках

Джерело: складено авторами на основі [10]

Дані рис. 1 дають змогу стверджувати про щорічну позитивну динаміку податкових надходжень до Зведеного бюджету України у досліджуваному період – на 951,6 млрд. грн. або на 183,7%. І лише у 2022 році, у зв'язку із військовою агресією росії, окупацією частини території України, запровадженням тимчасового пільгового оподаткування акцизним податком, безмитного введення за окремими групами товарів згідно УКТ ЗЕД, зменшення обсягів ЗЕД, пошкодженням та частковим припиненням господарської діяльності та релокацією суб'єктів бізнесу, міграцією частини населення країни, валютних коливань, зменшення споживчого попиту та інших факторів впливу, відбулося зниження рівня податкових надходжень до бюджету. Частка податкових доходів у структурі бюджету починаючи з 2022 року зменшилася з 87,5% у 2021 році до 58,2%, що зумовлено зовнішньою фінансовою допомогою. Протягом досліджуваного періоду, незважаючи на виклики, планові показники податкових надходжень виконувалися у повній мірі і навіть більше – на рівні 100,35% у 2020 році та 112,33% у 2024 р.

Податкова система, як специфічний регулятор, функціонує через інструментарій елементів податків та стимулює чи гальмує процеси нагромадження, споживання, інвестування, експортно-імпоротної діяльності, рівня зайнятості, визначаючи відкритість та рівень успішності економіки держави. Прогресивність та пільговість оподаткування визначає можливості соціального впливу податкової системи на умовах соціальної справедливості та рівності. Контрольне ж призначення податкової системи реалізується через складні механізми контролю за дотриманням умов податкового законодавства через призму видів, процедур контролю та мінімізації податкової заборгованості перед бюджетом.

Окрім загального функціонального призначення, важливого значення набуває активна роль податкової системи як інструменту економічного стимулювання, активізації інвестиційної активності та загальної стабілізації ринку. Так, основою заявлених цілей є специфічний інструментарій (табл. 1).

Таблиця 1

Податковий інструментарій економічного стимулювання

Інструмент	Сфера економічного стимулювання
Стимулювання інвестицій	1. Зниження рівня оподаткування податком на прибуток 2. Прискорена амортизація 3. Податковий кредит у рахунок реінвестування 4. Пільгове оподаткування/звільнення від оподаткування стартапів чи пріоритетних галузей 5. Податкові пільги у цілях модернізації виробничих потужностей
Стимулювання МСБ	1. Спеціальні режими оподаткування 2. Зниження ставки ЄСВ 3. Податкові канікули для стартапів, мораторій на податковий контроль 4. Зниження рівня оподаткування спеціальних економічних зон
Стимулювання зайнятості	1. Зниження рівня оподаткування фонду оплати праці та прогресивне оподаткування 2. Пільгове оподаткування працевлаштування окремих категорій робітників 3. Субсидування створення нових робочих місць 4. Стимулювання медичного страхування, навчання та іпотеки
Стимулювання інвестицій на цифрових трансформацій	1. Пільгове оподаткування ІТ-бізнесу 2. Пільгове оподаткування та субсидування досліджень і розробок 3. Звільнення від оподаткування ПДВ імпортного обладнання 4. Мотивація до платформенного оподаткування бізнесу (е-ПДВ, е-акциз)
Стимулювання секторів економіки	Зниження рівня оподаткування, спеціальні режими оподаткування, податкові пільги та податкове таргетування галузей (сільське господарство, енергетика, промисловість, green taxation, критичний імпорт), груп та регіонів

Джерело: складено автором на основі [1-10]

Пріоритетним функціональним призначенням податкової системи, безперечно, сьогодні визнано антикризову її роль, адже в умовах економічних циклів та фінансових

диспропорцій податкова система характеризується контрциклічним характером своєї дії. Мова йде про тимчасове зниження рівня оподаткування з метою пом'якшення кризових результатів господарювання, розстрочення чи відстрочення податкових зобов'язань, зокрема податкового боргу, його реструктуризація, запровадження стимулюючих пільг та знижок, мораторії податкового контролю та штрафної (фінансової) відповідальності.

Аналізуючи функціонування податкової системи України у контексті економічного стимулювання у 2020-2024 роках відзначимо її визначальну роль як інструменту урядової політики державного управління. Основні фінансові виклики і нестабільності даного періоду були зумовлені світовою пандемією COVID-19 та наступним вторгненням росії, що і виділяють специфічні групи методів та інструментів податкового стимулювання економічного розвитку вітчизняної економіки (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові методи та інструменти податкового стимулювання економічного розвитку України у 2020-2024 роках

Показник	Період		
	2020-2021 роки	2022-2023 роки	2024 рік
Ціль	Антикризове регулювання	Підтримка економіки в період війни	Стабілізація економіки
Заходи	Пільги, відтермінування	Спрощення оподаткування, спеціальні режими	Реформи, посилення адміністрування
Податкове навантаження	Зменшене	Мінімальне	Відновлення
Контрольні заходи	Мораторій	Мінімальний контроль	Відновлення контролю
Ефект	Незначний	Короткостроковий, зменшення надходжень	Поетапна стабілізація

Джерело: складено авторами на основі [10]

2020-2021 роки вимагали від податкового стимулювання підтримки бізнесу через наслідки карантинного обмеження ведення господарської діяльності. Завдяки звільненню від сплати ЄСВ для платників єдиного податку 1 групи, тимчасового скасування штрафних санкцій за недотримання норм податкового законодавства, мораторію на податковий контроль, окремим звільненням від оподаткування платою за землю та зниження ставки податку на доходи фізичних осіб-медиків, задіяних у боротьбі з COVID-19, з 18% до 0%, вдалося у короткостроковому періоді зберегти МСБ та оптимізувати рівень безробіття.

Військова агресія посилила та запровадила особливий стан податкового управління в країні, націлений на фінансування ЗСУ, а головне – забезпечення достатності доходів бюджету та забезпечення цілісності вітчизняної економіки. Основними методами та інструментарієм у цих заходах були: спрощений режим оподаткування (2% від доходу підприємств з річним обсягом до 10 млрд. грн. у заміні сплати ПДВ, податку на прибуток та єдиного податку), на початку війни добровільність оподаткування, спрощення адміністрування податків, пільгове оподаткування окремих товарних позицій імпорту (транспорт, генератори, пальне) тощо. Запроваджені заходи дозволили суб'єктам бізнесу адаптуватися до умов господарювання. Бюджетні втрати доходів було компенсовано міжнародною фінансовою допомогою.

2024 рік змінив правила гри, у результаті відбулося поступове повернення до звичних умов оподаткування, що зумовило зростання податкового навантаження. Скасовано спецрежим 2%, відновлено перевірки та податкову відповідальність. Виставлено акценти майбутнього податкового реформування за напрямками зниження рівня податкового навантаження на працю (ЄСВ, податок на доходи фізичних осіб), розширення бази оподаткування за рахунок детінізації готівкових операцій та посилення нагляду та контролю за МСБ, а також безупинної цифровізації сфери адміністрування податків (запровадження єдиної податкової накладної, електронного аудиту, e-Receipt) тощо.

Зважаючи на існуюче становище, вважаємо, що визначальними умовами вдалої реалізації антикризового призначення функціонування податкової системи повинно стати:

1. Постійність та прозорість нормативно-правової бази, що сприяє нарощуванню інвестиційної активності.
 2. Передбачуваність податкової політики та дій органів податкового адміністрування.
 3. Здатність податкової системи та варіації її інструментарію на шляху швидкої адаптації до мінливих умов господарювання та кризових проявів.
 4. Адресність застосування пільгового оподаткування при індивідуальній податковій свідомості працівників органів адміністрування.
 5. Моніторинг ефективності податкової політики та її синергетичний прояв з іншими секторальними політиками уряду (монетарна, валютна, інноваційна, регіональна тощо).
 6. Зниження рівня корупційних дій, тінізації економіки та бюрократичних процедур.
- Належний рівень функціонування заявленого інструментарію забезпечить досягнення цілей економічного зростання макро- (зростання інвестиційної активності, рівня зайнятості, споживчого попиту та виробництва тощо) та мікрорівнів (зростання рівня конкурентоспроможності бізнесу, прибутковості, купівельної спроможності) та фіскальної стабілізації у середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Висновки. Податкова система є регуляторним інструментом на шляху економічного стимулювання економіки країни, зокрема активного впливу на економічну поведінку та рівень ділової активності суб'єктів бізнесу, населення та інвесторів. Явною закономірністю встановлено зниження рівня оподаткування у рамках стимулювання споживчого попиту в період регресії та спаду, а також – посилення ставок податків у час економічного піднесення. За результатами податкового стимулювання в Україні у досліджуваному періоді встановлено адаптивно-кризовий його характер, результативність якого визначалася спроможністю швидкої реакції на виклики, підтримкою бізнесу, можливістю залучення зовнішньої фінансової підтримки. У перспективі очікується досягнення прозорості податкового стимулювання, зростання рівня його ефективності та темпів економічного відновлення України завдяки здійсненню комплексної податкової реформи, спрямованої на зниження рівня навантаження на працю і капітал, довгострокове стимулювання інвестиційної активності, прозорості пільгового оподаткування, а також інституційного посилення ролі органів ДПС України через інструменти діджиталізації тощо.

Список літератури

1. Руденко В. В. Ідентифікація функціональних складових фіскального механізму регулювання інвестиційного розвитку національної економіки. Економіка та держава. 2020. № 7. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/12.pdf. (дата звернення 07.04.2025).
2. Diamond P. Optimal Taxation and Public Production II: Tax Rules. Public Finance. Worth Series in Outstanding Contributions. Ed. By A. Auerbach. New York: Worth Publisher, 1999. P. 81-126.
3. Тихонов В. О., Клос В. М., Бортник І. А., Жеребук, Ю. – Д. Р., Цісельський В. О., Трач І. Я. Податкова політика в умовах економічної нестабільності та її вплив на економічне зростання. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2024 № 41. С. 328-335. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1353>. (дата звернення 01.04.2025).
4. Барткова К. М., Андронік О. Л. Податкова система як інструмент на шляху до стабільності економіки. Економіка і організація управління. 2018. № 4 (32). С. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.4.5>. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6574>. (дата звернення 30.03.2025).
5. Стеценко Д. М. Податки як засіб державного впливу на соціально-економічний розвиток країни. URL: <http://polka-knig.com.ua/article.php?book=705&article=37718>. (дата звернення 21.03.2025).
6. Ларіна Т. Ф., Городецька Т. Е., Степаненко С. В. Регуляторний потенціал фіскальної системи України. Економічний простір. 2023. № 187. С. 62-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-10>. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1319>. (дата звернення 14.04.2025).
7. Побережець О. В., Філатова М. О. Ефективна податкова система як фактор розвитку інноваційних процесів у державі: досвід Фінляндії та України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023 № 22(54). С. 129-138. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).297337](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).297337). URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/297337>. (дата звернення 10.04.2025).

8. Греца В. Я. Модифікація податкової системи в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. № 78. Том 2. С. 24-31. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.2.3>. URL: <https://surl.li/zktaip> (дата звернення 21.04.2025).
9. Трансформація соціально-економічних систем в умовах викликів глобального сталого розвитку : монографія/Орехової Т. В. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2021. 448 с.
10. Офіційний сайт ДПС України. URL: <https://tax.gov.ua>. (дата звернення 13.04.2025).

References

1. Rydenko, V. V. (2020) Identification of functional components of the fiscal mechanism for regulating the investment development of the national economy. *Ekonomika ta derzhava*, 7. Retrieved from http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/12.pdf. (accessed 07 April 2025). [In Ukrainian].
2. Diamond P. Optimal Taxation and Public Production II: Tax Rules. *Public Finance*. Worth Series in Outstanding Contributions. Ed. By A. Auerbach. New York: Worth Publisher, 1999. P. 81-126.
3. Tikhonov, V. O., Klos, V. M., Bortnik, I. A., Zhrebukh, Y. - D., Tsiselskyi, V. O., Trach, I. Y. (2024). Tax policy in conditions of economic instability and its impact on economic growth. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 41, 328-335. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1353>. (accessed 01 April 2025). [In Ukrainian].
4. Bartkova, K. M., Andronik, O. L. (2018) Tax system as an instrument on the way to economic stability. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 4 (32), 47-55. DOI: 10.31558/2307-2318.2018.4.5. Retrieved from <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6574>. (accessed 30 March 2025). [In Ukrainian].
5. Stetsenko, D. M. Taxes as a means of state influence on the socio-economic development of the country. Retrieved from <http://polka-knig.com.ua/article.php?book=705&article=37718>. (accessed 21 March 2025). [In Ukrainian].
6. Larina, T. F., Gorodetska, T. E., Stepanenko, S. V. (2023) Regulatory potential of the fiscal system of Ukraine. *Ekonomichnyi prostir*, 187, 62-68. DOI: 10.32782/2224-6282/187-10. Retrieved from <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1319>. (accessed 14 April 2025). [In Ukrainian].
7. Poberezhets, O. V., Filatova, M. O. (2023) Effective tax system as a factor of development of innovative processes in the state: experience of Finland and Ukraine. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. 22(2(54), 129-138. DOI: 10.18524/2413-9998.2023.2(54).297337. Retrieved from <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/297337>. (accessed 10 April 2025). [In Ukrainian].
8. Greca, V. IY. (2023) Modification of the tax system under martial law. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 78, 2, 24-31. DOI 10.24144/2307-3322.2023.78.2.3. Retrieved from <https://surl.li/zktaip>. (accessed 21 April 2025). [In Ukrainian].
9. Transformation of socio-economic systems in the context of global sustainable development challenges. Vinnytsia: Nilan Ltd. [In Ukrainian].
11. Official website of the State Tax Service of Ukraine. Retrieved from <https://tax.gov.ua>. (accessed 13 April 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.05.2025

Прийнята до публікації 21.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025

ПРИБУТКОВІСТЬ БАНКІВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЗА ФОРМАМИ ВЛАСНОСТІ

Коваленко В. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: kovalenko-6868@ukr.net
ORCID: 0000-0003-2783-186X

Сергєєва О. С., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: lenasergeeva2007@ukr.net
ORCID: 0000-0002-5523-3894

Азарова К.М., бакалавр ОП «Міжнародний банківський бізнес», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: kaazarova012@gmail.com

***Анотація.** У статті обґрунтовано, що прибуток виступає головним внутрішнім джерелом поповнення фінансових ресурсів, що для банку є підґрунтям для вирішення стратегічних завдань подальшого його розвитку. Мета статті полягає у проведенні порівняльного аналізу формування прибутку банків з урахуванням їх форм власності та виявлення ключових чинників, які впливають на ефективність управління прибутковістю. Під час проведення наукового дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, розрахунково-аналітичний, графічний, а також застосовано системний підхід. У статті обґрунтовано, що умовах повномасштабної війни значно знижує здатність банків генерувати прибуток через зменшення попиту на кредити, підвищення ризиків та нестабільність економічної ситуації. За результатами проведеного дослідження зазначено, що прибутковість банків залежить від впливу внутрішніх факторів відповідно до форми його власності.*

***Ключові слова:** банк, форми власності, капітал, кредитний портфель, прибуток.*

BANK PROFITABILITY: A COMPARATIVE ANALYSIS BY OWNERSHIP STRUCTURE

Victoria Kovalenko, D.Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: kovalenko-6868@ukr.net
ORCID: 0000-0003-2783-186X

Olena Serhieieva, PhD (Economics), Associate Professor, Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: lenasergeeva2007@ukr.net
ORCID: 0000-0002-5523-3894

Kateryna Azarova, Bachelor of Finance and Banking, Specialization "Management of Bank Activities in the Financial Market", Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: kaazarova012@gmail.com

***Abstract.** The article substantiates that profit serves as the main internal source for replenishing financial resources, forming the foundation for banks to address strategic objectives related to their further development. The aim of the article is to conduct a comparative analysis of bank profit formation, taking into account their forms of ownership, and to identify key factors influencing the efficiency of profitability management.*

It is argued that under the conditions of full-scale war, banks' ability to generate profit is significantly reduced due to declining demand for loans, increased risks, and economic instability.

The study emphasizes that bank profitability is affected by internal factors depending on the form of ownership. The combination of influencing factors varies based on this criterion.

A comparison of banks' performance according to their ownership structure shows that today all types of banks operate under equal conditions in the financial market, follow their own strategies and business models, and are focused on ensuring competitiveness and sustainable development of the country's financial sector in the context of the global digital transformation of the economy.

However, it is noted that state-owned banks benefit from government support, which ensures their stability, but they may be less flexible compared to other types of banks. Foreign-owned banks offer innovation, international experience, and additional resources, but may be less oriented toward the local economy. Banks with national (mixed) capital provide a balance between international expertise and the flexibility to respond to domestic market conditions.

It is proven that foreign banks operating in the Ukrainian banking sector appear to be the most stable, whereas banks with state or

private ownership may be more vulnerable to economic and financial shocks. Currently, foreign capital in Ukraine is represented by financial institutions from such developed European countries as Austria, France, the United Kingdom, Poland, Germany, Turkey, among others. The impact of the significant presence of foreign banks in the domestic market is dual in nature: on one hand, they contribute to the country's financial development; on the other – they may pose certain risks.

The study concludes that bank profitability depends on the internal factors shaped by their ownership structure.

Keywords: bank, forms of ownership, capital, loan portfolio, profit.

JEL Classification: C 530; E 440; E 500

Постановка проблеми. В сучасних умовах, коли країна пройшла пандемію COVID-19 та вже понад трьох років знаходиться у повномасштабній війні, спостерігається негативна динаміка у всіх напрямках економіки, у тому числі й фінансовому секторі. Тому перед банківськими установами постає завдання як збереження філіальної мережі й клієнтської бази, підтримання банківського бізнесу на плаву та отримання прибутковості.

Наслідки воєнного стану в Україні упродовж протязі 2022 – 2024 рр. призвели до дисбалансів в перш чергу основних макроекономічних пропорцій в економіці країни. Стрімке зростання показників інфляції, суттєвий вплив коштів фізичних осіб, підвищення рівня доларизації, зниження купівельної спроможності національної одиниці, що не могло не вплинути на діяльність банків. Банківська система України зіткнулася з низкою проблем, а саме зі збільшенням обсягів проблемних позичок та резервів за ними, відсутністю зовнішніх інвестицій, проблемами із запозиченням ресурсів на внутрішньому ринку, що посилює конкуренцію на банківському ринку, що прямо вплинуло на прибутковість банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські вчені активно досліджують питання формування та управління прибутком, в тому числі банківських інституцій, пропонуючи різні підходи до його визначення та оцінки [1-7].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, проведений аналіз наукових джерел показує, що не має загальної думки до визначення взаємозв'язку між формою власності банку й отриманням прибутку та впливу на їх діяльність ключових чинників. Визначені проблеми підвищують актуальність дослідження в цьому напрямку та представляють практичний інтерес.

Мета дослідження є проведення порівняльного аналізу формування прибутку банків з урахуванням їх форм власності та виявлення ключових чинників, які впливають на ефективність управління прибутковістю.

Основний матеріал. Ефективність інституційного укладу діяльності банків залежить від прибутковості його діяльності. Виходячи з того, що основною метою діяльності банків є максимізація прибутку, та подальше функціонування банків залежить від процесу формування самого прибутку та його використання відповідно до визначеної стратегії та місії банку.

Слід звернути увагу на те, що прибуток виступає головним внутрішнім джерелом поповнення фінансових ресурсів, що для банку є підґрунтям для вирішення стратегічних завдань подальшого його розвитку. Особливо від розміру сформованого прибутку залежить рівень капіталізації банків, обсяг та якість активів, формування резервів, ділова репутація та імідж банку, можливості щодо фінансування капітальних вкладень, підтримка достатнього рівня платоспроможності.

Протягом трьох років воєнного стану в Україні банківська система адаптувалася до складних умов, зберігаючи стабільність і забезпечуючи фінансові послуги для громадян та бізнесу. Багато банків перевели більшість своїх операцій в онлайн-формат, щоб мінімізувати фізичні контакти та забезпечити безперервність обслуговування. Кредити на підтримку економіки, відстрочки по платежах та програми допомоги стали важливою частиною фінансової підтримки для постраждалих від війни. Попри зовнішні виклики, банки продовжували працювати, підтримуючи економічну діяльність в умовах кризових ситуацій.

Для реалізації мети статті за необхідністю було встановлення зв'язку між прибутком та впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Для цього нами були висунуті наступні гіпотези.

Гіпотеза 1. Зв'язок між прибутковістю банків та зовнішніми чинниками

Слабкий

Середній

Облікова ставка НБУ

Обсяг кредитів

Середня за рік вартість кредитів

Номінальний ВВП

Реальний ВВП

Рівень безробіття

Обсяг експорту товарів та послуг
Обсяг імпорту товарів і послуг

Індекс інфляції
Чисельність населення

Гіпотеза 2. Оцінювання тісноти зв'язку між прибутковістю та внутрішніми чинниками у розрізі банків з державною часткою власності

Слабкий
Розмір капіталу
Заборгованість перед клієнтами

Середній
Процентний дохід за кредитами
Обсяг наданих кредитів
Обсяг зобов'язань
Чистий процентний дохід

Гіпотеза 3. Оцінювання тісноти зв'язку між прибутковістю та внутрішніми чинниками у розрізі банків з іноземним капіталом

Слабкий
Процентний дохід за кредитами
Обсяг зобов'язань
Чистий процентний дохід

Середній
Розмір капіталу
Обсяг наданих кредитів

Гіпотеза 4. Оцінювання тісноти зв'язку між прибутковістю та внутрішніми чинниками у розрізі банків з приватним капіталом

Слабкий
Розмір капіталу
Чистий процентний дохід
Процентний дохід за кредитами

Середній
Обсяг наданих кредитів
Обсяг зобов'язань
Заборгованість перед клієнтами

Таким чином ми можемо стверджувати, що прибутковість банків залежить від впливу зовнішній та внутрішніх чинників відповідно до форми його власності. Комбінація чинників впливу змінюється саме в залежності від цього критерію.

Таблиця 1

Конкурентні переваги діяльності банків залежно від форм власності

Банки з державним капіталом	Банки з іноземним капіталом	Банки з національним капіталом
<i>1.Фінансова стабільність:</i> Державні банки часто мають стабільне фінансування через підтримку держави, що забезпечує їхню надійність і довіру з боку клієнтів. <i>2.Система гарантій:</i> Вони можуть отримати державні гарантії та підтримку в разі економічних труднощів. <i>3. Соціальна відповідальність:</i> Зазвичай ці банки орієнтовані на підтримку соціально важливих проєктів, розвитку інфраструктури та фінансування економічних ініціатив, що важливі для держави. <i>4.Інвестиції у національну економіку:</i> Державні банки часто направляють кредити на розвиток національних підприємств, малий та середній бізнес, підтримку соціальних програм. <i>5. Зниження ризиків у кризових ситуаціях:</i> Підтримка з боку держави банків.	<i>1.Досвід і технології:</i> Іноземні банки приносять з собою новітні банківські технології, передові практики управління ризиками та досвід міжнародної діяльності. <i>2.Доступ до міжнародних фінансів:</i> Банки з іноземним капіталом можуть отримувати кошти з міжнародних ринків, що забезпечує додаткові ресурси для розвитку. <i>3.Стійкість до коливань національної економіки:</i> Іноземні банки зазвичай мають більш диверсифіковану діяльність, що дозволяє їм знижувати ризики, пов'язані з кризами в одній країні. <i>4.Кращі умови для міжнародних операцій.</i> <i>5.Підвищення довіри:</i> Наявність іноземного капіталу може збільшити довіру до банку з боку міжнародних партнерів і інвесторів.	<i>1.Диверсифікація ризиків:</i> Банки з іноземним капіталом часто мають більш широкий портфель активів та інвесторів з різних країн, що дозволяє знижувати вплив економічних ризиків в одній країні. <i>2. Покращене управління та контроль:</i> Інвестори з інших країн можуть вводити сучасні методи управління та контроль, що допомагає підвищити ефективність банку. <i>3. Інновації в послугах:</i> Іноземні інвестори часто надають доступ до нових банківських продуктів і послуг, що полегшує роботу як для фізичних, так і для юридичних осіб.

Джерело: складено авторками за матеріалами [8]

Отже, проводячи порівняння діяльності банків залежно від форм власності можемо зазначити, що сьогодні вони функціонують в рівних умовах на фінансовому ринку, мають свої стратегії, певні бізнес-моделі та налаштовані на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку фінансового сектору країни в умовах глобальної цифрової трансформації економіки. Але, слід зазначити, що діяльність банків з державним капіталом мають стабільність завдяки підтримці держави, але можуть бути менш гнучкими в порівнянні з іншими банками. Банки з іноземним капіталом пропонують інновації, міжнародний досвід і додаткові ресурси, але можуть бути менш орієнтованими на місцеву економіку. Банки з національним капіталом (змішані) забезпечують баланс між міжнародним досвідом і можливістю бути гнучкими в умовах національних ринків.

Підсумовуючи можемо зазначити, що залежно від форми власності банки мають свої особливості, такі як бізнес-модель, стратегії, цілі та потреби клієнтів.

Оскільки банки виконують ключову роль фінансових посередників на ринку, їх неналежне функціонування або банкрутство, зокрема системно важливих установ, може завдати суттєвої шкоди фінансовій системі та негативно позначитись на економіці в цілому. Це може бути спричинено їхнім розміром, складними бізнес-моделями, незамінністю та тісною взаємодією з іншими учасниками ринку. Системно важливі банки, враховуючи свою вагу та значущість на ринку, можуть приймати рішення, які вигідні для них, але не завжди є оптимальними з погляду стабільності та ефективності фінансової системи загалом.

НБУ щорічно оновлює список системно важливих банків, і за результатами останнього перегляду на 2024 рік до цього переліку увійшли 15 установ, а тощо АТ «А-Банк», АТ «Кредобанк», АТ «ОТП Банк», АБ «Південний», АТ «Ощадбанк», КБ «ПриватБанк», АБ «ПУМБ», АТ «Райффайзен Банк», АТ «Таскомбанк», АБ «Укргазбанк», АТ «Укресімбанк», АТ «Укрсиббанк», АТ «Універсалбанк», АТ «Сенс Банк», АТ «Креді Агріколь Банк» [9]. Як бачимо з представленого списку системно важливих банків, то більша частина з них з державним та іноземним капіталом.

Для поглибленого аналізу проведемо дослідження основних показників 15 банків – лідерів станом на 01.01.2025 р в розрізі груп банків, визначених НБУ. Зазначимо, що показники фінансової діяльності банків мають велике значення для формування рейтингу, їх високі показники — це знак, що банк ефективно працює, керує ризиками та прозоро веде свою діяльність. Банки з високим рейтингом отримують кращі умови фінансування, приваблюють більше клієнтів і вигідніше співпрацюють на ринку, що в результаті показує високу прибутковість (табл 2).

Таблиця 2

Вибірка банків України за активами, зобов'язаннями, капіталом та чистим прибутком за 2024 рік, млн грн

Місце	Назва банку	Активи банків	Місце	Зобов'язання банків	Місце	Власний капітал банків	Місце	Чистий прибуток банків	Місце
1.	ПАТ «ПриватБанк»	956,17	1	672,7	1	99,14	1	40,14	1
2.	ПАТ «Ощадбанк»	462,5	2	394,4	2	42,01	2	14,83	2
3.	ПАТ «Укресімбанк»	315,5	3	277,8	3	14,178	9	5,560	3
4.	ПАТ «Укргазбанк»	213,7	5	182,9	5	15,70	7	2,91	11
5.	АТ «Сенс Банк»	145,1	9	111,1	7	13,01	11	3,81	8
6.	ПАТ «Райффайзен Банк»	236,3	4	191,8	4	27,987	3	4,27	4
7.	ПАТ «Укрсиббанк»	173,3	7	148,9	8	21,40	5	4,07	7
8.	ПАТ «КредіА-григол Банк»	122,5	10	103,8	10	13,18	10	4,09	6
9.	ПАТ «ОТП банк»	120,8	11	93,2	11	20,60	6	4,12	5

10.	ПАТ «Сити Банк Україна»	65, 3	14	72,6	12	12,80	12	3,34	10
11.	ПАТ «КредоБанк»	85, 8	12	55,2	14	7,11	14	0,94	13
12.	АТ "Прокредит Банк"	45, 4	15	38,2	15	4,86	15	0,90	14
13.	ПАТ «ПУМБ»	195,7	6	164, 4	6	2,21	4	3,94	8
14.	ПАТ «Універсал-банк»	154, 4	8	131,3	9	15,39	8	3,72	9
15.	ПАТ АБ «Південний»	69, 2	13	58, 3	13	7,37	13	2,01	12

Джерело: складено авторами за матеріалами [8]

Згідно з інформацією, наведеній у таблиці 2, можна зробити висновок, що банки з державною часткою мають найбільший обсяг активів і власного капіталу, а також забезпечують понад половину прибутку всього банківського сектору.

Друге місце за рівнем аналізованих показників є банки іноземних банківських груп, на які припадає близько третини активів і капіталу банківської системи України. Прибуток від діяльності іноземних банків складає 27,1% від загального прибутку банківського сектора України, що означає, що державний бюджет України втрачає майже третину податкових надходжень від національної банківської системи.

На жаль, третє місце в цьому списку займають банки з приватним національним капіталом, це ПАТ «ПУМБ», ПАТ «Універсалбанк», ПАТ АБ «Південний», хоча за своїми фінансовими показниками є висококонкурентними до банків як з державним та іноземним капіталами.

Отже, з аналізу, наведеного в таблиці 2, можемо визначити, що провідні позиції в рейтингу банків займають установи з державною часткою та банки з іноземним капіталом. Це дозволяє зробити висновок, що державні банки складають конкуренцію банкам з приватним та іноземним капіталом та приватним національним капіталом.

Пропонуємо розглянути більш докладніше показники активної діяльності банків за напрямом приросту кредитних портфелів фізичних осіб та корпоративного бізнесу за 2024 рік (рис 1 та 2).

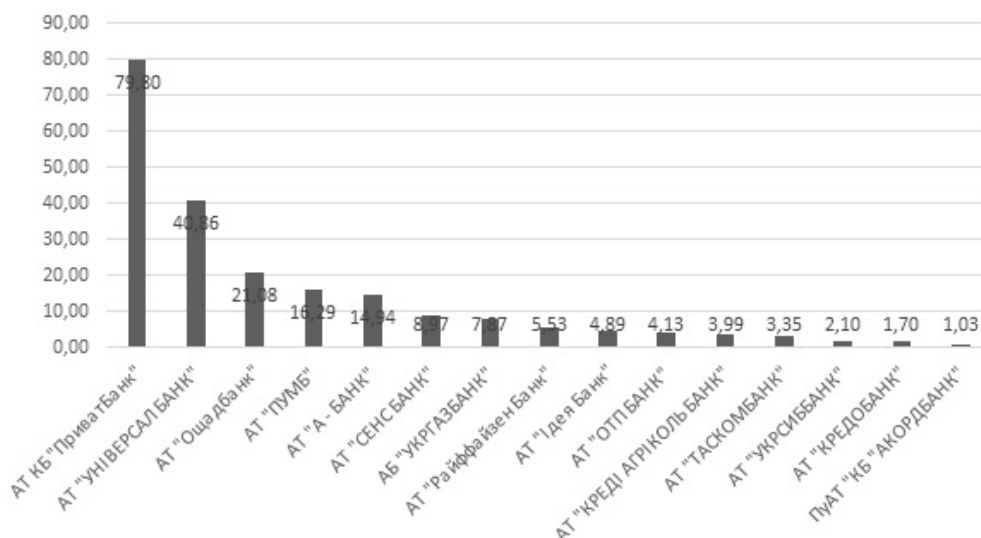


Рис 1. Рейтинг банків, які мають найбільший приріст кредитного портфеля фізичних осіб у гривні за 2024 рік, млн грн.

Джерело: складено авторами за матеріалами [8,10]

Наведені дані на рис 1 вказують на стабільні тенденції у динаміці та структурі активів банків у формуванні кредитних портфелів фізичних осіб у гривні. «Розподіл активу по кластерах банків за походженням капіталу: на банки за участю держави в капіталі припадає 53,3% ринку, лідера ринку АТ КБ «ПриватБанк» – 31,6%; банки іноземних фінансових груп – 8,9% ринку; на банки з приватним капіталом – 37,8%, а лідер цієї групи АТ "Універсалбанк" із 17,4% ринку» [10].

До банків лідерів також віднесено з державною власністю такі АТ "Ощадбанк", АТ "Сенс Банк", АБ "Укргазбанк", банки з іноземним капіталом АТ "Райффайзен Банк", АТ "ОТП Банк", АТ "Креді Агріколь Банк", АТ "Укрсиббанк", АТ "Кредобанк" та банки з національним капіталом АТ "ПУМБ", АТ "Таскомбанк", ПуАТ "КБ "Акордбанк", АТ "Ідея Банк".

Отже, кредитування фізичних осіб є однією з ключових сфер діяльності банків, і має свої особливості, які визначають умови, вимоги та процедури надання кредитів, дозволяє банкам заробляти прибуток, одночасно забезпечуючи доступ до банківських послуг для громадян. Проте для банків це завжди ризик, тому вони ретельно оцінюють потенційних позичальників і встановлюють відповідні умови кредитування.

Кредитування корпоративного бізнесу є особливо важливим напрямком діяльності банків, оскільки він має свої специфічні особливості, які відрізняють його від кредитування фізичних осіб та включає різні аспекти, від оцінки ризиків до забезпечення кредиту. Банки повинні ретельно аналізувати фінансовий стан та перспективи підприємств, щоб забезпечити собі мінімальні ризики і при цьому надавати вигідні умови для розвитку бізнесу. Як результат, ефективне кредитування сприяє росту економіки та зміцненню конкурентоспроможності підприємств (рис 2).

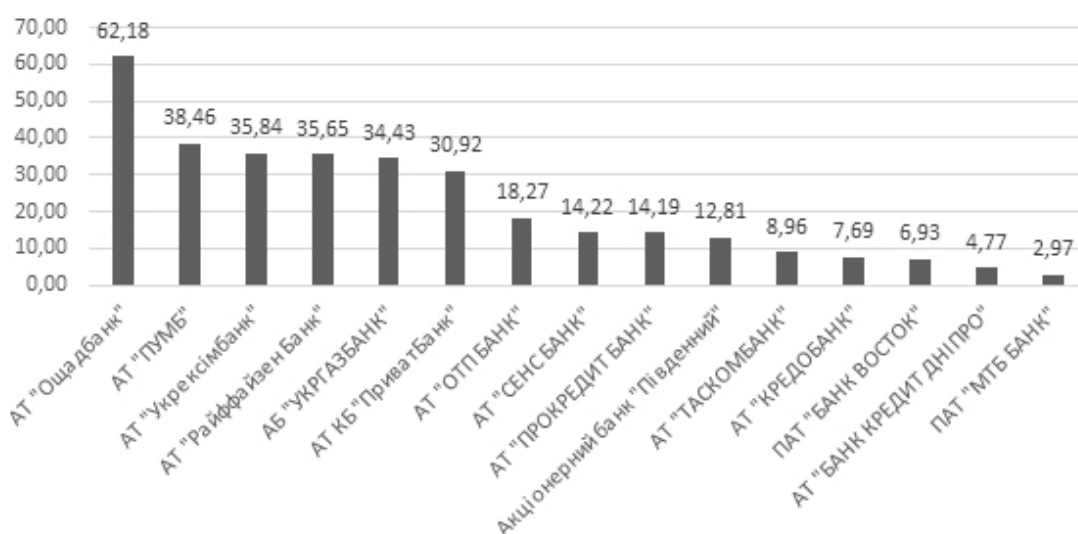


Рис. 2. Рейтинг банків — кредиторів корпоративного бізнесу за 2024 рік у гривні, млн грн.

Джерело: складено авторами за матеріалами [8,10]

Отже, «розподілення по кластерах походження капіталу на ринку кредитів корпоративного бізнесу відображає наступне: банки з державною часткою – 60,1%, іноземні банківські групи – 20,6%, банки з приватним капіталом – 19,4%, отже, найбільші прирости кредитного портфеля корпоративного бізнесу у гривні мали АТ «Ощадбанк», АТ «ПУМБ», АТ «Укресімбанк», АТ «Райффайзен Банк», АБ «Укргазбанк». Слід додати, що усі банки, які мали зростання кредитних портфелів, є учасниками державної програми 5-7-9%» [10].

Аналізуючи обсяги наданих кредитів банками вказує на те, що банки іноземних банківських груп реалізують стратегію «збирання вершків», що передбачає орієнтацію на кредитування юридичних осіб, зокрема великих компаній. У порівнянні з цим, співпраця з фізичними особами є менш розвинутою. Це зумовлено тим, що сума кредиту, наданого одній юридичній особі, зазвичай значно перевищує розмір кредиту, виданого окремій фізичній особі [10].

У світовій практиці основним показником ефективності банківської діяльності є рентабельність капіталу банку (ROE). Цей показник відображає економічну віддачу

капіталу та обчислюється як співвідношення чистого прибутку до балансового капіталу банку. Зазвичай вважається, що банк працює ефективно, якщо значення ROE становить не менше 15%.

Для проведення порівняльної оцінки ефективності діяльності банків був досліджений показник рентабельності капіталу трьох провідних державних банків (АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», АБ «Укргазбанк»), трьох провідних банків з-поміж іноземних банківських груп (АТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «Укрсиббанк», АТ «Креді Агриколь Банк») та банків з приватним капіталом, теж перших три провідних, це АТ «ПУМБ», Акціонерний банк «Південний», АТ «Універсал Банк» (рис 3).

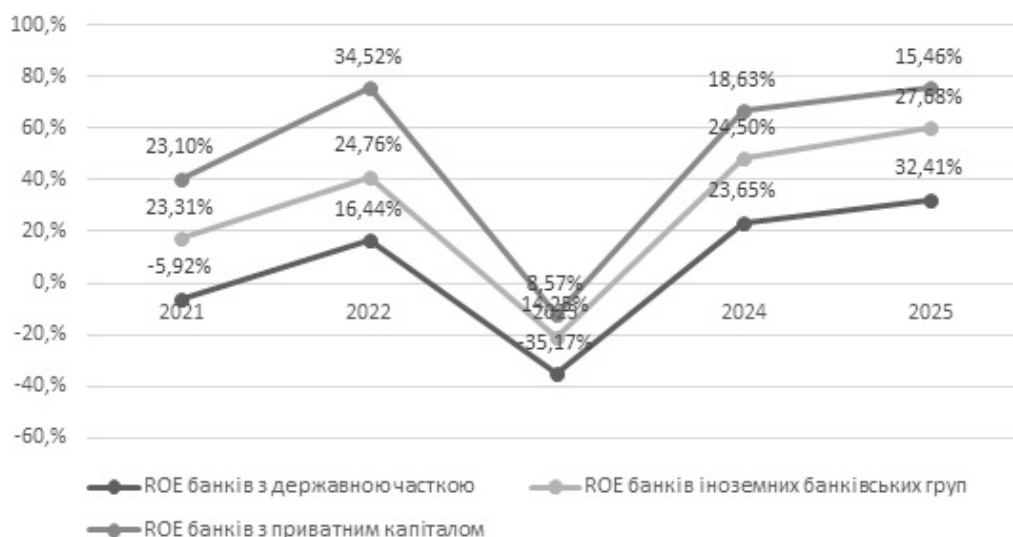


Рис. 3. Динаміка рентабельності капіталу трьох перших банків по групах залежно від форми власності за 2021–2025, на початок періоду, %

Джерело: складено авторкою за матеріалами [8]

Аналіз рентабельності капіталу банків України у 2021–2025 рр на початок періоду по групах залежно від форм власності свідчить, що банки з державною часткою показують сильну волатильність в рентабельності капіталу, з великими коливаннями між роками (від негативного значення до понад 30%). Це може вказувати на нестабільність або залежність від економічних умов та державного втручання.

Банки іноземних банківських груп демонструють стабільно високий рівень ROE, з невеликими коливаннями. Це свідчить про здатність цих банків адаптуватися до змінних умов на ринку і підтримувати високу ефективність.

Банки з приватним капіталом показують значне коливання ROE, з високим піком у 2022 році й падінням в наступні роки. Це може свідчити про залежність від зовнішніх та внутрішніх факторів, що сильно впливають на їх фінансові результати.

Отже, в умовах повномасштабної війни економіка та фінансова стабільність України продовжує зазнавати значних змін, що має прямий вплив на рентабельність капіталу (ROE) банків та може суттєво коливатися через цілий ряд чинників. Війна значно знижує здатність банків генерувати прибуток через зменшення попиту на кредити, підвищення ризиків та нестабільність економічної ситуації.

Банки з державною часткою, як правило, можуть отримати певну підтримку від держави, що дозволяє їм пережити кризу з меншими втратами, але й вони стикаються з проблемами через зростання неплатежів.

Іноземні банки можуть бути менш уразливими до внутрішніх потрясінь, однак вони також піддаються впливу глобальних економічних та політичних факторів.

Приватні банки, які зазвичай мають меншу фінансову підтримку, можуть більше постраждати від економічної нестабільності, зокрема через високий рівень кредитного ризику.

Таким чином, провівши порівняльний щодо діяльності банків залежно від форми власності, можемо процитувати першу заст. голови НБУ Рожкову К. «..... з початком

повномасштабної війни Міністерство фінансів України переглянув цілі та завдання для державних банків з огляду на умови воєнного часу. Зокрема одним із завдань є інвестування в облігації внутрішньої держпозики (ОВДП), і банки свою роботу виконують. Другий напрямок – кредитна підтримка економіки, в тому числі на територіях стійкості. Держава як власник працює з банками, а державні банки мають наглядові ради та оновлюють свої плани» [11].

Висновки. Підсумовуючи, можемо надати загальний висновок, що сьогодні банки однаково функціонують на фінансовому ринку та мають свої стратегії, певні бізнес-моделі, налаштовані на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку фінансового сектору країни в умовах глобальної цифрової трансформації економіки. Але, визначено, що іноземні банки, що працюють на банківському ринку України виглядають найбільш стабільними, тоді як банки з державною часткою та приватним капіталом можуть бути більш уразливими до економічних та фінансових потрясінь. Сьогодні банки з іноземним капіталом в Україні представлені фінансовими установами з таких розвинених європейських країн, як Австрія, Франція, Велика Британія, Польща, Німеччина, Туреччина та інших. Вплив присутності значної частки банків з іноземним капіталом на вітчизняний ринок має двоїтий характер: з одного боку, вони сприяють фінансовому розвитку країни, з іншого – можуть нести певні ризики.

Список літератури

1. Ганзюк С.М., Гуржий Т.О., Кащенко М.Ю. Формування прибутку банківських установ в Україні: сучасні реалії. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024. № 2(9). С. 111-118. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).319079pp111-118](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319079pp111-118). URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/319079>. (дата звертання 28.04.2025).
2. Головка О. Г., Антоненко І.Г. Стратегія управління прибутковістю банку для забезпечення його стабільності. Інфраструктура ринку. 2018. №25. С. 650-655. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/110.pdf. (дата звертання 28.04.2025).
3. Грудзевич У. Я., Дробот Н.П. Аналіз ліквідності та прибутковості банківської системи України в умовах воєнного стану. Економіка і суспільство. 2023. №48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-75>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2277/2198>. (дата звертання 29.04.2025).
4. Житар М. О., Ананьєва Ю.В. Особливості управління фінансовими результатами діяльності банківських установ. Економічний вісник університету. 2019. №40. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2019_40_19. (дата звертання 29.04.2025).
5. Криклій О. А., Маслак Н.Г. Управління прибутком банку : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. 136 с. URL: <https://surl.li/lhplgu>. (дата звертання 03.05.2025).
6. Коваленко В.В., Сергєєва О.С., Лисянський С.М. Проблеми формування прибутку банками з державною часткою в умовах воєнного стану. Науковий вісник ОНЕУ. 2023. № 3–4 (304–305). С. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-63-69>. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/304-305>. (дата звертання 03.05.2025).
7. Kovalenko, V. V., Bolgar, T. M., Yevtushenko, O. A., & Pestovska, Z. S. (2019). Конкурентоспроможність банків у сучасних умовах розвитку фінансового ринку. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2(29), 3–12. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171731>. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1982>. (дата звертання 03.05.2025).
8. Національний банк України. Наглядова статистика. Офіційний веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (дата звернення 12.05.2025).
9. Історичні зміни переліку системно важливих банків. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about/sib/chronology-sib>. (дата звертання 14.05.2025)
10. Дробязко А. Які банки показали найкращий фінансовий результат у 2024 році? URL: <https://mind.ua/openmind/20284791-yaki-banki-pokazali-najkrashchij-finansovij-rezultat-u-2024-roci>. (дата звертання 21.05.2025).
11. Рожкова К. Я вірю в успішну приватизацію Укргазбанку та Сенс, та цього року це нереально просто фізично. URL: <https://surl.lu/ldykij>. (дата звертання 21.05.2025).

References

1. Hanzhuk, S.M., Hurzhyj, T.O., & Kaschenko, M.Yu. (2024). Profit formation of banking institutions in Ukraine: modern realities. *Ekonomichnyj visnyk Dniprovs'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, 2(9), 111-118. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024is2\(9\).319079pp111-118](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024is2(9).319079pp111-118). Retrieved from <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/319079>. (accessed 28 April, 2025). [In Ukrainian].
2. Holovko, O. H., & Antonenko, I.H. (2018). Strategy of management of the bank profitability for its stability. *Infrastruktura rynku*, №25, 650-655. Retrieved from http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/110.pdf. (accessed 28 April, 2025). [In Ukrainian].
3. Hrudzevych, U. Ya., & Drobot, N.P. (2023). Analysis of liquidity and profitability of the banking system of Ukraine under martial law. *Ekonomika i suspil'stvo*, 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-75>. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2277/2198>. (accessed 29 April, 2025). [In Ukrainian].
4. Zhytar, M. O., & Anan'ieva, Yu.V. Features of management of financial results of the activities of banking institutions. *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, 40, 134-140. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2019_40_19. (accessed 29 April, 2025). [In Ukrainian].
5. Kryklij, O. A., & Maslak, N.H. (2014). *Upravlinnia prybutkom banku*. Sumy : DVNZ «UABS NBU». [In Ukrainian].
6. Kovalenko, V.V., Serhieieva, O.S., & Lysians'kyj, S.M. (2023). Problems of profit formation by banks with a state share under the state martial law. *Naukovyj visnyk ONEU*, 3–4 (304–305), 63–70. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-63-69>. Retrieved from <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/304-305>. (accessed 03 May, 2025). [In Ukrainian].
7. Kovalenko, V. V., Bolgar, T. M., Yevtushenko, O. A., & Pestovska, Z. S. (2019). Competitiveness of banks in the modern conditions of financial market development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(29), 3–12. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171731>. Retrieved from <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1982>. (accessed 03 May, 2025). [In Ukrainian].
8. Natsional'nyj bank Ukrainy. Nahliadova statystyka. Ofitsijnyj veb-sajt. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (accessed 12 May, 2025). [In Ukrainian].
9. Historical Changes in the List of Systemically Important Banks. Ofitsijnyj veb-sajt. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about/sib/chronology-sib>. (accessed 14 May, 2025). [In Ukrainian].
10. Drobiazko A. (2025). Which Banks Demonstrated the Strongest Financial Performance in 2024? Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20284791-yaki-banki-pokazali-najkrashchij-finansovij-rezultat-u-2024-roci>. (accessed 21 May, 2025). [In Ukrainian].
11. Rozhkova K. (2025). I believe in the successful privatization of Ukgasbank and Sense Bank; however, this year it is physically impossible. Retrieved from: (accessed 21 May, 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 09.05.2025

Прийнята до публікації 24.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025

КРЕДИТУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Коваленко В. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: kovalenko-6868@ukr.net

ORCID: 0000-0003-2783-186X

Стоянова О. О., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Факультет фінансів та банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: sashastoyanova04@gmail.com

ORCID: 0009-0001-0179-4581

***Анотація.** У статті досліджено особливості банківського кредитування корпоративного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Метою статті є дослідження сучасних тенденцій кредитування корпоративного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні та виявлення основних викликів, що постали перед банківською системою і суб'єктами господарювання. У процесі написання роботи було використано методи синтезу та аналізу, індукції та дедукції, логічного узагальнення, порівняння, графічний та економіко-математичного моделювання. Наголошено на ключовій ролі банківського кредитування в забезпеченні підтримки підприємств в умовах кризи. Проведено аналіз структури банківських активів, виявлено тенденцію до скорочення частки кредитів у загальному обсязі активів на користь інструментів із низьким ризиком. Досліджено структуру корпоративного кредитного портфеля за галузями економіки та строками погашення. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу визначено вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на обсяги корпоративного кредитування. Практична значущість отриманих результатів полягає у здатності використання побудованої моделі для прогнозування змін у кредитному портфелі юридичних осіб.*

***Ключові слова:** банк, банківське кредитування, корпоративний бізнес, воєнний стан, кредитний ризик, банківська система.*

CORPORATE BUSINESS LENDING UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

Victoria Kovalenko, D. Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: kovalenko-6868@ukr.net

ORCID: 0000-0003-2783-186X

Oleksandra Stoianova, a student of the first (bachelor's) level of higher education, Faculty of Finance and Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: sashastoyanova04@gmail.com

ORCID: 0009-0001-0179-4581

***Abstract.** The article explores the peculiarities of bank lending to corporate businesses in Ukraine under martial law, which has significantly transformed the mechanisms of financial support for business entities. The purpose of the study is to investigate current trends in corporate lending, to identify structural changes in banking activity, and to analyze the challenges faced by the financial sector during the armed conflict. The research methodology is based on a combination of general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis, induction and deduction, logical generalization, comparison, visual representation of financial dynamics, and economic-mathematical modeling. The study evaluates the dynamics of the Ukrainian banking sector's assets, identifying a reduction in the share of loans within total bank assets and a shift towards low-risk instruments such as government bonds and National Bank certificates of deposit. The article examines changes in business lending by repayment terms and sectors of economic activity. Short-term loans dominate, with trade, manufacturing, and agriculture being the most credit-intensive industries. A high level of non-performing loans (NPLs) was identified in the corporate loan portfolio, indicating significant risks for banks during wartime. Based on a developed multifactor regression model, the key internal and external determinants influencing the volume of corporate lending were determined. Among them, the most significant were reserves for loan impairment and the volume of loans to individuals, pointing to the interconnectedness of retail and corporate lending. The practical significance of the results lies in the applicability of the developed model for forecasting changes in corporate loan portfolios, supporting banks' strategic decision-making in conditions of uncertainty.*

***Keywords:** bank, bank lending, corporate business, martial law, credit risk, banking system.*

JEL Classification: G210; E630

Постановка проблеми. У сучасних умовах воєнного стану в Україні корпоративне кредитування стикається з численними викликами. По-перше, підприємства потребують

додаткових ресурсів для підтримання операційної діяльності, збереження робочих місць та адаптації до нових умов ведення бізнесу. По-друге, банківський сектор змушений діяти в умовах підвищеного ризику, що спричиняє зниження кредитної активності та посилення вимог до позичальників. Нестабільність економічного середовища, загроза знищенню активів і нестабільність валютного ринку додатково ускладнюють кредитування бізнесу. Враховуючи стратегічну важливість фінансування корпоративного сектору, виникає нагальна потреба у дослідженні особливостей та проблем його кредитування в умовах воєнного стану в Україні, що й зумовлює актуальність цієї наукової роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кредитування корпоративного бізнесу в умовах економічної нестабільності привертає увагу багатьох науковців. Значний внесок у дослідження даної тематики зробив О. Дзюблюк, який акцентує увагу на ключових викликах, що стримують активізацію банківського кредитування бізнесу [1]. Розгляду даного аспекту присвятили свої дослідження й такі автори, як: А. Бабенко [2], Н. Тимошик, Т. Винник, І. Химич [3], Є. Андрушак [4], В. Нянько [5], Т. Мельник [6] та інші.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри те, що питання кредитування нефінансових корпорацій досить широко висвітлене у вітчизняній науковій літературі, залишається низка проблем, які потребують подальших досліджень. Невирішеними залишаються аспекти оцінки взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами, які впливають на формування корпоративного кредитного портфеля в умовах економічної нестабільності.

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій кредитування корпоративного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні та виявлення основних викликів, що постали перед банківською системою і суб'єктами господарювання.

Основний матеріал. У сучасних умовах ринкової економіки кредитний ринок відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та розвитку фінансової системи України. Він слугує ключовим механізмом акумулювання та перерозподілу фінансових ресурсів, необхідних для функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Актуальність цієї тематики зростає особливо в період воєнного стану, коли економіка країни зазнає серйозних потрясінь, зокрема через зростання бюджетного дефіциту, інфляційний тиск, девальвацію національної валюти та падіння ділової активності. В такому випадку дослідження стану кредитування корпоративного сектору є не лише своєчасним, а й критично важливим для пошуку шляхів відновлення економічної динаміки та підтримки бізнесу в умовах кризи [1, с. 8-9].

Активи банків виступають одним із ключових індикаторів, що відображають рівень розвитку банківської системи, оскільки саме вони є основним джерелом формування прибутків комерційних банків. Попри скорочення кількості діючих банків, спостерігається стійка тенденція до зростання їхніх загальних активів (рис.1) [7, с. 346]. За 2020-2024 рр. їхній загальний обсяг зріс майже в двократному розмірі, а у відсотковому вираженні цей приріст становив 87,76%.

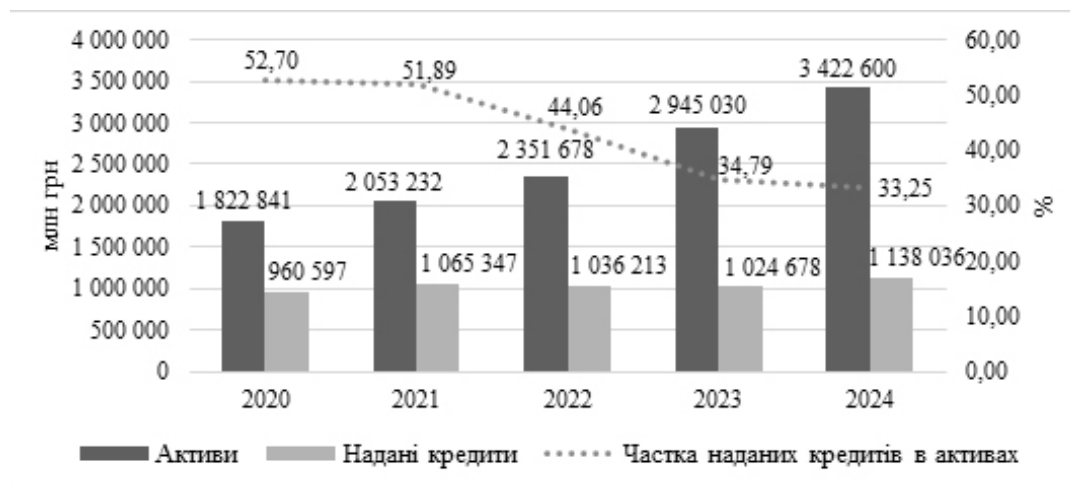


Рис. 1. Динаміка активів, наданих кредитів та частки кредитів в активах комерційних банків України за 2020-2024 рр.

Джерело: систематизовано та розраховано авторами за матеріалами [8]

Окремої уваги заслуговує частка наданих кредитів у загальній структурі банківських активів. Якщо у 2020 р. вона становила 52,7%, то вже у 2024 - знизилась до 33,25%. Тобто попри абсолютне зростання обсягів кредитування, темпи його приросту відстають від темпів зростання активів [9, с. 91].

В умовах заниженої кредитної активності банків спостерігається тенденція до зростання частки коштів, що спрямовуються на депозитні рахунки в НБУ, а також збільшення вкладень у ОВДП. Це свідчить про обережний підхід банків до кредитування, зумовлений небажанням підвищувати ризики в умовах нестабільності.

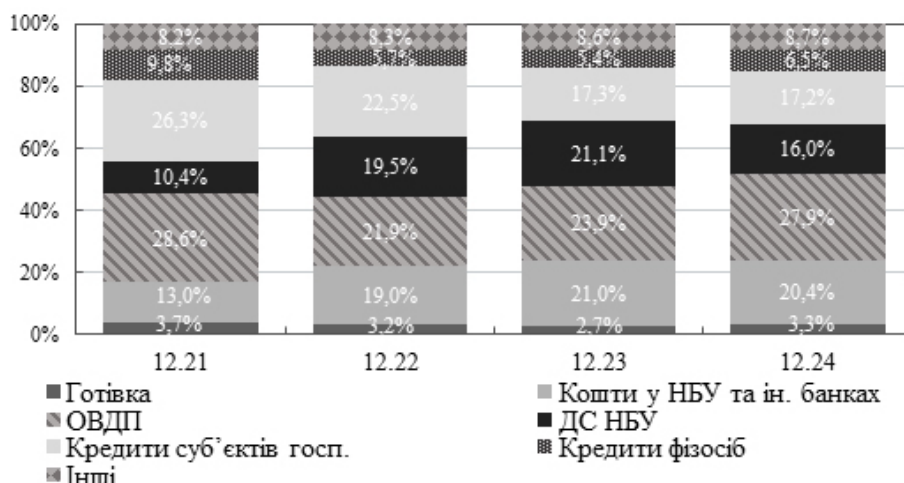


Рис. 2. Склад та структура активів банків України (на кінець року), %

Джерело: [10]

Як наслідок, відбулося суттєве зміщення у структурі активів банківської системи. Зокрема, частка кредитів, наданих фізичним і юридичним особам, становить лише близько чверті сукупних банківських активів - 6,5% та 17,2% відповідно (рис.2).

Натомість значну перевагу отримали інструменти із низьким рівнем ризику: вкладення в депозитні сертифікати НБУ, кошти на рахунках у Національному банку та інших банках, а також інвестиції в державні облігації сукупно займають 64,3% від загального обсягу активів [10].

Таблиця 1

Динаміка та структура банківських кредитів за секторами економіки

Показники	Звітні дати									
	2020		2021		2022		2023		2024	
	млн грн	у %	млн грн	у %	млн грн	у %	млн грн	у %	млн грн	у %
Кредити надані клієнтам, у т.ч:	960 597	100	1065347	100	1036213	100	1024678	100	1138036	100
органам державної влади	11 641	1,21	26 973	2,53	24 809	2,39	18 349	1,79	13 077	1,15
суб'єктам господарювання	749 335	78,01	795 513	74,67	801 413	77,34	783 690	76,48	850 581	74,74
фізичним особам	199 561	20,77	242 633	22,78	209 943	20,26	222 590	21,72	274 276	24,10
небанківським фінансовим установам	60	0,01	228	0,02	48	0,01	49	0,01	102	0,01

Джерело: систематизовано та розраховано авторами за матеріалами [8]

Основну частку в структурі кредитного портфеля традиційно займають кредити суб'єктам господарювання, хоча їхня частка дещо зменшилась з 78,01% у 2020 році до 74,74% у 2024 році. Натомість частка кредитів фізичним особам зросла з 20,27% до 24,10%. Обсяги кредитування органів державної влади залишаються незначними й коливаються в межах

1–2%. Обсяг кредитів небанківським фінансовим установам залишається незначним (менше 1%), що, ймовірно, зумовлено особливостями їхньої діяльності.

Щоб більш детально простежити зміни у структурі корпоративного кредитування, доцільно проаналізувати динаміку наданих кредитів за строками погашення (рис.3).

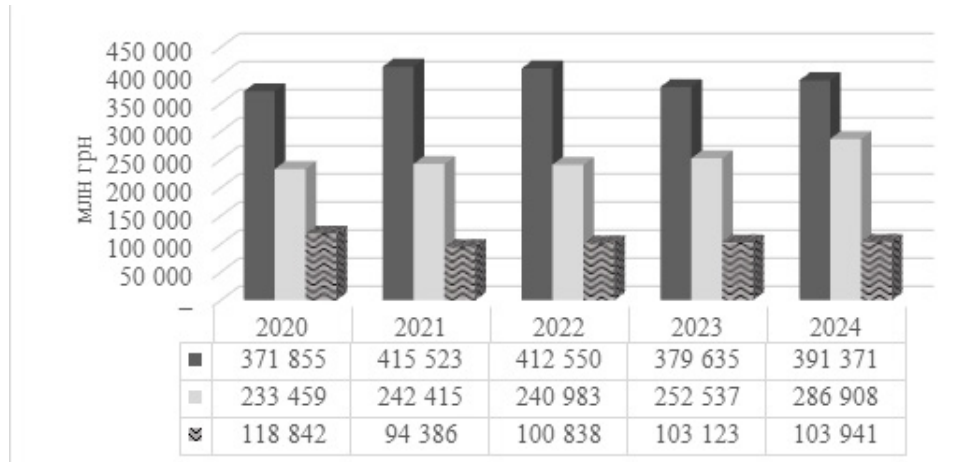


Рис.3. Динаміка кредитів, наданих нефінансовим корпораціям, у розрізі строків погашення за 2020-2024 рр.. млн грн.

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [8]

Впродовж аналізованого періоду специфікою кредитної політики банків була її орієнтація переважно на короткострокове та кредитування нефінансових корпорацій. Найменшу частку в загальній структурі займають довгострокові кредити, що свідчить про обережний підхід до довгострокового кредитування з боку банків [2, с. 190].

За результатами проведених розрахунків визначено структуру кредитів нефінансовим корпораціям станом на кінець лютого 2025 року (рис.4).



Рис.4. Структура кредитів нефінансовим корпораціям за видами економічної діяльності станом на кінець лютого 2025 року, %

Джерело: розраховано авторами за матеріалами [8]

Переважну частку в структурі корпоративного кредитного портфеля банків займають такі галузі: оптова та роздрібна торгівля - 39,97%, переробна промисловість - 19,38%, а також сільське господарство - 13,68%.

Такий розподіл свідчить про значну ділову активність у відповідних секторах економіки

та їх підвищену потребу в кредитних ресурсах. Водночас менш активне кредитування спостерігається в таких галузях, як будівництво (2,56%), добувна промисловість (2,45%) і транспорт (3,54%).

Слід зазначити, що одним із ключових елементів оцінки ефективності банківської кредитної діяльності є аналіз якості кредитного портфеля, зокрема за допомогою показника частки непрацюючих кредитів (NPL). Цей індикатор є важливим показником рівня кредитного ризику та широко використовується аналітиками в більшості розвинених країн (рис.5).

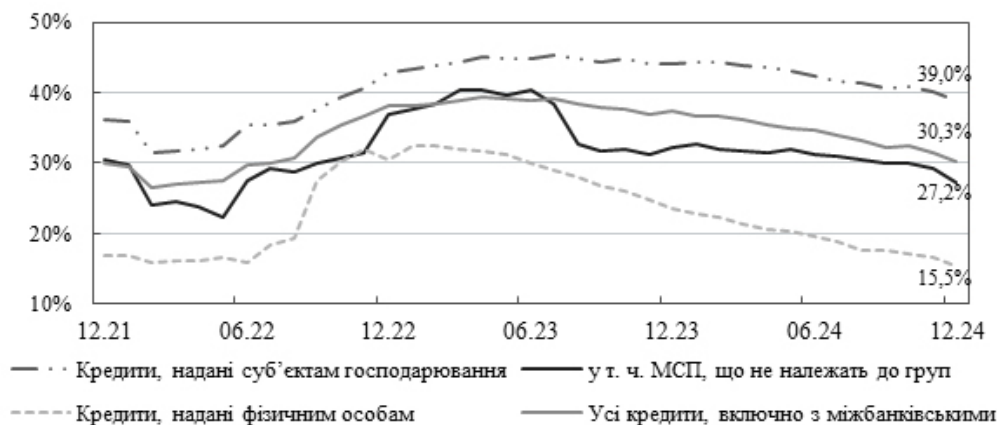


Рис.5. Динаміка частки NPL у кредитному портфелі банків за 2021-2024 рр.

Джерело: [10]

Станом на кінець 2024 року даний показник знизився до 30,3%, проте досі становить суттєву частину у структурі банківських кредитних вкладень. Упродовж останнього року NPL зменшився на 29,1 млрд грн і на кінець періоду становив 393,2 млрд грн.

За кредитами підприємствам цей показник є дещо вищим - 39%. Це є цілком очікувано в умовах воєнного стану, оскільки втрата активів і застави, скорочення доходів та зниження платоспроможності позичальників ускладнюють обслуговування кредитів, погіршують якість кредитних портфелів і призводять до зростання потреби у формуванні резервів [1, с. 18].

Із початком впровадження воєнного стану зростання кредитування в основному відбувалося завдяки реалізації державної програми «Доступні кредити 5-7-9%». У її межах було розширено сфери фінансування: передбачено підтримку підприємств в умовах війни, розширено можливості кредитування АПК для проведення посівної кампанії, а також запроваджено фінансування для відновлення бізнесу в разі його релокації [11, с. 315].

З початком війни станом на 9 вересня 2024 року в межах програми «Доступні кредити 5-7-9%» було видано 60,3 тисячі кредитів на суму 237,5 мільярда гривень. Загалом з моменту старту програми укладено 95,1 тисячі кредитних угод на загальну суму 327,1 мільярда гривень (рис.6).

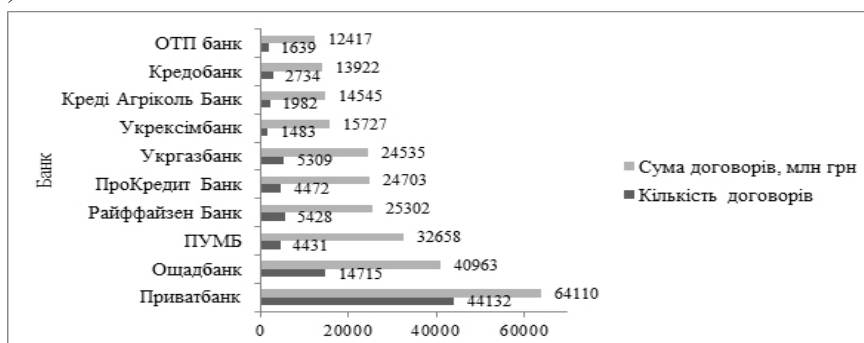


Рис.6. ТОП-10 провідних банків за кількістю укладених договорів у межах програми «5-7-9%» станом 09.09.2024 року.

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [12]

В умовах сучасної економіки надзвичайно важливим є здійснення аналізу впливу різних факторів на формування кредитного портфеля нефінансових корпорацій за допомогою моделювання, ціллю якого є встановлення взаємозв'язків між обсягами кредитування юридичних осіб та чинниками, які мають вплив на нього.

Для досягнення цілі було використано кореляційно-регресійний аналіз. При побудові регресійної моделі кредитний портфель юросіб визначено як залежну змінну. До моделі були включені чинники, що поділяються на дві категорії - внутрішні та зовнішні по відношенню до банківських установ, які впливають на формування обсягів цього портфеля [13, с.15] (табл.2).

Таблиця 2

Фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на банківське кредитування юридичних осіб

Внутрішні	
Вкладення банків в цінні папери (X1)	Служать альтернативним напрямом використання банківських ресурсів. Збільшення обсягів цих вкладень може призводити до зменшення кредитування юридичних осіб, проте за умов сприятливої ринкової ситуації може супроводжуватися паралельною динамікою зростання з обсягом кредитів
Резерви під знецінення кредитів юросіб (X2)	Їх вплив є неоднозначним: зростання може вказувати як на збільшення обсягів виданих кредитів або погіршення їхньої якості, так і на помилки в управлінських рішеннях, які спричинили перевищення прийнятного рівня ризику, що може стати підставою для перегляду банками умов кредитування
Кредити фізичним особам (X3)	Є альтернативним способом розміщення ресурсів. Деякі банки зосереджуються переважно на обслуговуванні одного сегмента (або домогосподарств, або нефінансових корпорацій), що може зумовити обернену залежність між обсягами кредитування цих груп. Водночас за сприятливої кон'юнктури можливе одночасне зростання обсягів кредитування обох груп
Депозити юридичних осіб (X4)	Є вагомою складовою банківської ресурсної бази. Збільшення обсягів депозитів від юридичних осіб створює додаткові можливості для розширення обсягів кредитування бізнесу
Депозити фізичних осіб (X5)	Хоча вони належать до сегмента фізичних осіб, також можуть використовуватись для бізнес-кредитування. Динаміка показників X4 і X5 переважно залежить від загального економічного становища, оскільки їх зростання зазвичай відбувається паралельно з розвитком ринків
Зовнішні	
Процентна ставка за новими депозитами нефінансових корпорацій (X6)	Визначає ціну залучення коштів від нефінансових корпорацій. Її підвищення веде до зростання витрат банку, що може спричинити підвищення процентних ставок за кредитами. Це може знизити обсяг наданих кредитів, хоча за певних умов можливий і зворотний ефект
Процентна ставка за новими кредитами нефінансовим корпораціям (X7)	Підвищення вартості позик може обмежувати попит на кредити з боку підприємств. Проте в умовах економічного зростання цей негативний вплив може бути нівельований за рахунок підвищеного попиту на кредитні ресурси
Інфляція (X8)	Знижує передбачуваність грошових потоків, збільшує ризики для банків та стримує кредитування. Як правило, інфляційний тиск супроводжується посиленням монетарної політики
Облікова ставка (X9)	Її підвищення збільшує вартість кредитування, що може призвести до його стримування

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [13]

Перелік обраних чинників та їх вихідних значень наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Вихідні дані значень факторів формування кредитного портфелю
юридичних осіб банків України

Дата	Кредити юридичним особам, млн грн	Вкладення банків в ЦП, млн грн	Резерви під знецінення кредитів ю.о., млн грн	Кредити фізичним особам, млн грн	Депозити юридичних осіб, млн грн	Депозити фізичних осіб, млн грн	Процентна ставка за новими депозитами нефінансових корпорацій, %	Процентна ставка за новими кредитами нефінансовим корпораціям, %	Інфляція, %*	Облікова ставка НБУ, %
	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
01.01.2020	821 936	535 613	407 116	206 737	498 157	552 115	10,0	13,5	103,2	13,5
01.04.2020	885 238	519 930	442 332	218 411	516 145	610 451	6,8	12,9	102,5	10,0
01.07.2020	820 902	605 992	410 224	212 250	532 883	625 979	5,1	10,1	102,4	6,0
01.10.2020	806 104	650 737	375 079	215 467	592 459	649 223	3,7	9,1	102,4	6,0
01.01.2021	749 335	786 088	313 773	199 561	646 491	681 892	3,6	8,8	106,1	6,0
01.04.2021	750 736	765 090	311 547	205 739	645 858	687 948	3,6	8,5	107,6	6,5
01.07.2021	767 358	738 654	295 259	217 907	664 403	700 425	3,8	9,0	108,5	7,5
01.10.2021	785 030	715 036	273 427	230 109	688 274	688 453	4,6	8,9	109,2	8,5
01.01.2022	795 513	830 133	256 072	242 633	758 434	726 898	4,5	9,1	110	9,0
01.04.2022	793 002	739 564	226 192	250 416	677 101	767 878	6,1	11,3	112,7	10,0
01.07.2022	793 598	768 734	245 646	235 659	723 597	786 554	7,0	15,6	116,1	25,0
01.10.2022	836 452	835 918	273 242	230 848	791 315	861 163	8,7	16,0	118,9	25,0
01.01.2023	801 413	1 017 982	273 661	209 943	889 526	933 240	10,4	16,6	126,0	25,0
01.04.2023	772 714	987 094	272 735	206 342	978 917	944 563	11,3	17,2	122,4	25,0
01.07.2023	753 942	1 139 988	269 914	208 379	1 084 788	969 090	11,3	17,4	118,2	25,0
01.10.2023	765 748	1 224 562	271 126	215 545	1 101 005	1 004 166	10,9	16,6	114,6	20,0
01.01.2024	783 690	1 445 880	274 930	222 590	1 260 156	1 083 758	9,1	15,8	104,7	15,0
01.04.2024	787 554	1 404 619	272 801	236 439	1 296 561	1 084 720	8,3	15,8	103,8	14,5
01.07.2024	819 999	1 424 986	273 536	251 562	1 350 550	1 147 295	6,8	14,8	104,1	13,0
01.10.2024	852 320	1 471 863	273 711	268 309	1 342 130	1 171 799	6,0	14,1	105,5	13,0
01.01.2025	850 581	1 661 809	262 630	274 276	1 497 363	1 216 452	7,3	13,7	112,9	13,5

*Інфляція вимірюється за індексом споживчих цін, розрахованим кумулятивно порівняно з відповідним періодом попереднього року.

Джерело: систематизовано авторами за матеріалами [8,14]

Між окремими чинниками можуть спостерігатися взаємозв'язки, здатні негативно впливати на точність регресійної моделі. Щоб уникнути подібного, на першому етапі побудови моделі необхідно здійснити кореляційний аналіз, який дозволить оцінити ступінь впливу кожного чинника на залежну змінну. Якщо встановлено низький рівень кореляції, включення такого чинника до моделі буде недоцільним, оскільки це може знизити її точність.

У таблиці 4 представлено значення коефіцієнтів кореляції як між залежною змінною та кожним із факторів, так і між самими факторами.

Таблиця 4

Первинна кореляційна матриця факторів впливу на кредитування юридичних осіб

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
Y	1									
X1	0,0486	1								
X2	0,3924	-0,5488	1							
X3	0,5109	0,5618	-0,4569	1						
X4	0,0805	0,9927	-0,5529	0,5808	1					
X5	0,0954	0,9765	-0,5987	0,5748	0,9850	1				
X6	0,0070	0,3576	-0,1718	-0,1448	0,3979	0,4446	1			
X7	0,1181	0,5398	-0,3096	0,0844	0,5832	0,6495	0,9150	1		
X8	-0,2443	0,1155	-0,5674	-0,0813	0,1395	0,2501	0,5542	0,5229	1	
X9	-0,0452	0,2998	-0,4242	-0,0449	0,3461	0,4406	0,8379	0,8913	0,7969	1

Джерело: розраховано авторами за матеріалами [8,14]

Побудова кореляційної матриці дає підстави стверджувати, що найбільш тісний зв'язок із результативною змінною (Y) спостерігається у факторного показника «кредити фізичним особам» (X3). Підсумки регресійного аналізу (модель А), які відображають вплив окремих факторів на кредитування нефінансових корпорацій наведено в таблиці 5.

Таблиця 5

Результати побудови множинної регресії (Модель А)

ПІДСУМКИ	Модель А
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,9703567
R-квадрат	0,9415921
Нормований R-квадрат	0,8938039
Стандартна помилка	11771,96
Спостереження	21

Дисперсійний аналіз

F табл. = 2,95

	df	SS	F	Значущість F
Регресія	9	24574338019	19,70342545	1,4913E-05
Залишок	11	1524369562		
Разом	20	26098707581		

t табл. = 2,201

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-Значення
Y-перетин	30939,96932	187073,3282	0,165389527	0,871637793
Змінна X 1	0,008806764	0,080763273	0,109044165	0,915131246
Змінна X 2	0,679006627	0,086686294	7,832917909	7,97936E-06
Змінна X 3	1,839206694	0,207437912	8,866299699	2,42615E-06
Змінна X 4	-0,13118695	0,11486476	-1,142099219	0,27766412
Змінна X 5	0,180539166	0,191445986	0,943029255	0,365917186
Змінна X 6	643,431556	5363,411572	0,119966843	0,906672501
Змінна X 7	-219,677383	9215,642923	-0,023837445	0,981409202
Змінна X 8	754,7591009	1739,549799	0,433881859	0,672761287
Змінна X 9	1252,503627	2870,562808	0,43632685	0,671039833

Джерело: розраховано авторами за матеріалами [8,14]

Для оцінки значимості моделі було розраховано F-критерій Фішера при рівні значущості $\alpha = 0,05$. Табличне значення критерію становить 2,95. Результати обчислень показали, що фактичне значення F дорівнює 19,7, оскільки воно перевищує табличне, можна зробити висновок про статистичну значущість моделі, її надійність та доцільність застосування на практиці.

Для перевірки точності побудованої моделі застосовується множинний коефіцієнт детермінації R^2 . Його значення свідчать про те, що 94,2% загальної варіації залежної змінної пояснюється включеними у модель чинниками. Для визначення тісноти зв'язку між результативною змінною та сукупністю факторів впливу обчислено множинний коефіцієнт кореляції, який становить 0,97, що свідчить про наявність дуже сильного зв'язку між обсягом кредитного портфеля юридичних осіб і включеними до моделі чинниками.

З метою перевірки статистичної значущості окремих факторів моделі застосовано t-критерій Стюдента, табличне значення якого становить 2,201. Фактори X1, X4, X5, X6, X7, X8 і X9 виявилися статистично незначущими, оскільки їхні розрахункові значення t-критерію є меншими за табличне.

Отже, вже на даному етапі представляється можливість звести кількість факторів, що включаються в модель Б, виключно до тих, які позначені в роботі як внутрішні, серед яких значущими виявилися X2 та X3 (табл.6).

Таблиця 6

Результати побудови множинної регресії (Модель Б)

ПІДСУМКИ	Модель Б
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,869446389
R-квадрат	0,755937023
Нормований R-квадрат	0,728818914
Стандартна помилка	18811,53351
Спостереження	21

Дисперсійний аналіз			F табл. = 4,41	
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
Регресія	2	19728979306	27,87572814	3,07268E-06
Залишок	18	6369728275		
Разом	20	26098707581		
t табл. = 2,201				
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна помилка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значення</i>
Y-перетин	314995,48	65639,19707	4,798892889	0,000143745
Змінна X 2	0,48670809	0,080555984	6,041861354	1,03452E-05
Змінна X 3	1,49695452	0,224665966	6,663023098	2,98398E-06

Джерело: розраховано авторами за матеріалами [8,14]

Таким чином, побудована регресійна модель Б має наступні характеристики:

1) Значення коефіцієнта детермінації вказує на те, що 75,6% варіації результативного показника пояснюється факторами, включеними до моделі.

2) Розраховане значення F-статистики (27,88) перевищує табличне (4,41), що підтверджує статистичну значущість моделі в цілому та дає підстави вважати її надійною для подальшого аналізу взаємозв'язків між змінними.

3) Усі змінні, включені до моделі, є статистично значущими, що дозволяє використовувати їх у фінальному рівнянні для опису залежності обсягу кредитування юридичних осіб від відповідних чинників.

Виконані етапи оптимізації моделі не призвели до суттєвого зменшення її пояснювальної здатності, що дає змогу скласти підсумкове рівняння, яке відображає залежність обсягу корпоративних кредитів від внутрішніх чинників банківського середовища України [13, с.17].

$$Y = 314995,48 + 0,48670809 X_2 + 1,49695452 X_3 \quad (1)$$

З отриманого рівняння видно, що всі коефіцієнти мають додатні значення, що вказує на прямий зв'язок між відібраними факторами та результативною змінною. Згідно з результатами моделі, збільшення резервів під знецінення кредитів на 1 млн грн спричинить у середньому зростання обсягу кредитного портфеля юридичних осіб на 0,48670809 млн грн за умови незмінності інших чинників. Така пряма залежність зумовлена тим, що обсяг резервів безпосередньо пов'язаний із масштабом кредитування: чим більше виданих кредитів, тим більші резерви формуються. Водночас варто враховувати, що резерви відображають і підвищення кредитного ризику, який зростає разом із корпоративним кредитуванням.

При збільшенні кредитів фізичних осіб на 1 млн грн кредитний портфель юридичних осіб в середньому зростає на 1,49695452 млн грн. Такий результат вказує на узгодженість кредитної політики банків, за якої активізація кредитування домогосподарств супроводжується підвищенням активності і у корпоративному сегменті.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було з'ясовано, що банківське кредитування корпоративного бізнесу в Україні зазнало суттєвих змін під впливом воєнного стану. Умови зростання макроекономічної нестабільності, девальваційного тиску, високого рівня інфляції та загального зниження ділової активності спричинили зміну пріоритетів банківської системи: зменшилася частка кредитування на користь більш ліквідних інструментів, зокрема депозитних сертифікатів НБУ та державних облігацій. Встановлено, що хоча загальні активи банків зросли, частка кредитів у їхній структурі суттєво зменшилася, що свідчить про обережність банків у наданні позик. При цьому, незважаючи на скорочення обсягів довгострокового кредитування, активність з надання короткострокових кредитів залишалася на відносно стабільному рівні, особливо у секторах з високим оборотом, таких як торгівля, переробна промисловість та сільське господарство. Визначено, що значну підтримку бізнесу забезпечила державна програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка сприяла підтримці підприємств, зокрема в аграрному секторі. За результатами кореляційно-регресійного аналізу встановлено, що на обсяг корпоративного кредитування суттєво впливають резерви під знецінення кредитів та обсяги кредитів фізичним особам.

Список літератури:

1. Дзюблюк О. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. Вісник економіки. 2023. Вип. 3. С. 8-25. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008>. URL: <https://surl.li/aoftrf> (дата звернення: 19.05.2025).
2. Бабенко А. Кредитування бізнесу: ключові пріоритети під час воєнного стану. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 332(4). С. 188-192. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-27>. URL: <https://surl.li/widzkk> (дата звернення: 19.05.2025).
3. Химич І. Г., Винник Т. М., Тимошик Н. С. Аналіз кредитування бізнесу в умовах війни: державні програми підтримки. Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 30-41. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.030>. URL: <https://surl.li/dovqdv> (дата звернення: 19.05.2025).
4. Андрущак Є. М., Перепьолкіна О. О., Герасименко А. В. Управління непрацюючими кредитами: світовий досвід. Економіка та суспільство. 2024. вип.59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-25>. URL: <https://surli.cc/sxyjdh> (дата звернення: 19.05.2025).
5. Нянько В., Нянько Л., Нянько Л. Банківська система за воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. Вип. 35. С. 96-105. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7643321>. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/697> (дата звернення: 20.05.2025).
6. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. Journal of Innovations and Sustainability. 2023. Вип.7(3). DOI:

<https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>. URL: <https://is-journal.com/is/article/view/207> (дата звернення: 20.05.2025).

7. Форкун І. Аналіз діяльності банків на фінансовому ринку України. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 5. С. 344-350. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-51>. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/17020> (дата звернення: 20.05.2025).

8. Наглядова статистика. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 21.05.2025).

9. Дзюблюк О. Перспективи активізації кредитних операцій банківського сектору в умовах воєнного стану. Суми: Східноєвропейський центр наукових досліджень; Research Europe. 2024. С. 89-93. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49643> (дата звернення: 21.05.2025).

10. Огляд банківського сектору: лютий 2025 року. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyuty-2025-roku> (дата звернення: 22.05.2025).

11. Стоянова О. Особливості банківського кредитування в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. 2025. С. 314-316. URL: <https://surli.cc/nqfvqv> (дата звернення: 22.05.2025).

12. Державна програма «Доступні кредити 5–7–9%». Міністерство фінансів України. URL: <https://surli.lu/ndfaap> (дата звернення: 22.05.2025).

13. Корнєєв В., Забчук Г., Іващук О., Винник Т. і Рудан В. Компаративний аналіз банківського кредитування підприємств України в умовах війни. Financial and credit activity problems of theory and practice. 2024. № 6 (59). С. 11–23. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.59.2024.4533> URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4533> (дата звернення: 23.05.2025).

14. Грошово-кредитна та фінансова статистика. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/groshovo-kreditna-ta-finansova-statistika-berezen-2025-roku> (дата звернення: 23.05.2025).

References:

1. Dziubliuk, O. (2023). Problems of activating bank lending to the real sector of the economy under martial law. *Visnyk ekonomiky*, 3, 8-25. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008>. Retrieved from: <https://surli.li/aoftrf> (accessed 19 May 2025). [In Ukrainian].

2. Babenko, A. (2024). Business lending: key priorities during martial law. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 188-192. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-27>. Retrieved from: <https://surli.li/widzkk> (accessed 19 May 2025). [In Ukrainian].

3. Khymich, I. G., Vinnyk, T. M., Tymoshyk, N. S. (2023) Analysis of business lending in wartime: state support programs. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava (elektronnyi zhurnal)*, 1 (28), 30-41. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.030>. Retrieved from: <https://surli.lu/dovqdv> (accessed 19 May 2025). [In Ukrainian].

4. Andrushchak, E. M., Perepiolkina, O. O., & Gerasimenko, A. V. (2024). Management of non-performing loans: global experience. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-25>. Retrieved from: <https://surli.cc/sxyjdh> (accessed 19 May 2025). [In Ukrainian].

5. Nianko, V., Nianko, L., & Nianko, L. (2022). The banking system under martial law and in the post-war recovery of Ukraine. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, 35, 96–105. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7643321>. Retrieved from: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/697> (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].

6. Melnyk, T. (2023). Ukrainian business under war conditions: current state, problems, and solutions. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>. Retrieved from: <https://is-journal.com/is/article/view/207> (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].

7. Forkun, I. (2024). Analysis of banks' activity in the financial market of Ukraine. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 5, 344–350. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-51>. Retrieved from: <https://elar.khmnu.edu.ua/>

handle/123456789/17020 (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].

8. Natsionalnyi bank Ukrainy (2025). Supervision statistics. Ofitsiyni veb-sait - Official website. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (accessed 21 May 2025). [In Ukrainian].

9. Dziubliuk, O. (2024). Prospects for intensifying banking credit operations under martial law. Sumy: Skhidnoievropeyskyi tsentr naukovykh doslidzhen; Research Europe, 89–93. Retrieved from: <https://surl.li/tludrb> (accessed 21 May 2025). [In Ukrainian].

10. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2025). Overview of the banking sector: February 2025. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutiy-2025-roku> (accessed 22 May 2025). [In Ukrainian].

11. Stoianova, O. (2025). Peculiarities of bank lending under martial law. Aktualni problemy suchasnoi nauky: teoretychni ta praktychni doslidzhennia molodykh uchenykh: Materialy III Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 314–316. Retrieved from <https://surli.cc/nqfvqv> (accessed 22 May 2025). [In Ukrainian].

12. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2025). Derzhavna prohrama «Dostupni kredyty 5–7–9%». Retrieved from: <https://surl.lu/ndfaap> (accessed 22 May 2025). [In Ukrainian].

13. Korniiiev, V., Zabchuk, H., Ivashchuk, O., Vynnyk, T., & Rudan, V. (2024). Comparative analysis of bank lending to enterprises in Ukraine during the war. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 6(59), 11–23. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4533>. Retrieved from: <https://fkdn.net.ua/index.php/fkd/article/view/4533> (accessed 23 May 2025). [In Ukrainian].

14. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2025). Monetary and financial statistics. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/groshovo-kreditna-ta-finansova-statistika-berezen-2025-roku> (accessed 23 May 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.05.2025

Прийнята до публікації 23.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025

РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Няньчук Н. Ю., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: natalya.nyanchuk@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7686-4727

Савельєва С.Л., студентка бакалаврату факультету фінансів та банківської справи, ОПП «Міжнародний банківський бізнес», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: svitlanasavelieva04@gmail.com
ORCID: 0009-0004-3466-3897

Анотація. Стаття присвячена дослідженню стану та динаміки розвитку банківської системи України в умовах економічної нестабільності. Метою дослідження є аналіз змін основних фінансових показників банків у 2021–2024 роках, а також оцінка впливу воєнного стану та монетарної політики на стабільність системи. У дослідженні використано методи аналізу, графічний і статистичний підхід. Встановлено, що незважаючи на виклики, банківська система демонструє поступову стабілізацію. Зміцнення державної присутності, зростання доходів та обсягів активів, підвищення рентабельності, стабілізація депозитної бази та ефективне регулювання з боку НБУ стали визначальними факторами стримування системних ризиків. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою та розробкою ризик-менеджменту та підвищенням капіталізації банків у посткризовий період.

Ключові слова: банківська система, економічна нестабільність, активи, зобов'язання, кредитний портфель, депозитний портфель, банківський капітал, доходи.

DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR OF UKRAINE: CHALLENGES AND ADAPTATION IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY AND MARTIAL LAW

ORCID ID

Natalia Nianchuk, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: natalya.nyanchuk@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7686-4727

Svitlana Savelieva, Bachelor's student, Faculty of Finance and Banking, EPP "International Banking Business", Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: svitlanasavelieva04@gmail.com
ORCID: 0009-0004-3466-3897

Abstract. This article comprehensively investigates the state and dynamic development of the banking system of Ukraine amidst prolonged economic instability. The primary objective is to meticulously analyze the shifts in key financial indicators of Ukrainian banks during the challenging period of 2021–2024. Furthermore, the study aims to critically assess the profound impact of martial law, initiated in 2022, and the National Bank of Ukraine's (NBU) monetary policy on the overall stability and resilience of the banking system.

The research methodology employs a robust combination of analytical, graphical, and statistical approaches to provide a multifaceted perspective on the observed trends. Despite the unprecedented challenges posed by the full-scale invasion, including heightened inflation, currency volatility, and a significant contraction in economic activity, the findings reveal a remarkable and gradual stabilization of the banking system.

Several crucial factors have been identified as instrumental in mitigating systemic risks and fostering this stabilization. These include the strategic strengthening of state presence within the banking sector, a notable growth in banking income and asset volumes, a consistent increase in profitability metrics, and the successful stabilization of the deposit base. Concurrently, the effective and adaptive regulatory measures implemented by the NBU played a decisive role in guiding the sector through turbulent times.

The article delves into specific financial trends, such as the dynamics of the NBU's key policy rate in response to inflation, the evolution of bank assets and liabilities, and the structure of loan and deposit portfolios. It highlights how targeted government programs, like "Affordable Loans 5-7-9%," contributed to supporting businesses and stimulating economic activity during the war. The analysis also touches upon the impact of legislative changes, such as the full guarantee of deposits during martial law, on restoring public trust and stabilizing the deposit market.

Despite the observed positive trends, the study identifies ongoing areas requiring attention, including the need for continuous improvement in the quality of loan portfolios, refinement of risk management mechanisms, and further enhancement of bank capitalization. The prospects for future research are intrinsically linked to a deeper evaluation of the banking system's resilience

JEL Classification: J210; D530

Постановка проблеми. Актуальність дослідження полягає в тому, що з 2021 року банківський сектор України функціонує в умовах значних викликів, зумовлених повномасштабною війною, яка розпочалася у 2022 році. Це спричинило інфляцію, валютну нестабільність та суттєве скорочення економічної активності. У таких умовах стабілізація фінансового сектору є критично важливою, що потребує системного наукового аналізу для пошуку ефективних інструментів. Незважаючи на численні публікації, в контексті сучасної геополітичної ситуації існує потреба в поглибленому аналізі впливу воєнного стану на прибутковість і структуру банківської системи України, а також її адаптації до нових моделей регулювання. Дослідження динаміки основних фінансових показників банків у період 2021–2024 років та оцінка впливу воєнного стану і монетарної політики на стабільність системи є ключовими для розуміння поточної ситуації та вироблення подальших рекомендацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трансформаційні процеси в банківській системі України стали предметом досліджень багатьох учених. Так, Дем'янчук О. та Павленко Б. [1] дослідили еволюцію монетарної політики в умовах криз, особливо під час війни. Гаврилко Т. та Доманська О. [2] проаналізували вплив війни на стан банківської системи. Балицька М. та Ткаченко А. [3] акцентували увагу на антикризових заходах НБУ та їх ефективності. Даниленко Ю. [4] охарактеризував післявоєнні ризики для банківської системи. У роботі Руцишин Н. [5] проаналізовано довгострокові тренди розвитку банків.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність численних публікацій, в контексті сучасної геополітичної ситуації потребує поглиблення аналіз впливу воєнного стану на прибутковість і структуру банківської системи України, а також адаптацію до нових моделей регулювання.

Метою статті є дослідити стан банківської системи України в умовах економічної нестабільності, визначити основні виклики та перспективи розвитку.

Основний матеріал. У сучасних умовах економічної нестабільності, викликаній як глобальними, так і внутрішніми факторами, ключову роль у підтриманні фінансової рівноваги відіграє банківський сектор. Його здатність адаптуватися до змін, забезпечувати доступ до фінансових ресурсів та гарантувати безперервність розрахунків є критично важливою для функціонування всієї економіки.

Банківська система - це взаємопов'язаний механізм, що функціонує відповідно до чинного законодавства з метою забезпечення ефективного кредитного та розрахункового обслуговування населення й бізнесу, а також підтримання стабільності фінансового сектора [6].

Упродовж останніх років, особливо після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році, банківський сектор України зазнав значного тиску. Війна стала серйозним викликом для всієї економіки: було втрачено частину активів через окупацію, порушено інфраструктурні зв'язки, знизилася платоспроможність клієнтів, а також загострилися ключові фінансові ризики - кредитний, валютний, ліквідності та системний [4]. У відповідь на ці загрози Національний банк України вжив комплекс антикризових заходів, зокрема посилив регуляторну базу, запровадив валютні обмеження й змінив підходи до монетарної політики. Це дало змогу зберегти контроль над ситуацією та забезпечити поступову стабілізацію банківського сектору [1].

У 2021-2024 роках спостерігалось поступове зменшення кількості банків, що діяли на ринку України: з 73 на початку 2021 року до 61 на початку 2025-го року (рис. 1). Таке скорочення є результатом впливу воєнних дій та послідовної стратегії НБУ, спрямованої на оздоровлення фінансової системи через виведення нестійких установ. Подібна тенденція характерна і для банків з іноземним капіталом: їхня кількість зменшилася з 33 до 26, а повністю іноземні - знизилася до 19. Це свідчить про посилення вимог до власників та прагнення підвищити надійність банківського сектора.

Проведення санаційних заходів у банківському секторі створило передумови для зміцнення його стійкості в майбутньому. Водночас, у короткостроковій перспективі це супроводжувалося зменшенням кількості робочих місць у фінансовій сфері, що стало побічним наслідком процесу оптимізації. [3]

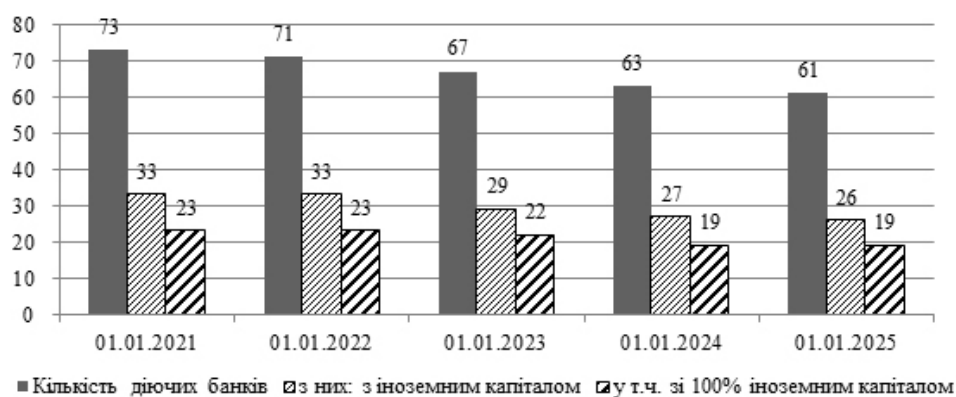


Рис.1. Динаміка кількості діючих банків за період 2021-2024 роки, од.

Джерело: сформовано на основі [7]

У 2021–2024 роках активи банківської системи України демонстрували стабільне зростання - їх обсяг зріс майже вдвічі: з 1822840 млн грн до 3423760 млн грн (рис. 2). Основу активів, як і раніше, формує кредитно-інвестиційний портфель. Збалансування часток кредитних та інвестиційних компонентів вказує на прагнення мінімізувати ризики через погіршення якості кредитних вкладень. Крім того, суттєве зростання високоліквідних активів є ознакою зусиль банків з укріплення фінансової стійкості в умовах невизначеності [5].

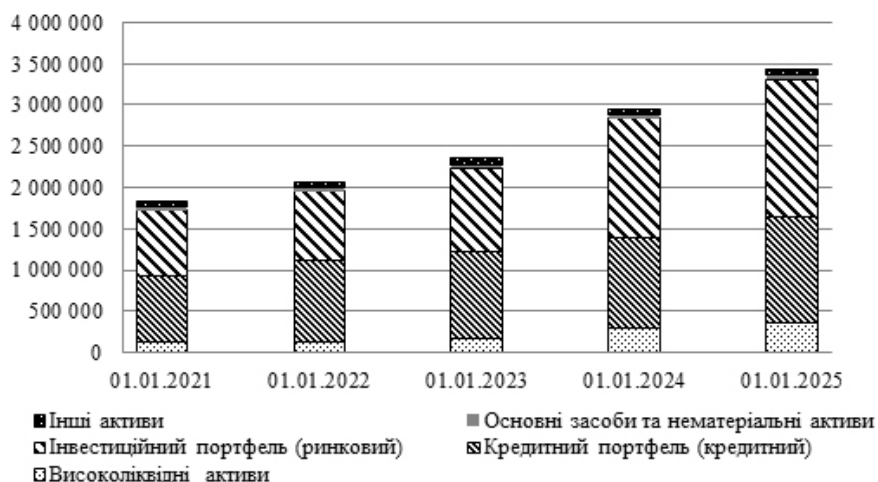


Рис.2. Структура та динаміка активів банківської системи України, млн.грн

Джерело: сформовано на основі [7]

Провідну роль стабільно зберігають банки з державною участю, що участь яких становлять близько половини ринку, що свідчить про їх стратегічну підтримку з боку держави (рис. 3). Водночас частка іноземних банків зменшилася до 26%, що пов'язано як із санкціями та політичними ризиками, так і з переорієнтацією держави на зміцнення національного банківського капіталу. Наприкінці 2024 року найбільші обсяги чистих активів такі провідні установи банківського сектору України як: АТ КБ «Приватбанк» із показником 771,8 млрд грн, АТ «Ощадбанк» - 436,4 млрд грн, АТ «Укрексімбанк» - 291,9 млрд грн, АТ «Райффайзен Банк» - 219,9 млрд грн, а також АБ «УКРГАЗБАНК», активи якого сягнули 198,6 млрд грн [2].

Попри окремі періоди спаду, кредитний ринок загалом демонструє позитивну динаміку (рис. 4). На початку 2021 року відбулося суттєве скорочення обсягів кредитування через наслідки пандемії COVID-19, що спричинила падіння ділової активності. У 2022–2023 роках ситуація ускладнилася через війну: зросли ризики, погіршилася платоспроможність

позичальників, було зруйновано частину економічної інфраструктури, що призвело до зниження кредитної активності. Найбільш чутливим до впливу чиннику початку війни став сегмент кредитування фізичних осіб, однак вже у 2023 році споживче кредитування продемонструвало швидші темпи відновлення порівняно з кредитуванням юридичних осіб. За останні два роки економіка адаптувалася до умов війни, кредитування в цілому демонструє помірне зростання. Для підтримки бізнесу та поживавлення економічної активності в умовах війни уряд активізував низку фінансових ініціатив, зокрема програму «Доступні кредити 5-7-9%», а також «Доступний факторинг» і «Доступний фінансовий лізинг». Згідно з даними Міністерства фінансів України, під час воєнного стану підприємці скористалися можливістю залучення понад 72 тисяч кредитів за програмою «5-7-9%» на суму, що перевищує 282 млрд. грн. [8]

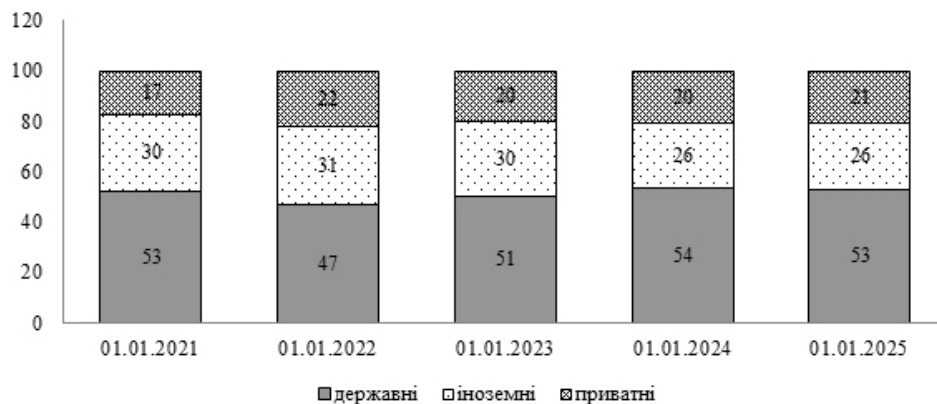


Рис.3. Розподіл чистих активів за походженням капіталу банків,%

Джерело: сформовано на основі [7]

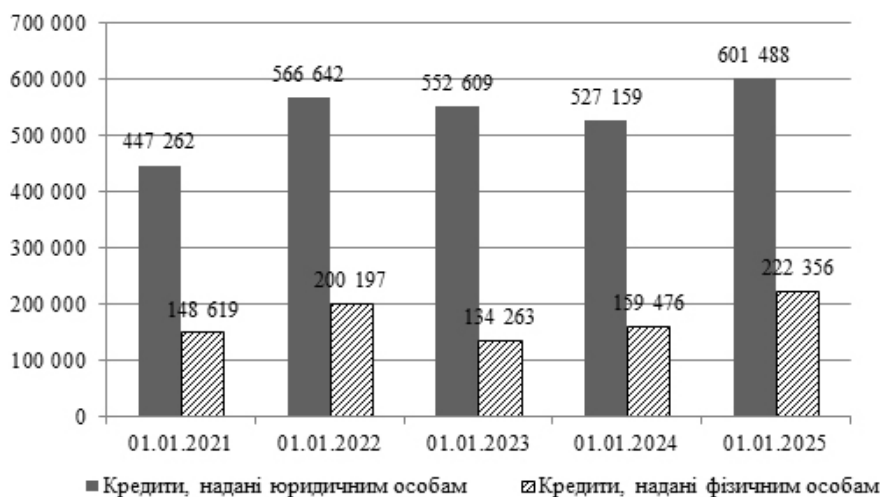


Рис. 4. Динаміка кредитів, наданих юридичним та фізичним особам, млн. грн

Джерело: сформовано на основі [7]

Обсяг зобов'язань банків протягом 2021-2024 років зріс майже вдвічі - з 1613381 млн грн до 3041780 млн грн (рис. 5). Основним джерелом ресурсів банків залишаються кошти клієнтів, які на початок 2025 року становили понад 92% усіх зобов'язань. Це свідчить про ключову роль депозитів у підтримці банківської діяльності, тоді як інші джерела фінансування мають незначну частку [9].

Обсяг коштів юридичних осіб зростає динамічніше, ніж фізичних: відповідно з 681195 млн грн до 1564201 млн грн проти 681892 до 1216842 млн грн (рис.6). Основну частину в обох випадках становили кошти на поточних рахунках. Водночас обсяги підтримки від

НБУ значно скоротилися - з 95602 млн грн у 2022 році до 1896 млн грн у 2025 році. Така підтримка була критичною в умовах COVID-кризи та початку війни, коли банки потребували термінової ліквідності. Інші складові зобов'язань, включаючи субординований борг, залишались стабільними й незначними.

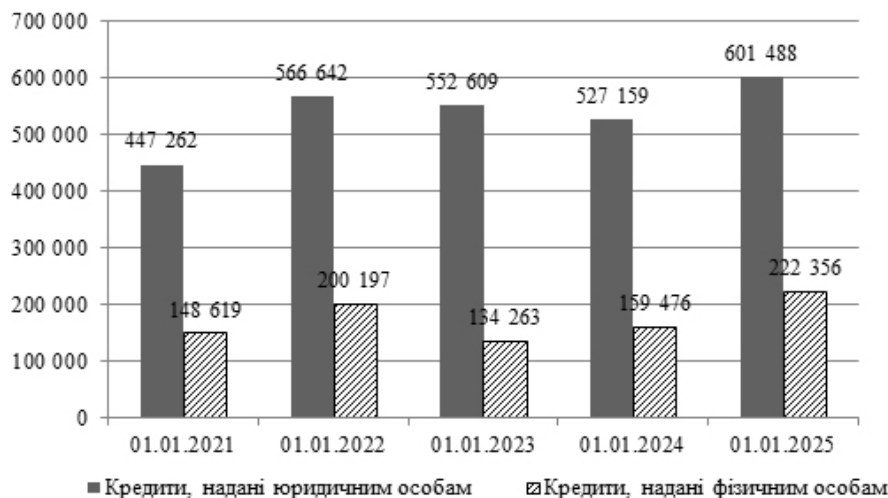


Рис.5. Динаміка та структура зобов'язань банківської системи України, млн.грн.

Джерело: сформовано на основі [7]

Стабілізація ситуації на депозитному ринку значною мірою була зумовлена впровадженням Закону України №2180-IX “Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб”, яким було запроваджено зміни до чинного законодавства з метою гарантування надійності банківських вкладів фізичних та приватних осіб [10]. Згідно з положеннями цього законодавчого акту повернення вкладів під час воєнного стану гарантується у повному обсязі, включно з нарахованими відсотками. Після завершення тримісячного періоду з моменту скасування або припинення воєнного стану гранична сума компенсації становитиме 600 тисяч гривень. Таким чином, у випадку ліквідації банку в період дії норм цього закону, вкладники отримають повне відшкодування через Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Щодо юридичних осіб, то в перші тижні війни було зафіксовано найзначніший відтік коштів, однак згодом ситуація стабілізувалася, і обсяги вкладів поступово почали відновлюватися. [5]

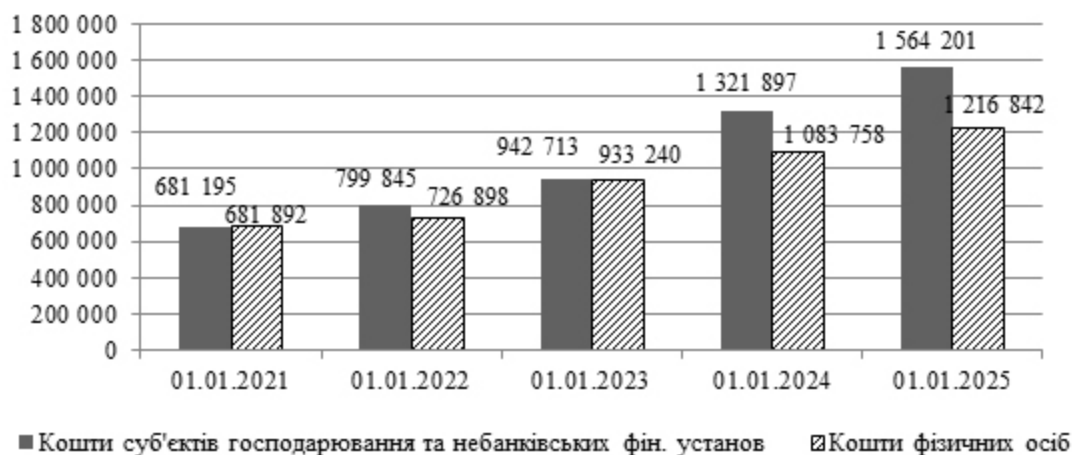


Рис.6. Динаміка депозитів, наданих фізичним та юридичним особам, млн. грн

Джерело: сформовано на основі [7]

Національна банківська система демонструвала зростання як загальних пасивів, так і власного капіталу (рис.7). Варто зауважити, що незважаючи на незначні коливання у 2023 році, капітал досяг 381642 млн грн. Це стало передумовою зміцнення фінансової стійкості банків, про що свідчить зростання коефіцієнту співвідношення капіталу до пасивів.

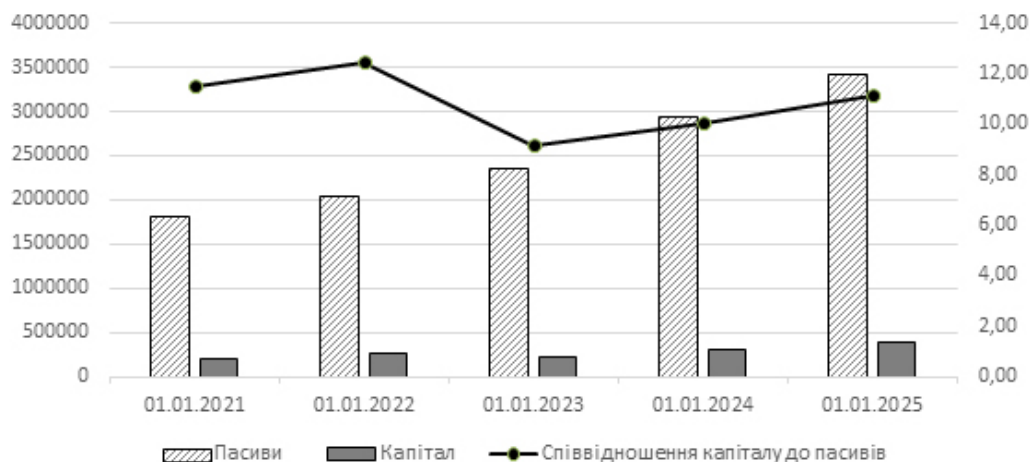


Рис.7. Величина власного капіталу до загальних пасивів банківської системи, млн.грн

Джерело: сформовано на основі [7]

Незважаючи на початок війни у 2022 році, банківський сектор України зафіксував значне зростання доходів - на 36% порівняно з попереднім роком, із 187 580 млн грн у 2021 році до 256 742 млн грн (рис. 8). Такий приріс відбувся на тлі підвищення облікової ставки до 25%. Це рішення Національного банку було зумовлено зростанням інфляційного тиску та загальну макроекономічну нестабільність, спричинену повномасштабною війною. Підвищення ставок зробило кредитні ресурси дорожчими, що, у свою чергу, забезпечило банкам вищі процентні доходи. Крім того, зросли надходження від інвестування у державні цінні папери, які також пропонували підвищену дохідність. У таких умовах банки змогли частково компенсувати збільшення витрат і сформувати позитивний фінансовий результат, що стало важливим елементом збереження їх стійкості в кризовий період.

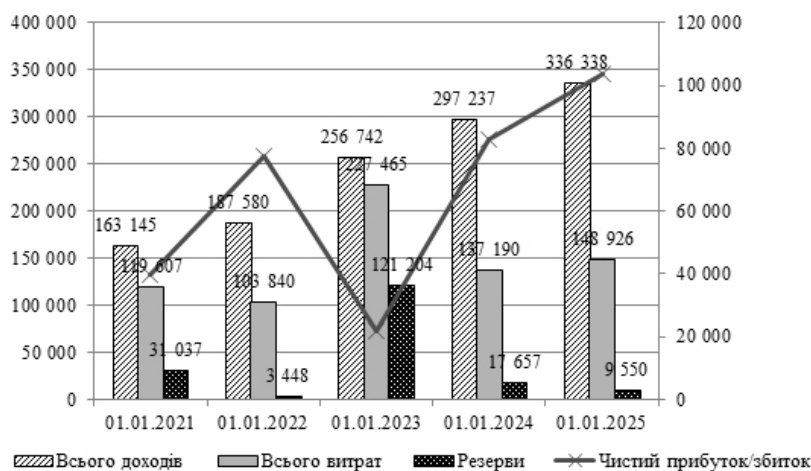


Рис.8. Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів банківської системи України, млн. грн.

Джерело: сформовано на основі [7]

Як свідчать дані рис. 9, показник рентабельності капіталу (ROE) упродовж досліджуваного періоду зазнавав помітних коливань. У 2021 році він досяг максимуму - 35,08%, що, ймовірно, було обумовлено скороченням витрат на формування резервів при одночасному

зростанні процентних доходів. Однак вже у 2022 році ROE різко впав до 9,68% через істотне збільшення резервів (121,2 млрд грн), що негативно позначилося на прибутковості. У 2023 році рентабельність капіталу знову підвищилася до 30,33% завдяки скороченню резервів і зростанню доходів, хоча на початку 2025 року дещо знизилася до 29,09% через стабілізацію облікової ставки та збільшення операційних витрат.

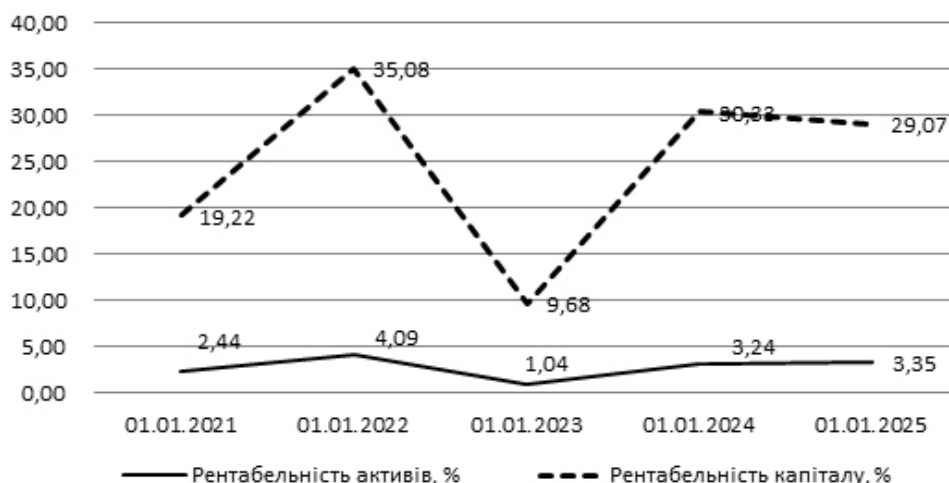


Рис. 9. Динаміка рентабельності активів та капіталу банківської системи України, %
Джерело: розраховано та сформовано на основі [7]

Рентабельність активів (ROA) демонструвала схожий напрям змін, але з менш вираженими коливаннями. З 2,44% у 2020 році показник зріс до 4,09% у 2021-му завдяки ефективному управлінню ресурсами банків. У 2022 році показник зменшився до 1,04% через погіршення якості активів і зростання проблемної заборгованості. Упродовж 2023-2024 років ROA стабілізувався на рівні 3,35%, що стало можливим завдяки покращенню структури активів і налагодженню фінансових потоків.

Висновки. У результаті проведеного аналізу встановлено, що банківська система України, попри тривалу економічну нестабільність і зовнішні виклики, зберегла базову стійкість і продемонструвала адаптивну здатність. Зміцнення державної присутності, зростання доходів, обсягів активів, рентабельності, стабілізація депозитної бази та ефективне регулювання з боку НБУ стали визначальними факторами стримування системних ризиків. Банки продовжують залишатись основними фінансовими посередниками, зберігаючи прагнення до сталого розвитку. Важливо зауважити, що незважаючи на надскладні умови функціонування банківський сектор продовжує адаптувати стандарти своєї діяльності до сучасних реалій та треку інтеграції у європейський простір.

Утім, залишається потреба в посиленні якості кредитного портфеля, удосконаленні механізмів управління ризиками та нарощенні капіталу банків. Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінці стійкості банків до майбутніх криз і ефективності посткризових відновлювальних заходів та посилення ролі банків у повоєнному розвитку економіки.

Список літератури

1. Дем'янчук О., Павленко Б. Монетарна політика та стабільність банківської системи в Україні. Scientific review. 2024. Т. 2, № 94. С. 29. URL: [https://doi.org/10.26886/2311-4517.2\(94\)2024.3](https://doi.org/10.26886/2311-4517.2(94)2024.3) (дата звернення 15.03.2025).
2. Гаврилко Т., Доманська О. Банківська система України в умовах повномасштабної агресії. Наука і техніка сьогодні. 2024. № 9(37). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-9\(37\)-146-159](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-9(37)-146-159) (дата звернення 21.04.2025).
3. Балицька М., Ткаченко А. Досвід Національного банку України у забезпеченні стійкості банківської системи в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-132> (дата звернення 04.05.2025).
4. Даниленко Ю. Повоєнні виклики та можливості розвитку банківської системи в Україні. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-14> (дата звернення 14.04.2025).

5. Рушишин Н. М. та ін. Сучасний стан банківської системи України та перспективи її розвитку. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2024. № 75. С. 27–36. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-04> (дата звернення 10.05.2025).
6. Стойка В. С. Теоретичні підходи до визначення сутності банківської системи та її ролі в економіці країни. Науковий вісник ужгородського національного університету. економіка. 2010. Вип. 30. С. 202–209. URL: <https://surl.li/khtcxg> (дата звернення 24.03.2025).
7. Національний банк України. Інфляційний звіт, квітень 2025. Київ: НБУ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (дата звернення 17.04.2025).
8. Міністерство фінансів України. Мінфін: за минулий тиждень підприємства отримали 933 кредити на 2,4 млрд грн за держпрограмою «Доступні кредити 5-7-9%». Київ: Мінфін, 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_minulii_tizhden_pidpriiemtsi_otrimali_933_kredit_i_na_24_mlr_d_grn_za_derzhprogramoiu_dostupni_krediti_5-7-9-5049 (дата звернення 24.04.2025).
9. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024 року. Київ: НБУ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku> (дата звернення 18.04.2025).
10. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб : Закон України від 01.04.2022 № 2180-IX : станом на 28 жовтня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20#Text> (дата звернення 27.04.2025).

References

1. Demianchuk O., Pavlenko B. Monetary policy and stability of the banking system in Ukraine. Scientific review. 2024. Т. 2, № 94. Р. 29. Retrieved from [https://doi.org/10.26886/2311-4517.2\(94\)2024.3](https://doi.org/10.26886/2311-4517.2(94)2024.3). (accessed 15 March 2025). [In Ukrainian].
2. Gavrilko T., Domanska O. Ukraine's banking system under full-scale aggression. Nauka i tekhnika sohodni. 2024. № 9(37). Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-9\(37\)-146-159](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-9(37)-146-159) (accessed 21 April 2025). [In Ukrainian].
3. Balicka M., Tkachenko A. The experience of the National Bank of Ukraine in ensuring the stability of the banking system in the face of modern challenges. Ekonomika ta suspilstvo. 2025. № 72. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-132> (accessed 04 May 2025). [In Ukrainian].
4. Danilenko U. Post-war challenges and opportunities for the development of the banking system in Ukraine. Ekonomika ta suspilstvo. 2025. № 72. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-14> (accessed 14 April 2025). [In Ukrainian].
5. Rushchysyn N. M. and others. The current state of the banking system of Ukraine and the prospects for its development. Visnyk Lvivskoho torhivno-ekonomichnoho universytetu. 2024. № 75. С. 27–36. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-04> (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian].
6. Stoyka V.S. Theoretical approaches to determining the essence of the banking system and its role in the country's economy. Naukovyi visnyk uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. ekonomika. 2010. Вип. 30. Р. 202–209. Retrieved from <https://surl.li/khtcxg> (accessed 24 March 2025). [In Ukrainian].
7. National Bank of Ukraine. Inflation Report, April 2025. Kyiv: NBU, 2025. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (accessed 17 April 2025). [In Ukrainian].
8. Ministry of Finance of Ukraine. Ministry of Finance: Last week, enterprises received 933 loans for UAH 2.4 billion under the state program “Affordable loans 5-7-9%”. Kyiv: Ministry of Finance, 2025. Retrieved from https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_minulii_tizhden_pidpriiemtsi_otrimali_933_kredit_i_na_24_mlr_d_grn_za_derzhprogramoiu_dostupni_krediti_5-7-9-5049 (accessed 24 April 2025). [In Ukrainian].
9. National Bank of Ukraine. Financial Stability Report, December 2024. Kyiv: NBU, 2024. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku> (accessed 18 April 2025). [In Ukrainian].
10. On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Ensuring the Stability of the Deposit Guarantee System for Individuals: Law of Ukraine dated 01.04.2022 No. 2180-IX: as of October 28, 2022. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20#Text> (accessed 27 April 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 14.05.2025

Прийнята до публікації 23.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025

~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК: 005.936.3:005.22

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-5-330-58-65>СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ
ПІДСИСТЕМАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Карпенко Ю.В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: uliauliavk@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1144-3910

Фабрика Н.В., студентка IV курсу факультету менеджменту та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: natasha.romanovskaya123456@gmail.com

Анотація. У статті досліджено сучасний управлінський інструментарій в діяльності функціональних підрозділів підприємства. Метою наукової статті є систематизація управлінського інструментарію за спеціальними функціями управління та встановлення взаємного впливу результатів його використання. Під час проведення наукового дослідження використано методи аналізу та узагальнення (для виявлення суттєвих характеристик та цілей використання методів й інструментів управління), метод зіставлення (для регламентування управлінського інструментарію за спеціальними функціями управління й етапами операційного процесу). В статті розглянуто моделі управління запасами, методи ремонтного обслуговування обладнання, систему SMED, методи управління проектами, методи встановлення пріоритетів черговості обробки замовлень, раціонального завантаження персоналу, інструменти управління та контролю якості, інструментарій оптимізації транспортних перевезень. За результатами проведеного дослідження визначено управлінський інструментарій виконання спеціальних функцій управління. Систематизація управлінського інструментарію за функціональними сферами діяльності підприємства дозволить визначити його наповнення на різних стадіях операційного процесу, та в кінцевому результаті спростити працю менеджера.

Ключові слова: спеціальні функції управління, стадії операційного процесу, методи та інструменти управління.

MODERN MANAGEMENT TOOLS OF AN ENTERPRISE'S
FUNCTIONAL SUBSYSTEMS

Yuliia Karpenko, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: uliauliavk@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1144-3910

Natalia Fabrika, 4th year student of the Faculty of Management and Information Technologies, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: natasha.romanovskaya123456@gmail.com

Abstract. The article considers the modern management tools of the enterprise's functional divisions. The purpose of the article is to systematize the management tools according to the special management functions and to establish the mutual influence of the results of them use. During the scientific research, methods of analysis and generalization were used (to identify the essential characteristics and purposes of using management methods and tools), and the comparison method (to regulate management tools according to the special management functions and the stages of the operational process). The article considers inventory management models, equipment repair maintenance methods, the SMED system, project management methods, methods of setting priorities for order processing, rational staffing, quality management and control tools, and transportation optimization tools. Based on the results of the study, the management tools for performing special management functions were determined. At the preparatory stage of the operational process, the management of material and technical and raw material support, technical preparation of production and capital construction is carried out. To implement the above-mentioned functions of the management apparatus, inventory management models, equipment repair maintenance methods, the SMED system, project management methods should be used. The production stage involves the implementation of operational production management and quality management of finished products. To implement these functions, methods of setting priorities for order processing and rational staffing, as well as quality management and control tools should be used. At the final stage of the operational process, the management of finished product sales is carried out, for which transportation optimization tools are used. Systematization of management tools by functional areas of the enterprise will allow determining its content at different stages of the operational process, and ultimately simplify the manager's work.

Keywords: special management functions, stages of the operational process, management methods and tools.

Постановка проблеми. В високодинамічних умовах зовнішнього середовища успішність організації залежить від злагодженості роботи всіх її підрозділів та підсистем. Останні мають діяти відповідно до змін зовнішніх факторів, змінюючи характер діяльності. Ступінь адаптивності та можливість швидкого реагування залежить від застосування підприємством спеціального інструментарію управління, що відрізняється для його функціональних підсистем (функціональних сфер діяльності). Тому питання застосування інструментарію управління менеджерами функціональних підрозділів набуває актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість сучасних дослідників вивчає методи та інструменти управління застосовно до окремих функціональних підсистем та не враховує взаємного впливу їх використання. Так, відомими науковцями Чейзом Р., Якобсом Р. [1] розглядається інструментарій в сфері оперативного управління виробництвом, авторським колективом під керівництвом Чапмана С. [2] – інструментарій в сфері управління матеріалами. Методи та інструменти управління якістю вивчаються науковцями [3; 4], логістики – описуються в наукових джерелах [5;6]. Наряду з цим існує проблема систематизації управлінського інструментарію за функціональними підсистемами та встановлення взаємозв'язків результатів його використання.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наукові досягнення дослідників в сфері використання управлінського інструментарію керівниками функціональних підрозділів, проблематика їх впорядкування за спеціальними функціями управління та встановлення взаємного впливу залишається невирішеною.

Метою статті є систематизація управлінського інструментарію за спеціальними функціями управління та встановлення взаємного впливу результатів його використання.

Основний матеріал. Ускладнення структури організації супроводжується виникненням в ній спеціальних (конкретних) функцій управління. Менеджери, що їх виконують, відповідають за збереженість та ефективність використання ресурсів різних видів, виконання специфічних цілей діяльності функціональних підрозділів, контролюють певну ділянку операційного процесу. В операційному процесі звичайного підприємства можна відокремити підготовчу, виробничу та заключну стадії. З підготовчою стадією пов'язано виконання таких спеціальних функцій управління як управління матеріально-технічним та сировинним забезпеченням, управління технічною підготовкою виробництва та управління капітальним будівництвом. Виробнича стадія припускає виконання спеціальних функцій оперативного управління виробництвом та управління якістю готової продукції. Заключна стадія пов'язана з виконанням спеціальних функцій управління збутом готової продукції.

Визначимо найбільш затребувані інструменти управління на кожній зі стадій операційного процесу.

На підготовчій стадії операційного процесу інструментарій управління матеріально-технічним та сировинним забезпеченням представлений моделями управління, серед яких сьогодні найбільш вживаними є моделі з фіксованим періодом замовлення, з фіксованим обсягом замовлення, моделі зі ступінчастою ціною (price-break models) та системи управління запасами «точно вчасно». Вибір моделі залежить від виду матеріальних ресурсів, відносно яких вона використовується, їх кількості, організації виробничого процесу, а також політики компанії щодо управління запасами. Модель з фіксованим обсягом замовлення використовується для управління дефіцитними ресурсами та передбачає постійний контроль їх споживання. Для кожного ресурсу визначена точка перезамовлення, а поповнення запасів відбувається щойно вони знижуються до її величини. Постійний нагляд за використанням запасів ресурсів вимагає значних витрат часу менеджера, тому модель використовується обмежено. Модель з фіксованим періодом замовлення передбачає, що ресурси поповнюються з певною періодичністю, через контрольні періоди часу. До моменту перевірки запаси ресурсів в операційній системі та їх рух менеджерами не відслідковується. На відміну від попередньо розглянутої моделі дана модель управління запасами допускає наявність дефіциту ресурсів та споживачів з незадоволеною потребою, тому використовується для управління запасами некритичних ресурсів. Зазвичай компаніями створюється страховий запас для покриття певної частини дефіциту, проте повне перекривання дефіциту за рахунок формування страхового запасу не здійснюється. В моделі зі ступінчастою ціною при встановленні обсягу замовлення ресурсів враховується можливість отримання цінових знижок від постачальника в залежності від величини закупок. В ряді випадків величина знижки від постачальника перекриває інші витрати на управління запасами. Проте при

використанні моделі даного виду потрібно враховувати фактор збільшення втрат від старіння і псування продукції.

Окремі наукові дослідження присвячені системі управління запасами «точно вчасно», яка передбачає скорочення стадії зберігання запасів шляхом організації постачання ресурсів в той момент часу, коли в них виникає потреба [7, с.301]. Система управління запасами «точно вчасно» передбачає скорочення часу та площі зберігання ресурсу на вході та в середині виробничого процесу, тобто застосовується відносно сировини, матеріалів, напівфабрикатів, вузлів, запчастин тощо. Система «точно вчасно» має такі характеристики як нульові запаси, відсутність простою обладнання, його швидке налагоджування та переналагоджування, скорочені терміни проведення ремонтів, суворі дисципліна постачальника відносно термінів та комплектності ресурсів, поступовий рух виробничої партії розміром, наближеним до мінімального. Вважається, що ядром системи управління запасами «точно вчасно» є попит, що регулює рух матеріальних ресурсів та готової продукції, що є різновидом системи «тягнучого» типу.

Управління технічною підготовкою виробництва, що також здійснюється на підготовчій стадії операційного процесу, припускає використання методик планування ремонтних робіт обладнання. До таких методик відносяться вітчизняні галузеві методики проведення планово-попереджальних ремонтів, а також розроблені закордонними науковцями метод Total Productive Maintenance (TPM) та систему Single Minute Exchange of Die (SMED) [7]. Метод TPM (загальний догляд за обладнанням), як і галузеві системи планово-попереджувального ремонту, є підходом до технічного обслуговування, що спрямований на своєчасне виявлення й запобігання несправностей обладнання. Такий превентивний підхід дозволяє уникати збоїв у виробничому процесі. Основу методу становить створення чіткої системи графіків профілактичного обслуговування, перевірок і ремонтів обладнання. Важливою особливістю TPM є активна участь у технічному обслуговуванні як операторів обладнання, так і ремонтного персоналу. Їхня спільна робота підвищує надійність і стабільність роботи виробничих систем. Система SMED («заміна штампу за одну хвилину»), розроблена японським інженером Сігео Сінго, орієнтована на максимально швидке переналагодження обладнання - за кілька хвилин або навіть секунд, за принципом «одного дотику». Основна ідея SMED полягає в розподілі налагоджувальних операцій на внутрішні та зовнішні залежно від стану обладнання: чи воно працює, чи зупинене. Ключовим завданням системи є трансформація максимальної кількості внутрішніх операцій у зовнішні - тобто такі, які можна виконувати без зупинки обладнання. Цей підхід дозволяє суттєво скоротити час простою, що є критично важливим, адже в період бездіяльності обладнання підприємство не отримує прибутку. Для прискорення зовнішніх операцій використовують методику блочної заміни деталей, а також спеціальні пристрої та інструменти, які допомагають скоротити тривалість переналагодження.

В управлінні капітальним будівництвом підготовчої стадії операційного процесу найчастіше застосовують інструменти управління проектами, з яких найбільш відомими є графік Ганта, мережеві моделі та моделі «час-витрати». Під графіком Ганта розуміється представлена в графічній формі інформація, що дозволяє проектантам розробляти графіки часу та відбивати зв'язок між окремими завданнями та етапами проекту [8, с.292]. Сам графік розроблюється в процесі планування, використовується в процесі контролю та може бути побудований як вручну, так і за допомогою комп'ютерного обладнання. Графік Ганта містить дати початку та закінчення проекту в цілому та його операцій, а також періодично оновлюється з урахуванням даних про фактично виконані роботи. Разом з тим, даний інструмент має певні недоліки, зокрема: за умов великої кількості операцій процесу його важко сприймати та використовувати. Крім того, він не дає можливість визначити критичний шлях проекту та резерви часу за операціями.

Мережеві графіки також входять в групу методів, що використовуються для планування виконання проекту та спостереження за ним [9, с.290-291]. Вони припускають планування та контроль таких параметрів проекту як час, грошові витрати та ресурси. Самі мережеві моделі дозволяють відслідковувати ці фактори як окремо, так і в комбінації. Найбільш відомими методами побудови мережевих графіків є метод критичного шляху та метод оцінки та перегляду програм. Їх відмінність полягає в тому, що метод критичного шляху містить лише одну оцінку тривалості виконання операцій та використовується для планування рутинних операцій, з передбаченими витратами часу. Метод оцінки та перегляду програм використовується для проектів, для яких важко визначити чітку тривалість виконання операцій. Він містить дві або три оцінки витрат часу за операціями, зокрема оптимістичну та

песимістичну, та дозволяє встановити своєчасність закінчення проекту з певним ступенем вірогідності. Обидва методи цінні тим, що дають можливість визначити критичний шлях проекту та встановити резерви часу по операціях.

Моделі «час-витрати» є розширеним варіантом методів критичного шляху та оцінки та перегляду програм, що використовуються для створення мережових графіків з мінімальними витратами часу та коштів. Основною передумовою складання графіка типу «час - витрати» є припущення, що між терміном виконання операції і витратами коштів на їх реалізацію існує певний взаємозв'язок. Відповідно до даного типу моделі скоротити термін реалізації проекту шляхом дострокового виконання операцій можливо, але за умов зростання витрат коштів.

На виробничій стадії операційного процесу використовується інструментарій, призначений для виконання функцій оперативного управління виробництвом та управління якістю готової продукції.

Управління якістю продукції представлено достатньо широким переліком інструментів, до яких відносяться діаграми Парето, контрольні карти, гістограми, деревоподібні діаграми, стрілочні діаграми та інші інструменти. Розглянемо найбільш вживані з них.

Контрольна карта активно використовується для представлення варіативності статистичних даних, а саме для перевірки стабільності процесу, що досліджується [10, с. 207-208]. За допомогою контрольної карти досліджуються причини варіацій з метою їх поділу на особливі та загальні. Якщо на процес впливають лише загальні причини, то він є певною мірою передбаченим, оскільки самі причини варіацій є відомими. Усунення впливу особливих причин варіативності процесу дозволить забезпечити його стабільність. Використання контрольної карти має превентивний характер, оскільки надає можливість виявляти проблеми процесу в міру їх виникнення, тобто до того моменту, як процес вийшов з-під контролю. Крім того, контрольні карти дозволяють виміряти певний діапазон коливання значень результатів процесу та оцінити його стабільність / адекватність.

Діаграма Парето є інструментом, що використовується для аналізу різного роду проблем та слугує для відокремлення найбільш важливих завдань або ресурсів від тривіальних [11, с.234]. В управлінні якістю діаграма Парето може використовуватися для виявлення факторів – причин проблем якості, які мають найбільший вплив на кінцевий результат. Вона впорядковує фактори за значущістю їх для споживача (принаймні через ранжування факторів за допомогою діаграми Парето найбільш суттєві фактори стають очевидними для користувача результатів аналізу). Розподіл даних, отриманих в результаті діаграми Парето, проводиться за правилом 80/20 (т.зв. оптимумом Парето), що означає: 80% дефектів спричинені 20% факторів. Всі інші фактори є тривіальними та не заслуговують на увагу, отже дослідник має ними нехтувати. Задачею дослідника є пошук тих 20% факторів, що є суттєвими для формування негативного результату.

Для виконання функцій оперативного управління виробництвом на виробничій стадії операційного процесу використовують правила та методи, які дозволяють мінімізувати терміни виконання робіт та раціонально завантажити обладнання та персонал. Завантаження ресурсів відбувається в календарних планах, для складання яких вирішальне значення має планування послідовності робіт. В діяльності виробничих підприємств при плануванні роботи на одному виді обладнання використовуються правила пріоритетів, що визначають черговість виконання робіт. Найбільш відомими з них є FCFS (першим прийшов-першим обслужений), SOT (найбільш короткий час виконання), Ddate (за встановленими термінами закінчення), STR (за найменшим залишком часу), CR (за критичним відношенням), QR (за коефіцієнтом черговості), LCFS (останнім прийшов – першим обслужений).

Більш складний варіант календарного плану розроблюється для виконання робіт на двох видах обладнання в певній послідовності. Визначити черговість виконання робіт можна за допомогою правила Джонсона, яке мінімізує тривалість обробки в потоці, збільшуючи час паралельної роботи обладнання [1].

Для розв'язання проблеми виконання робіт на п видах обладнання використовують метод призначень (різновид транспортного методу). Даний метод активно використовується в програмуванні та полягає у розподілі робіт за видами обладнання таким чином, щоб вартість виконання загального пакету робіт була якомога менша. Даний метод не визначає черговість виконання робіт, а дозволяє розподілити роботи за одиницями обладнання в такий спосіб, щоб в цілому план робіт був оптимальним (приносив найбільший прибуток чи мав найменші витрати).

В сфері послуг для оптимізації завантаження персоналу використовуються календарні графіки його роботи впродовж робочого тижня або доби, розроблені за допомогою спеціальних методів. Для складання календарного плану роботи працівників на тиждень використовують правило Тибревала-Брауна [12]. Воно дозволяє для кожного робітника запланувати вихідні впродовж тижня на підставі евристичної процедури їх вибору, виходячи з загальної кількості працівників, потрібних кожного дня. Графік складається поетапно, з послідовним збільшенням чисельності працівників, поки потреба в них не буде закрита. При складанні календарного плану враховуються діючі стандарти праці (регламентована законодавчо, максимально можлива тривалість робочого тижня).

Якщо завантаженість підприємства змінюється впродовж робочої доби, зокрема внаслідок коливань попиту, виникає потреба розробки погодинного календарного графіку. Для цього використовують правило першої години, що припускає: в перший час роботи призначається потрібна кількість персоналу (скільки потрібно – стільки працює). Далі на кожну нову годину перевіряються зміни потреби персоналу та додається необхідна його кількість. Тобто додатково робітники залучаються тільки якщо в них є потреба в той часовий відрізок, коли вона з'явилася. В такий спосіб в календарному плані сервісних підприємств обґрунтовується чисельність працівників.

На заключній стадії операційного процесу виконується функція управління збутом готової продукції. Інструментарій, що застосовується для її реалізації, достатньо різноманітний та залежить від багатьох факторів, зокрема характеру продукції, що виробляється. Він використовується для розробки планів доставки продукції покупцям відповідно до договорів, організації транспортних перевезень та контролю їх виконання. Найбільш популярними методами та інструментами на цій стадії є методи північно-західного кута, найменших витрат, наближень Фогеля для розв'язання транспортної задачі, метод найближчого сусіда, метод гілок і меж для розв'язання задачі комівояжера.

Систематизуємо розглянутий основний управлінський інструментарій за спеціальними функціями управління та встановимо вплив результатів його використання на інші стадії операційного процесу (табл. 1).

Таблиця 1

Основний управлінський інструментарій функціональних підсистем підприємства

Стадія операційного процесу	Спеціальна функція управління, що реалізується	Найбільш вживані методи та інструменти управління	Цілі використання методів та інструментів управління	Вплив результатів використання інструментарію на інші стадії операційного процесу
підготовча	управління матеріально-технічним та сировинним забезпеченням	моделі управління запасами з фіксованим періодом та з фіксованим обсягом, система управління запасами «точно вчасно», моделі зі ступінчастою ціною	забезпеченість підприємства потрібними ресурсами в повному обсязі	забезпечує безперервність виробничої стадії, превентивно зменшує кількість дефектів виробничої стадії та варіацій процесу, зменшує витрати
	управління технічною підготовкою виробництва	методика проведення планово-попереджальних ремонтів, метод TPM, система SMED	безвідмовна робота обладнання, швидкість виконання робіт з технічного обслуговування	
	управління капітальним будівництвом	графік Ганта, мережеві моделі, модель «час-витрати»	швидкість та своєчасність виконання будівельних робіт	

виробнича	оперативне управління виробництвом	правила пріоритетів, правило Джонсона, Тибревала-Брауна, першої години	раціональне використання всіх видів ресурсів в короткостроковому періоді	дозволяє скоротити час до отримання замовлення покупцем, зменшити кількість повернень продукції на заключній стадії
	управління якістю готової продукції	діаграма Парето, контрольні карти	зменшення кількості дефектів продукції та відмов в реалізації процесів	
заклучна	управління збутом готової продукції	методи північно-західного кута, найменших витрат, наблизень Фогеля, метод найближчого сусіда, метод гілок і меж	зменшення витрат часу на доставку продукції та транспортних витрат	опосередковано впливає на кількість ресурсів, що залучається на підготовчій стадії

Джерело: складено авторами

Слід зазначити, що ефективне використання управлінського інструментарію на підготовчій стадії дозволить забезпечити виробничу стадію потрібними ресурсами в повному обсязі, що вплине на безперервність виробничого процесу. Планово-профілактичне проведення ремонтів обладнання та готовність виробничих приміщень зменшить кількість дефектів виробничої стадії та варіацій процесу. Якісне виконання спеціальних функцій управління на підготовчій стадії операційного процесу зменшить витрати виробничої стадії, нівелюючи ризики виходу з ладу обладнання та нестачі ресурсів. Застосування методів та інструментів управління на виробничій стадії дозволить пришвидшити виконання замовлення для покупців та забезпечити належну якість продукту відповідно до їх потреб, впливаючи на організацію збуту готової продукції підприємства. Раціоналізація використання управлінського інструментарію на заключній стадії операційного процесу дозволить зменшити час доставки та витрати транспортування для споживача, що сприятиме зростанню його задоволеності, а також збільшує вірогідність повторних замовлень. Останнє вплине на кількість ресурсів, що залучається на підготовчій стадії операційного процесу.

Висновки. Систематизація управлінського інструментарію за функціональними сферами діяльності дозволить визначити його наповнення на різних стадіях операційного процесу, та в кінцевому результаті спростити працю менеджера. Так, на підготовчій стадії використовуються моделі управління запасами, методи ремонтного обслуговування обладнання, система SMED, методи управління проектами. Для виробничої стадії притаманні методи встановлення пріоритетів черговості обробки замовлень та раціонального завантаження персоналу, а також інструменти управління та контролю якості. На заключній стадії застосовується інструментарій оптимізації транспортних перевезень. Загалом слід зазначити, що коло інструментів та методів в управлінні функціональними підрозділами є достатньо широким, нами розглянуто лише частину інструментарію. Конкретне наповнення комплексу методів та інструментів визначатиметься кваліфікацією менеджера та потребою підприємства.

Список літератури

1. Chase R. B., Jacobs F. R. Operations and Supply Management. Irwin/McGraw-Hill, 2021. 800 p.
2. Chapman S. N., Arnold J. R. T., Gatewood A. K., Clive L. M. Introduction to Materials Management. Eighth Edition. Pearson, 2017. 451 p.
3. Ryan T. P. Statistical Methods for Quality Improvement. John Wiley & Sons, Inc., 2011. 704 p.
4. Карпенко Ю. В., Саєнко А. Р. Методи та інструменти концепції total quality management як основа реалізації конкурентної стратегії підприємств. Науковий вісник ОНЕУ. 2024. № 1-2 (314-315). С.84-91. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-84-91> (дата звернення: 10.05.2025)

5. Троцько В., Чернозубкін І., Добришин Ю. Оцінка практичного використання пошукових алгоритмів для вирішення завдань логістики, в основі яких лежить задача комівояжера. Вчені записки Університету «КРОК». №3(67). 2022. С. 69–73. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-69-73>. (дата звернення: 8.05.2025)
6. Бойко Н. Огляд методів розв'язання задач комівояжера для знаходження оптимального рішення при виконанні економічних задач. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2021. №1(7). С. 85-102. DOI: <https://doi.org/10.32750/2021-0108>. (дата звернення: 12.05.2025)
7. Карпенко Ю.В., Карпенко Н.О. Обґрунтування складу інструментарію технології ощадливого управління. Інтернаука. 2023. №3(71). С. 139-145. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8655> (дата звернення: 7.05.2025)
8. Новак Є. В., Собко Ю. Т., Сумарюк О. В. Доцільність використання діаграми Ганта для розробки проектної документації. Сучасні проблеми архітектури та містобудування. 2023. № 65. С. 291-300. DOI: <https://doi.org/10.32347/2077-3455.2023.65.291-300>. (дата звернення: 10.05.2025)
9. Колодінська Я. Мережеві методи моделювання процесів управління ІТ-проектами в умовах цифрової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. №1. С. 289-296. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-45> (дата звернення: 10.05.2025)
10. Радкевич О. Діаграми, графіки та схеми як інструментарій представлення проектної інформації. Професійна педагогіка. №1(22). 2021. С. 197-212. DOI: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2021.22.197-212>. (дата звернення: 12.05.2025)
11. Струк Н. П., Струк Т. В. Економіка добробуту Вілфредо Парето як теоретична основа забезпечення високої якості життя населення. Modern Economics. № 13. 2019. С. 233-239. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-36](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-36). (дата звернення: 10.05.2025)
12. Browne J.J., Tibrewala R. A simple method for obtaining cyclic employee schedules. Disaggregation. Springer, Dordrecht, 1979. P.679-688. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-015-7636-9_45.

References

1. Chase, R. B. & Jacobs, F. R. (2021). Operations and Supply Management. (16th ed). Irwin/McGraw-Hill.
2. Chapman, S. N., Arnold, J. R. T., Gatewood, A. K. & Clive, L. M. (2017). Introduction to Materials Management. (8th ed). England: Pearson.
3. Ryan, T. P. (2011). Statistical Methods for Quality Improvement. John Wiley & Sons, Inc.
4. Karpenko, Yu. V. & Saienko, A. R. (2024). Methods and tools of the total quality management concept as the basis of competitive strategy implementation. Naukovyi visnyk ONEU, 1-2 (314-315), 84-91. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-84-91>. (accessed 10 May 2025) [In Ukrainian].
5. Trotsko, V., Chernozubkin, I. & Dobryshyn, Yu. (2022). Evaluation of the practical use of search algorithms for solving logistics tasks based on the traveling salesman's task. Vcheni zapysky Universytetu «KROK», 3(67), 69–73. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-69-73>. (accessed 8 May 2025). [In Ukrainian].
6. Boyko, N. (2021). An overview of existing methods for solving the travelling salesman problem in order to find the optimal solution for economic problems. European scientific journal of Economic and Financial innovation, 1(7), 85-102. DOI: <https://doi.org/10.32750/2021-0108>. (accessed 12 May 2025).
7. Karpenko, Yu.V. & Karpenko, N.O. (2023). Justification of the composition of lean management technology tools. Internauka, 3(71), 139-145. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8655> (accessed 7 May 2025). [In Ukrainian].
8. Novak, Ye. V., Sobko, Yu. T. & Sumariuk, O. V. (2023). Feasibility of using the gantt chart for the development of project documentation. Suchasni problemy arkhitektury ta mistobuduvannia, 65, 291-300. DOI: <https://doi.org/10.32347/2077-3455.2023.65.291-300>. (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian].
9. Kolodinska, Ya. (2024). Network methods of simulation of it project management processes in the conditions of the digital economy. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 1, 289-296. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-45> (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian].

10. Radkevych, O. (2021). Diagrams, charts and graphs as a tool for presenting project information. *Profesiina pedahohika*, 1(22), 197-212. DOI: <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2021.22.197-212>. (accessed 12 May 2025). [In Ukrainian].

11. Struk, N. P. & Struk, T. V. (2019). The welfare economy of Vilfredo Pareto as a theoretical basis for ensuring high quality of life of the population. *Modern Economics*, 13, 233-239. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-36](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-36). (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian].

12. Browne, J.J. & Tibrewala, R. (1979). A simple method for obtaining cyclic employee schedules. *Disaggregation*. Springer, Dordrecht. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-015-7636-9_45

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025

Прийнята до публікації 19.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025

УДК: 658.3:005.57

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-5-330-66-71>

КОМУНІКАЦІЯ ТА ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

Лук'янчук О.М., старший викладач кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна,
e-mail: helenlykjanchuk@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-4593-3130

Акулюшина М.О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна,
e-mail: akmarin@ukr.net,
ORCID: 0000-0003-0230-4019

Машнягуца О.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна,
e-mail: 9560283@stud.op.edu.ua

Анотація. Мета роботи полягає у дослідженні теоретичного змісту та практичного застосування внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку як інструментів підвищення лояльності працівників в умовах трансформації ринку праці та цифровізації управлінських процесів. Методика дослідження базується на застосуванні методів наукової абстракції, використанні порівняльного аналізу, кейс-методу, узагальнення та інтерпретації емпіричних показників. Результати дослідження виявили чіткий зв'язок між системною, двосторонньою комунікацією та рівнем емоційної та поведінкової лояльності працівників. Практична значимість дослідження полягає у формуванні прикладних рекомендацій щодо вдосконалення внутрішньої комунікації як елементу HR-стратегії підприємств, що дозволяє створити згуртований, лояльний та конкурентоздатний колектив відповідно до викликів сучасного управлінського середовища.

Ключові слова: комунікація, лояльність працівників, внутрішня комунікація, зворотний зв'язок, корпоративна культура, eNPS, управління персоналом.

COMMUNICATION AND FEEDBACK AS TOOLS FOR ENHANCING EMPLOYEE LOYALTY

Olena Lukianchuk, Senior Lecturer of the Department of Management National University «Odesa Polytechnic», Odesa, Ukraine,
e-mail: helenlykjanchuk@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-4593-3130

Maryna Akuliushyna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management National University «Odesa Polytechnic», Odesa, Ukraine,
e-mail: akmarin@ukr.net,
ORCID: 0000-0003-0230-4019

Oleksii Mashniachutsa, Bachelor of the Department of Management National University «Odesa Polytechnic», Odesa, Ukraine,
e-mail: 9560283@stud.op.edu.ua

Abstract. The aim of this study is to explore the theoretical foundations and practical application of internal communication and feedback as tools for enhancing employee loyalty in the context of labor market transformation and the digitalization of management processes. The main types of communication within enterprises are analyzed, including vertical, horizontal, and informal communication, along with tools that facilitate high-quality dialogue between management and staff. The research methodology is based on the use of methods of scientific abstraction, analysis, and synthesis, as well as comparative analysis, case study method, generalization, and interpretation of empirical indicators (in particular, eNPS and staff turnover rates). The results of the study made it possible to identify a clear correlation between systematic, two-way communication and the level of employees' emotional and behavioral loyalty. Special attention is given to practical case studies from Ukrainian companies that demonstrate the positive impact of transparent communication policies on eNPS indicators, employee satisfaction, and reduced staff turnover. Practices were analyzed using examples from Ukrainian companies across various sectors, including SoftServe, ArcelorMittal Kryvyi Rih, Nova Poshta, and Ukrenergo. The findings indicate that well-established feedback mechanisms reduce staff turnover risks, enhance productivity, and foster an effective environment for professional interaction. The practical significance of the study lies in the development of applied recommendations for improving internal communication as an element of the HR strategy of enterprises, enabling the creation of cohesive, loyal, and competitive teams in line with the challenges of the modern management environment. The study lies in the improvement of internal communication as part of the company's HR strategy, which contributes to stronger employee cohesion and productivity.

Keywords: communication, employee loyalty, internal communication, feedback, corporate culture, eNPS, human resource management.

JEL Classification: D230; J630

Постановка проблеми. Сучасні організації функціонують у динамічному середовищі, яке характеризується швидкими змінами, високою конкуренцією за кваліфіковані кадри та зростаючими очікуваннями з боку працівників. У цьому контексті зростає значущість нематеріальних аспектів трудових відносин, зокрема внутрішньої комунікації та корпоративної культури. Підвищення лояльності персоналу в умовах гібридної чи віддаленої праці, низької залученості та професійного вигорання є однією з ключових задач сучасного HR-менеджменту.

Незважаючи на наявність значного масиву досліджень, проблема ефективної побудови внутрішньої комунікації як інструменту підвищення лояльності працівників залишається відкритою. Багато організацій не мають системного підходу до надання зворотного зв'язку, не забезпечують достатню прозорість інформаційних потоків і не створюють умов для двосторонньої комунікації. Це призводить до зниження довіри, мотивації та, в довгостроковій перспективі, до втрати талановитих працівників.

У зв'язку з цим постає потреба у комплексному аналізі ролі внутрішньої комунікації у формуванні лояльності працівників та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Це дослідження має не лише наукову, а й важливу прикладну цінність, оскільки безпосередньо пов'язане з підвищенням ефективності функціонування підприємств, стійкістю кадрової політики та конкурентоспроможністю організації в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика лояльності персоналу, її залежності від організаційної культури, стилю управління та ефективності внутрішніх комунікацій є предметом зацікавлення як вітчизняних, так і зарубіжних науковців [1-7]. У численних працях підкреслюється, що лояльність працівників має багатовимірну природу та формується під впливом як матеріальних, так і нематеріальних чинників.

Так, Факір Іштіаке та Лейла Хабіб [1] визначають внутрішню комунікацію як «нервову систему організації», від якої залежить здатність керівництва не лише ефективно координувати діяльність, а й підтримувати довіру серед персоналу. У роботах К. Туріш та О. Харгі [2] підкреслюється, що одностороння комунікація згори вниз, яка домінувала в традиційних організаційних моделях, є неефективною в умовах сучасного інформаційного середовища, оскільки не забезпечує участі працівників у процесі прийняття рішень.

М. Армстронг [3] акцентує увагу на важливості стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, зокрема через розвиток практик відкритого діалогу, визнання досягнень та надання зворотного зв'язку. Аналогічні тези висвітлено у дослідженнях компанії «Делойт» [4], де зазначено, що прозора комунікація та можливість бути почутим мають безпосередній вплив на рівень залученості працівників.

Серед українських дослідників варто згадати С. Назаренко, Н. Матюшенко [5] та О.Є. Висоцьку [6], які у своїх роботах розглядають комунікацію як соціальний феномен в механізмі формування організаційної ідентичності. Автори наголошують на важливості двостороннього зворотного зв'язку як основи довіри в колективі, проте визнають, що в більшості українських підприємств такі практики залишаються фрагментарними.

У свою чергу, Г.М. Захарчин [7] у контексті аналізу кадрової політики підприємств вказує на зв'язок між якістю внутрішньої комунікації та плинністю персоналу, пропонуючи впроваджувати індекси задоволеності працівників (наприклад, eNPS) як інструмент діагностики внутрішнього клімату.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, деякі аспекти залишаються недостатньо розробленими: більшість досліджень зосереджуються на загальних принципах комунікації, проте бракує конкретних емпіричних прикладів з українських підприємств різного масштабу та форми власності; недостатньо вивчено вплив системного та регулярного зворотного зв'язку на емоційну лояльність працівників у контексті нових реалій: гібридної роботи, диджиталізації HR-процесів, культури зворотного фідбеку; потребує подальшого аналізу взаємозв'язок між внутрішньою комунікацією та неформальними мережами впливу в колективах, зокрема у великих виробничих підприємствах.

У цій статті основна увага буде приділена практичному аналізу впровадження комунікаційних стратегій на прикладі реальних підприємств, що дозволить з'ясувати, як саме комунікаційна політика впливає на рівень лояльності та кадрову стабільність.

Метою статті є комплексне дослідження ролі внутрішньої комунікації та системи зворотного зв'язку у формуванні лояльності працівників на підприємстві, виявлення ефективних інструментів комунікаційного менеджменту, а також розробка практичних рекомендацій щодо покращення внутрішньої комунікації для підвищення емоційної та поведінкової лояльності персоналу.

Основний матеріал. У сучасному світі, де ринок праці стає дедалі конкурентнішим, а очікування працівників – все більш вимогливими, організації стикаються з викликом не лише залучення, а й утримання цінних кадрів. Один із ключових чинників, що визначає тривалість і якість трудових відносин, – це лояльність працівників. Лояльність не з'являється автоматично, вона формується на основі досвіду взаємодії працівника з організацією, включаючи щоденну комунікацію, рівень підтримки та відкритість до діалогу.

Одним із найефективніших інструментів побудови цієї лояльності є якісна внутрішня комунікація та система зворотного зв'язку. Саме через прозорі, регулярні та щирі комунікаційні практики формується довіра, виникає відчуття причетності до спільної справи та бажання залишатися на підприємстві навіть у складні періоди.

Тема комунікації та зворотного зв'язку набуває особливої актуальності в умовах сучасних змін на ринку праці: зростання популярності гнучких форматів зайнятості, поширення дистанційної роботи, зниження середнього терміну перебування працівника на одному підприємстві [8]. Працівники дедалі більше цінують не лише матеріальну винагороду, а й емоційну взаємодію, корпоративну культуру, можливість бути почутими та впливати на процеси всередині організації.

Внутрішня комунікація – це не лише технічний процес обміну інформацією, а глибший організаційний механізм, що дозволяє формувати психологічний контракт між працівником і роботодавцем [9; 10]. Ефективна комунікація сприяє підвищенню лояльності через формування відчуття цінності, причетності та розуміння.

Незадоволення комунікацією часто стає однією з головних причин звільнень – і водночас, добре налагоджений зворотний зв'язок сприяє не тільки утриманню кадрів, а й зростанню продуктивності, мотивації та ініціативності. Таким чином, дослідження зв'язку між комунікаційними практиками та рівнем лояльності працівників є вкрай важливим як для теоретиків менеджменту, так і для практиків у сфері HR [11].

Лояльність працівника – це не лише готовність залишатися в компанії тривалий час, але й глибше почуття залученості, довіри та ідентифікації себе з організацією. Лояльний працівник не просто виконує свої обов'язки – він прагне досягати кращих результатів, підтримує колег, проявляє ініціативу і навіть в кризові моменти залишається відданим цілям компанії.

У сучасному менеджменті розрізняють кілька типів лояльності:

- емоційна лояльність – працівник відчуває симпатію до підприємства, її культури, колективу і працює із задоволенням, бо «любить це місце»;
- раціональна лояльність – обумовлена вигодами: стабільна зарплата, бонуси, умови праці, що є більш «обчислювальною» формою прихильності;
- поведінкова лояльність – проявляється в конкретних діях: дотримання політик, участь у ініціативах, готовність рекомендувати підприємство іншим.

Лояльність варто розглядати як багатовимірне явище, що формується поступово під впливом багатьох чинників: стилю керівництва, можливостей професійного розвитку, корпоративних цінностей, атмосфери в колективі та, безперечно, якості комунікації між усіма рівнями працівників.

У сучасній практиці для оцінки лояльності часто використовують показники на кшталт eNPS (employee Net Promoter Score) [12] – індексу готовності працівника рекомендувати компанію як місце роботи. Низькі показники eNPS, як правило, свідчать не лише про кадрові ризики, а й про потребу в покращенні зворотного зв'язку та внутрішньої комунікації.

У теорії менеджменту внутрішня комунікація визначається як процес передавання та обміну інформацією всередині організації між її структурними підрозділами та працівниками [1;3]. Ефективна комунікація є критично важливим фактором формування організаційної культури, рівня задоволеності роботою та лояльності персоналу. Недостатній або викривлений інформаційний обмін нерідко стає причиною демотивації, конфліктів, зниження продуктивності та плинності кадрів.

Комунікація в організації – це більше, ніж просто обмін інформацією, це інструмент формування корпоративної культури, простір для висловлення думок і місце, де народжується довіра. Саме через щоденну комунікацію працівники отримують уявлення про прозорість,

справедливість і відкритість підприємства.

У внутрішній взаємодії сучасного управління зазвичай виділяють три ключові напрямки комунікації:

1. Вертикальна комунікація (згори вниз та знизу вгору): забезпечує передавання стратегічних цілей, управлінських рішень, політик (топ-менеджмент → працівники), а також – надає працівникам можливість впливати на управлінські рішення через пропозиції, зворотний зв'язок, ініціативи (працівники → керівництво).

2. Горизонтальна комунікація: відбувається між підрозділами, командами або працівниками одного рівня. Вона критично важлива для координації, виконання міжфункціональних проєктів та забезпечення командної взаємодії.

3. Неформальна комунікація: включає спонтанні, міжособистісні взаємодії, які часто формують неформальні мережі підтримки. За даними дослідження «Делойт» [4], у компаніях, де працівники мають доступ до таких «соціальних каналів», індекс задоволеності роботою в середньому на 23% вищий.

До основних інструментів та форм внутрішньої комунікації відносять:

- внутрішні новини та розсилки (email, месенджери, внутрішні портали);
- щотижневі/щомісячні зустрічі (stand-ups, town hall meetings);
- корпоративні чати та платформи (Slack, Microsoft Teams, Workplace);
- спільні події, тимбілдинги, корпоративи – інструмент соціального згуртування;
- one-on-one зустрічі між менеджерами та підлеглими – як формат для особистого діалогу та фідбеку.

Було проаналізовано практики внутрішньої комунікації та фідбеку на чотирьох підприємствах різної сфери діяльності: ArcelorMittal Кривий Ріг (виробництво), SoftServe (ІТ-сектор), Нова Пошта (логістика) та Укренерго (державний сектор). Основним критерієм порівняння слугували такі індикатори: наявність формалізованої системи внутрішньої комунікації; регулярність надання зворотного зв'язку; індекс лояльності працівників (eNPS); рівень плинності персоналу. На основі проведеного порівняльного аналізу показників комунікаційної політики на прикладі підприємств вказаних вище (табл.1), де найвищі показники лояльності (eNPS +42) демонструє компанія SoftServe, де реалізовано багаторівневу систему комунікації: працівники отримують регулярний фідбек як від керівників, так і через peer-review, що сприяє високому рівню довіри до керівництва та розумінню особистої цінності в організації.

Натомість у державному секторі, на прикладі Укренерго, попри стабільну заробітну плату та чітку структуру управління, спостерігається найнижчий індекс eNPS (+10).

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз показників комунікаційної політики підприємств

Підприємство	Система внутрішньої комунікації	Зворотний зв'язок	eNPS (2023)	Плинність кадрів
ArcelorMittal Кривий Ріг	Виробнич брифінги, щомісячні зустрічі	Частково систематизований	+15	21%
SoftServe	Внутрішній портал, 1-on-1, Town Hall	Регулярні, двосторонній	+42	12%
Нова Пошта	Внутрішні канали, месенджери, лінії підтримки	Частий, але не завжди конструктивний	+28	18%
Укренерго	Щотижневі онлайн-наради, email-розсилки	Формальний	+10	24%

*Джерело: розроблено авторами

Причиною цього, як засвідчили результати внутрішніх опитувань (дані умовні), є відсутність персоналізованого зворотного зв'язку, домінування вертикальної комунікації та слабкий рівень зворотного залучення працівників.

ArcelorMittal Кривий Ріг продемонстрував змішані результати: завдяки ініціативі «Відкритий діалог» спостерігається поступове зростання індексу eNPS, проте ще бракує сучасних інструментів зворотного зв'язку (цифрові опитування, 1-on-1 зустрічі).

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що системна комунікація та конструктивний зворотний зв'язок позитивно корелюють із рівнем лояльності працівників. Працівники, які мають можливість регулярно отримувати та надавати фідбек, в середньому на 25–30% частіше рекомендують свою компанію як працедавця, мають нижчу ймовірність змінити місце роботи у найближчі 12 місяців, демонструють вищу ініціативність та залученість до корпоративних проєктів.

Коли комунікація на підприємстві побудована чітко, відкрито та з урахуванням потреб працівників, вона не лише мінімізує конфлікти та непорозуміння, а й підвищує відчуття причетності до справи, саме це є фундамент лояльності.

Список літератури

1. Faquir Ishtiaque, Laila Habib Impact of Internal Communication in Organizational Development. *International Journal of Trend in Research and Development*, Volume 3(5), 2023, p. 242-247. URL: https://www.researchgate.net/publication/367523910_Impact_of_Internal_Communication_in_Organizational_Development (дата звернення: 15.05.2025).
2. Owen Hargie, Dennis Tourish, and Noel Wilson (2002). Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study. *The Journal of Business Communication*, 39 (4), p. 414-436. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002194360203900402> (дата звернення: 18.05.2025).
3. Armstrong M. How to be an Even Better Manager. 11th ed. 2021. URL: <https://www.perlego.com/book/2173914/how-to-be-an-even-better-manager-a-complete-az-of-proven-techniques-and-essential-skills-pdf> (дата звернення: 22.04.2025).
4. Глобальні тенденції розвитку людського капіталу у 2025 році. Офіційний веб-сайт компанії Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#continue-the-conversation> (дата звернення: 18.05.2025).
5. Назаренко С., Матюшенко Н. (2023). Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> (дата звернення: 12.05.2025).
6. Висоцька О.Є. Комунікація як основа соціальних перетворень (у контексті становлення постмодерного суспільства): монографія. Дніпропетровськ: «Інновація», 2009. 316 с.
7. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: монографія / [Г.М. Захарчин ...[та ін.] ; за науковою редакцією Г.М. Захарчин і Й.С. Ситника; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 277 с.
8. Кривенко В. В. Комунікація: поняття, сутність, зміст. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 84(1). С. 71-77. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/11.pdf> (дата звернення: 12.05.2025).
9. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>. (дата звернення: 12.05.2025).
10. Психологічні аспекти управління персоналом в умовах дистанційної зайнятості/ О. О. Васильєва, С. В. Домашенко, Л. А. Гіль// *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98> (дата звернення: 16.05.2025).
11. Ten Benefits of internal communication. PRLab, 2023. URL: <https://prlab.co/blog/benefits-of-internal-communication/> (дата звернення: 12.05.2025).
12. Джогола Анастасія eNPS: ключ до розуміння комфортного робочого місця. Інтернет платформа CASES. URL: <https://cases.media/article/enps-klyuch-do-rozumynnya-komfortnogo-robochogo-miscya?srsId=AfmBOopKCa-ykmMKsz8iDAiwLHLEZq-wW05AhrLYan4X1T4GvHFMGwdh> (дата звернення: 16.05.2025).

References:

1. Faquir Ishtiaque & Laila Habib (2023). Impact of Internal Communication in Organizational Development. *International Journal of Trend in Research and Development*, 3(5), 242-247. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/367523910_Impact_of_Internal_Communication_in_Organizational_Development (accessed 15 May 2025).
2. Owen Hargie, Dennis Tourish, & Noel Wilson (2002). Communication Audits and the Effects of Increased Information: A Follow-up Study. *The Journal of Business Communication*, 39 (4),

- p. 414-436. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002194360203900402> (accessed 18 May 2025).
3. Armstrong M. (2021). *How to be an Even Better Manager*. 11th ed. 2021. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/2173914/how-to-be-an-even-better-manager-a-complete-az-of-proven-techniques-and-essential-skills-pdf> (accessed 13 May 2025).
 4. Global Human Capital Trends 2025. Official website of Deloitte. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#continue-the-conversation> (accessed 15 May 2025). [In Ukrainian].
 5. Nazarenko S. & Matyushenko N. (2023). The impact of internal communications on the efficiency of enterprises. *Economy and Society*, (56). Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> (accessed 12 May 2025). [In Ukrainian].
 6. Vysotska O.E. (2009). *Communication as the basis of social transformations (in the context of the formation of a postmodern society)*. Dnipropetrovsk: Monograph.
 7. Zakharchyn G.M. (2021). *Personnel management in the context of intellectualization and transformation of society: ideology, technologies and priorities* (2nd ed). Lviv: Monograph.
 8. Kryvenko V.V. (2024). Communication: concept, essence, content. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: Law*. Issue 84(1). 71-77. (accessed 12 May 2025). Retrieved from <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/11.pdf> [In Ukrainian].
 9. Prodius, O., Afanasenko, M. & Lemeshko, M. (2024). Directions for improving the personnel management system in martial law. *Economy and Society*. 2024. (61). Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (accessed 12 May 2025). [In Ukrainian].
 10. Vasilyeva O. O., Domashenko S. V., & Gil L. A. (2024). Psychological aspects of personnel management in remote employment. *Economy and Society*. Issue 70. Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-98> (accessed 16 May 2025). [In Ukrainian].
 11. Ten Benefits of internal communication. PRLab (2023). Retrieved from <https://prlab.co/blog/benefits-of-internal-communication/> (accessed 12 May 2025).
 12. Dzhogola Anastasia eNPS: the key to understanding a comfortable workplace. CASES Internet platform. Retrieved from <https://cases.media/article/enps-klyuch-do-rozuminnya-komfortnogo-robochogo-miscya?srsId=AfmBOopKCa-ykmMKsz8iDAiwLHLEZq-wW05AhrLYan4X1T4GvHFMGwdh> (accessed 16 May 2025)/ [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.05.2025

Прийнята до публікації 22.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025

УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Москалюк Г. О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організації, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: moskaliukann@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9810-0522

Власов В. Д., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри менеджменту організації, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: viktor2002.10.07@gmail.com

Анотація. Метою статті є дослідження особливостей управління результативністю функціонування ресторанного підприємства в умовах невизначеності. У статті визначено сутність управління результативністю діяльності ресторанного підприємства в умовах невизначеності та досліджено нинішнє становище ринку громадського харчування на території України. Відокремлені різні рівні невизначеності та методологія побудування стратегій для кожного рівня. Досліджено ресторани заклади, які змогли вижити під час кризових ситуацій. Виявлені сучасні інструменти покращення управління результативністю функціонування ресторанного закладу та проаналізовані перспективні напрямки впровадження інноваційних методів управління результативністю. Методи дослідження: аналіз, порівняння, узагальнення та моделювання для дослідження управління результативністю ресторанного підприємства в умовах невизначеності. Застосовано інструменти процесно-орієнтованого бюджетування, антикризової діагностики та методологічний апарат теорії ігор для оцінки та підвищення ефективності діяльності. Практичною значимістю цієї статті є дослідження інструментів управління результативністю з метою впровадження у діяльність ресторанних закладів механізмів функціонування в умовах невизначеності на сьогоднішньому ринку гостинності.

Ключові слова: результативність, невизначеність, процесно-орієнтований підхід, антикризова діагностика, теорія ігор, цифрові системи управління.

MANAGEMENT OF THE PERFORMANCE OF A RESTAURANT ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Hanna Moskaliuk, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Organization Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: moskaliukann@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9810-0522

Viktor Vlasov, master's student of the Department of Organization Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: viktor2002.10.07@gmail.com

Abstract. The article is aimed at studying the peculiarities of managing the performance of a restaurant enterprise under conditions of uncertainty. The article defines the essence of managing the performance of a restaurant enterprise under conditions of uncertainty and examines the current situation of the catering market in Ukraine. Different levels of uncertainty and the methodology for building strategies for each level are distinguished. Restaurant establishments that have managed to survive during crisis situations have been studied. Modern tools for improving performance under conditions of uncertainty, namely process-oriented budgeting, crisis diagnostics, and the methodological apparatus of game theory, were analyzed. Research methods: analysis, comparison, generalization and modeling to study the performance management of a restaurant enterprise under conditions of uncertainty. The tools of process-oriented budgeting, anti-crisis diagnostics and the methodological apparatus of game theory are used to assess and improve performance. The practical significance of this article is to study the current performance management tools with a view to introducing into the activities of restaurant establishments mechanisms for functioning under conditions of uncertainty in today's hospitality market. The study of the specifics of performance management methods under uncertainty can provide restaurant business entrepreneurs with information on a new methodology for attracting consumers, optimizing budgeting, knowledge on crisis diagnostics, the impact of integrating the game theory apparatus into the management system, and emphasize the importance of new performance management tools in the process of drawing up an enterprise strategy. To ensure effective use of the research results, the author proposes innovative performance management methodologies based on the analysis of national and foreign scholars. The article also reveals the terms used in today's restaurant market that allow to spread the new essence of performance management in conditions of uncertainty, namely: outdoor catering, SMM marketing, crowdsourcing, Balanced Scorecard, "dark kitchen", CRM, ERM and other tools to improve the performance management process. The integration of these tools into the operations of restaurants will have a positive impact on performance management in the face of uncertainty.

Keywords: performance, uncertainty, process-oriented approach, crisis diagnostics, game theory, digital management systems.

JEL Classification: C700; L630

Постановка проблеми. Серед закладів громадського харчування, ресторанні підприємства відчувають найбільший вплив проявів невизначеності на свою діяльність. Значні коливання у споживчому попиті, геополітична нестабільність на території ринку та інші кризові явища зумовляють виникнення у ресторанних закладах нових та інноваційних шляхів підсилення механізму управління результативністю. Це робиться з метою адаптації та покращення гнучкості ресторанного підприємства на конкурентоспроможному ринку, який динамічно змінюється під натиском невизначеності. Тому для збереження прибутковості ресторанного закладу та виживання на ринку потрібно розуміти нову та інноваційну методику управління результативністю в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Динаміку розвитку ресторанного бізнесу в Україні за останні роки та особливості управління результативністю підприємств вивчали багато вчених, експертів, практиків. Так, Яковенко І. та Антонюк Т. досліджують зміни у відвідуваності закладів громадського харчування, виручці та середньому чеку, що дозволяє оцінити ринкові тенденції та споживчу активність у 2023-2024 роках [1, 2]. Коломієць Г. та Благополучна А. акцентують увагу на відновленні та стратегічному розвитку підприємств у нестабільному економічному середовищі, зокрема в умовах післякризової невизначеності [3, 4]. Праці Вітренка О., Мулика Т. та Буреннікової Н. висвітлюють інструменти управління – процесно-орієнтоване бюджетування, антикризову діагностику та застосування математичних моделей результативності (зокрема в рамках теорії ігор) [5-7]. Пильнова В. та Воронько-Невідніча Т. розглядають питання управління підприємницькими ризиками та ефективністю бізнесу в контексті змін зовнішнього середовища [8, 10], а Esitti B. – вплив невизначеності на сталий розвиток ресторанної галузі [9].

Напрацювання та дослідження вчених дають змогу ідентифікувати найпоширеніші шляхи адаптування ресторанного бізнесу в умовах невизначеності та інноваційні методи підвищення результативності функціонування ресторанного закладу.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на поширене використання загальних бізнес-моделей управління результативністю під час кризового періоду, ресторанна галузь має свої специфічні аспекти введення бізнесу, що зумовить впровадження в систему управління результативністю нових та інноваційних методів, які потребують більш детального аналізу. Дослідження цієї проблеми дає змогу детально охарактеризувати методологію функціонування саме ресторанних підприємств в умовах невизначеності, а також виявити найоптимальніші інструменти для удосконалення бізнес-моделі у ресторані.

Мета дослідження. Мета статті полягає у дослідженні особливостей управління результативністю функціонування ресторанного підприємства в умовах невизначеності.

Основний матеріал. На сьогоднішній день ринок ресторанного бізнесу в Україні переживає динамічні коливання через невизначне становище в галузі громадського харчування. Період пандемії, війна в Україні та геополітичне становище ускладнюють діяльність закладів громадського харчування і на території України, і за кордоном. Так, у 2020-2021 рр. ресторанний ринок скоротився приблизно на 30%, а в 2022 року через воєнне становище припинили діяльність понад 7 тис. об'єктів по всій території України, скоротивши ринок ще на 25%. Незважаючи на негативний вплив кризових подій, заклади громадського харчування на території України почали відновлятися у 2023 році: в другому півріччі 2023 року відвідуваність закладів збільшилась на 10% у порівнянні з 2022 роком, при цьому середній чек зміг збільшитись на 18%, а виручка – на 30% [1]. З 2024 та упродовж 2025 року є можливість виявити зріст виторгу ресторанів на 10% порівняно з 2023 роком, а також зріст середнього чеку на 3%, що зумовлено значним збільшенням цін на продукцію. Однак, у 2024 році також відвідуваність закладів громадського харчування впала на 3% через економічну невизначеність на території України, а також через збільшення негативного впливу геополітичного середовища на споживчі цінності та на процес наймання-утримання персоналу в ресторанних закладах. Через теперішній ефект невизначеності експерти прогнозують подальше погіршення відвідуваності у ресторанних закладах на 2025-2026 роках [2].

Управління результативністю закладу ресторанного господарства в період невизначеності залежить від умов та обставин теперішнього ринку гостинності, в якому суб'єкти діяльності приділяють більше уваги не тільки на впровадження у своїх закладах удосконалених цифрових технологій, включаючи нові інформаційні системи зі штучним інтелектом, які мають за мету полегшити роботу персоналу та оптимізувати виробничі процеси підприємства, а і на нові методології управління бізнесом під час нециклічних потрясінь економіки, будь-то

пандемія або воєнний стан країни. Ефект невизначеності ускладнює процес прогнозування, вибудовування стратегій та розробки довгострокових планів для керівників ресторанів.

Разом зі корегуваннями у механізмі управління ресторанными закладами змінюється і поведінка споживачів. Через невизначеність, споживачі змінили свої пріоритети: тепер вони віддають більш перевагу сьогодишнім (короткостроковим) можливостям, ніж майбутнім (довгостроковим). Слід зазначити, що така зміна у поведінки споживачів разом з націленості на короткострокову насолоду/перспективу має позитивний вплив на збільшення поточного попиту на ресторанну продукцію, що зумовить збільшення пропозиції у галузі ресторанного господарства з подальшим потенційним зростанням виручки закладів у короткостроковий період. Переслідування цього короткострокового позитивного впливу на результативність функціонування ресторанного закладу підштовхує нинішніх керівників ресторанного бізнесу до підсилення своєї адаптації до умов невизначеності на сучасному ринку, використовуючи додаткові та інноваційні методи збільшення розвитку своєї діяльності, а також впроваджуючи нові інструменти реінвестування у бізнес ресторанного господарства.

З метою поліпшення механізму управління результативністю керівники ресторанного закладу намагаються опанувати нові аспекти управління складністю та адаптації до невизначеності, а також починають брати до уваги ті фактори, які не можуть бути контрольованими, щоб вони мали змогу враховувати ефект невизначеності у своєму проектуванні з подальшим кількісним та якісним вимірюванням впливу невизначеності на їхню діяльність. Перш ніж визначити найоптимальніші методики управління результативністю, необхідно визначити рівень невизначеності на ринку, який диференціюється за такими категоріями:

I рівень – спостерігається незначний вплив невизначеності на діяльність підприємств, тому для розробки стратегій ефективним буде використання стандартного набору стратегічних інструментів, будь-то дослідження ринку, аналіз змін споживчих цінностей на ринку, а також аналіз змін та вподобань цільової аудиторії ресторанного закладу;

II рівень – притаманне використання альтернативних варіантів складання стратегій підприємства. Базовий аналіз ринкового середовища не може остаточно спрогнозувати вплив невизначеності на результативність ресторанного закладу, тому рекомендовано використовувати більш комплексні та спеціалізовані методики розрахунку та прогнозування майбутніх результатів;

III рівень – у пріоритеті стає визначення діапазону впливу невизначеності у майбутній діяльності ресторанного закладу, також рекомендовано використовувати сценарний підхід до пристосування ефекту невизначеності;

IV рівень – повна невизначеність у ринковому середовищі. Важливо визначити індикатори змін ринку, що дозволять ідентифікувати сприятливі та несприятливі перетворення з часом. Значний вплив на цьому етапі має довіра до державних інституцій, заходів регулювання, що застосовуються [3].

Разом з розвитком ресторанного бізнесу пропорційно збільшується і можливість виникнення невизначеності у діяльності ресторанного закладу, що додатково підсилюється від наявності певних факторів, будь-то відсутність кількісної інформації щодо реальних та потенційних клієнтів, недостатня інформація щодо динаміки розвитку ринку у сфері обслуговування, відсутність інформації щодо конкурентів зі схожою продукцією, недостатня інформація щодо споживацьких вподобань та споживчої спроможності тощо. Успішна адаптація до невизначеності можлива лише за наявності розуміння цілого комплексу ринкових передумов: насиченість ринку, жорстка конкуренція між виробниками послуг, наявність у споживачів достовірної та повної інформації про альтернативні заклади, вільні ринкові відносини для бізнес-партнерів, а також ринкова свобода управлінських рішень у межах закладу ресторанного господарства. Слід визначити той факт, що більшість підприємств у період невизначеності намагаються зберегти своє функціонування через скорочення заробітної плати та скорочення персоналу, що є не тільки короткостроковим рішенням, а й малоефективним.

Задля поліпшення управління результативності рекомендується зосередити свою увагу на виявленні креативних та інноваційних підходів введення бізнесу, що дозволить їм тримати свої позиції на ринку ресторанных послуг. Так, у 2020 році кількість ресторанів і кафе в Україні скоротилася майже на 4 000. Якщо на початку 2020 року їх було 18 600, то вже на початку 2021 – лише 14 700. Обсяг ринку зменшився майже на 30% і становив 14,1 млрд грн [4]. Незважаючи на масштабний спадок ресторанного бізнесу, при дослідженні результативності діяльності ресторанів наприкінці 2022 – початку 2023 років, за допомогою

застосування нових бізнес-моделей та виходу на нові ринки галузі гостинності, деяким компаніям вдалося уникнути значних втрат. Через це 14% підприємств не відчували впливу пандемії на свої доходи [4]. При опитуванні та оцінці діяльності тих компаній, які вижили та продовжують свій розвиток у період вищої невизначеності, виявилось, що основним критерієм підтримання їх бізнесу стало масивне впровадження креативних трансформацій їх бізнес-моделей, що дозволило їм підтримувати свої ринкові позиції. Головними креативними інструментами підтримання свого ресторанного бізнесу були виявлені наступні:

- інтенсивне впровадження SMM маркетингу, що покращує комунікацію з клієнтами, поліпшує зворотній зв'язок, зменшує витрати на пошук потенційних клієнтів;
- впровадження персонального виїзного ресторанного обслуговування (outdoor catering);

- впровадження інноваційних платформ crowdsourcing. Через власні сайти або платформи підприємства можуть залучати ідеї клієнтів щодо нових страв, сервісів, назв, брати участь в онлайн-конкурсах – усе це формує активну взаємодію з аудиторією [4].

В умовах невизначеності особливої актуальності набуває впровадження нових інструментів управлінського обліку та бюджетування, база яких складає процесно-орієнтований підхід. Такий підхід передбачає поєднання двох управлінських стратегій: управління результативністю та контролю витрат. Стратегія управління результативністю реалізується через використання інструмента збалансованої системи показників, або Balanced Scorecard (BSC). При її розробці фокус спрямовується на визначення стратегічної мети, сформованої відповідно до потреб споживачів, із подальшим переведенням її у кількісні та якісні показники ефективності. Контроль витрат ґрунтується на впровадженні таких інструментів як:

- функціонально-вартісного аналізу, (Activity-Based Costing, ABC);
- процесно-орієнтованого управління (Activity-Based Management, ABM);
- процесно-орієнтованого бюджетування (Activity-Based Budgeting, ABB).

Результати, розраховані з використанням цих інструментів, відображають реальні бізнес-процеси, що робить їх значно прозорішими та адаптованими до практичних потреб підприємства порівняно з традиційними підходами. Ефективне використання процесно-орієнтованого підходу передбачає наявність чітко структурованої системи планування, яка повинна бути доведена до відповідальних осіб – керівників бізнес-одиниць, відділів і департаментів. Вдала реалізація вище перелічених інструментів у практичній діяльності дозволяє ефективно управляти технологіями для досягнення цільових показників результативності в умовах мінливої ринкової ситуації [5].

Одночасно з процесно-орієнтованим бюджетуванням значну роль у системі управління результативністю відіграє антикризова діагностика, яка дозволяє вчасно ідентифікувати критичні зони в діяльності підприємства та застосувати превентивні заходи. У контексті ресторанного бізнесу, діагностика дозволяє не лише оцінити рівень фінансової стійкості та платоспроможності, а й сформулювати гнучкий підхід до управління результативністю. Формування антикризової діагностики робиться на основі аналізу оборотності активів, рентабельності витрат, показників ліквідності, фінансового важеля та циклів грошового обігу. З метою адаптування до невизначеності рекомендується застосовувати експрес-діагностику та фундаментальну діагностику, які дозволяють відслідковувати тенденції погіршення стану підприємства ще до настання кризових явищ. Кожна діагностика має у своїй структурі індивідуальні індикатори, що можна більш детально побачити на рис. 1 та рис. 2.

Виходячи з вище перелічених індикаторів можна зробити висновок, що інтеграція експрес-діагностики та фундаментальної діагностики дає змогу ресторанам виявити приховані фінансові ризики, зберігати стабільність обігових коштів, оперативно реагувати на зниження ділової активності, а також покращити адаптивну здатність до ефекту невизначеності [6].

Ресторанне підприємство розглядається як складна система, де результативність функціонування залежить не лише від внутрішніх ресурсів, а й від впливу зовнішніх факторів, включаючи також і ефект невизначеності. У таких умовах для поліпшення механізму управління результативністю, на нашу думку, доцільно долучати методологічний апарат теорії ігор [7]. Доцільним є використання інтегральної оцінки результативності процесів, яка дозволяє врахувати одночасно прибутковість, масштабність і ефективність використання ресурсів.

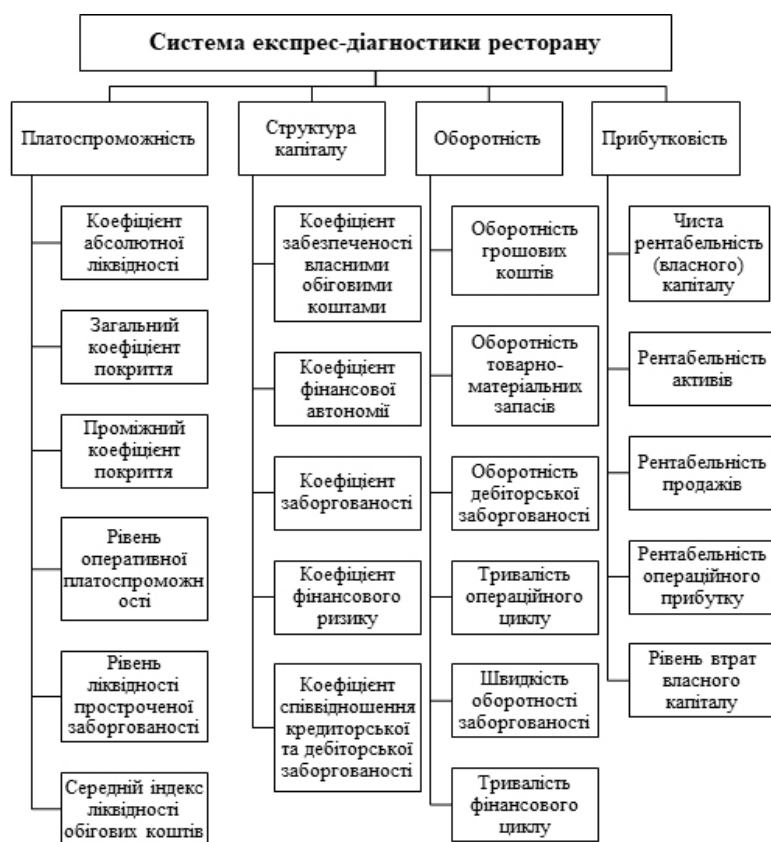


Рис. 1. Індикатори кризового стану в системі експрес-діагностики ресторану

Джерело: складено автором на основі [6]

Рис. 2. Індикатори кризового стану, що використовуються у фундаментальній діагностиці ресторану

Джерело: складено автором на основі [6]

Одним із таких підходів є модель оцінки результативності процесу на основі взаємозв'язку між загальним продуктом (виручкою), витратами та чистою вигодою (прибутком).

Для моделювання результативності професор Буреннікова Н. В. [7] пропонує використовувати числові показники, які відображають як корисність процесу (прибутковість, ефективність), так і витрати:

$$G=(V-Z), \quad (1)$$

де V – показник загального продукту процесу (виручка від реалізації продукції та послуг ресторану);

Z – показник витрат на процес (собівартість продукції та послуг);

G – показник продукту як користі (досягнення) процесу, тобто прибуток;

$$K=G+Z*G/V, \quad (2)$$

де K – показник масштабності процесу;

$$E=V/Z, \quad (3)$$

де E – показник ефективності процесу як відношення показників загального продукту V і продукту як затрат Z ;

$$R=K*E=K*V/Z=G*(1+V/Z), \quad (4)$$

де R – інтегральний показник результативності.

Описані показники дозволяють формалізувати процеси всередині підприємства та дати кількісну оцінку ефективності стратегії.

Інтеграція системи кількісної оцінки результативності у практику управління дозволяє не лише фіксувати стан підприємства, а й активно впливати на його конкурентну позицію за допомогою обґрунтованих управлінських рішень. Такий підхід формує основу для стратегічного та операційного управління ефективністю ресторанного бізнесу.

В умовах динамічного середовища ресторанного бізнесу (інфляція, зміни споживчого попиту, коливання вартості сировини, форс-мажори тощо), управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням ризиків та невизначеності. Це особливо важливо при оцінці результативності діяльності ресторану. Базова модель результативності процесу (формула 4) добре працює у стабільних умовах. Проте для реалістичної оцінки необхідно ввести елементи адаптивності до умов невизначеності та ймовірнісного аналізу через введення сценарного підходу, використання коефіцієнту стабільності та оцінювання ймовірних наслідків коливань ключових змінних.

Слід відмітити, що одночасно з кількісними показниками визначення результативності, ресторанний бізнес стикається з невизначеністю у вигляді поведінки конкурентів, змін в уподобаннях клієнтів, коливань постачальних ланцюгів. Теорія ігор дозволяє змоделювати поведінку ресторанного закладу у таких умовах, порівняти вигідність альтернативних стратегій і обрати найбільш стійку. Для визначення оптимальної стратегії управління використовують матриці виграшів та ризиків, які необхідні для аналізу варіантів дій у ситуації невизначеності. Розрахунок найоптимальніших стратегій проводиться на основі результатів розрахунків за критеріями Вальда та Севіджа. Мінімаксний критерій Вальда дозволяє визначити стратегію з найменшими можливими втратами, але через свою направленість на песимістичний сценарій критерій не може в повній мірі дати логістичні висновки. Критерій Севіджа рекомендує в умовах невизначеності обирати те рішення, за якого величина ризику набуває найменшого значення в найбільш несприятливій ситуації, тобто при максимальному ризику [7].

Методологія теорії ігор також дозволяє керівникам підприємств ресторанного бізнесу зробити вибір між збереженням традиційного формату або переходом на нові моделі обслуговування («dark kitchen», персональна служба доставки, кейтеринг послуги, автоматизація замовлення, тощо).

Таким чином, менеджмент отримує не лише статичну оцінку ефективності, а й динамічний інструмент стратегічного аналізу та управління ризиками.

Вище перелічені методики управління результативністю ресторану під час невизначеності не є остаточними і можуть розширюватися в залежності від величини впровадження нових та інноваційних методів управління бізнесом. В сучасних ринкових умовах, коли ресторанна галузь зазнає значний вплив невизначеності на діяльність об'єктів господарювання, додатковим інструментом забезпечення стабільної результативності є впровадження ефективної системи управління підприємницькими ризиками. Для ресторанного бізнесу ризики виступають чинниками, що здатні як знизити ефективність діяльності, так і, за умов правильного реагування, створити нові можливості для розвитку. Результативність значною мірою залежить від здатності керівництва вчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їхній вплив та швидко адаптувати бізнес-процеси до нових умов. При цьому система управління ризиками повинна бути інтегрована в усі ланки організації – від стратегічного планування до операційного контролю. Іншими словами, усі рішення, які стосуються інвестування, розширення ринку, зміну постачальників чи впровадження нових сервісів, мають базуватись не лише на ринковому аналізі, а й на прогнозуванні можливих негативних сценаріїв.

На сьогоднішній день, важливим чинником у підвищенні результативності виступає розвиток інформаційної прозорості в межах підприємства, зокрема через впровадження цифрових систем управління: CRM, ERP, POS тощо. Такі інструменти дозволяють оперативно отримувати аналітичну інформацію, контролювати витрати, оцінювати рентабельність окремих напрямів діяльності та приймати рішення, орієнтовані на зниження ризику та підвищення ефективності. Не менш суттєвим аспектом є управлінська культура підприємства, яка повинна формувати відповідальне ставлення до ризику не лише на рівні власників і менеджменту вищого класу, але й серед персоналу. Коли співробітники розуміють свою роль у стабільності бізнесу, виявляють гнучкість і швидко реагують на зміни, то підприємство має змогу отримати додаткову конкурентну перевагу. Забезпечення ефективного апарату управління ризиками в підприємстві, а також використання можливостей перетворення зовнішніх загроз у джерело внутрішніх вдосконалень, дозволяє підвищити ефективність управління результативністю функціонування ресторанного закладу під час невизначеності [8].

Важливим інструментом підвищення результативності діяльності ресторанного підприємства є також оптимізація формування підходящих стратегій адаптації до умов невизначеності. Іншими словами, керівникам ресторанного бізнесу рекомендується переформувати нинішні стратегії управління, визначити найоптимальніші стратегії, які зможуть значним чином знизити вплив невизначеності на діяльність ресторанного бізнесу, а також відректися від тих стратегій, впровадження яких не вирішує проблеми невизначеності безпосередньо. В дослідженні Дебора Готарделло та Солмаза Філіз Карабаха було проаналізовано діяльність дев'ятнадцяти Michelin-ресторанів на території Іспанії у період пандемії COVID-19 і виявлено такі стратегії управління результативністю в умовах невизначеності [11]:

- R&D-стратегія (Research and Development) – в основі лежить дослідження шляхів покращення виробничого процесу та розробка інноваційних нововведень в ресторанному бізнесі;
- Стратегія впровадження нових форматів обслуговування та нових позицій в меню;
- Рефлексивна стратегія – осмислення впливу невизначеності на функціонування закладу, раціоналізація аналітичного управління та прогнозування можливих позитивних та негативних результатів;
- Стратегія інтенсивного пошуку інформації, активного моніторингу за внутрішнім і зовнішнім ринковим становищем та аналізу актуальних даних;
- Стратегія реорганізації внутрішніх процесів, будь-то надання психологічної підтримки, покращення санітарно-гігієнічних стандартів, вдосконалення механізму вмотивування персоналу, впровадження додаткових грошових надбавок, пошук шляхів утримання працівників на нинішній позиції.

Слід зазначити, що автори дослідження рекомендують уникати використання тих стратегій, які назбігаються з сутністю невизначеності і є менш ефективними в аспекті пристосування до умов невизначеності. Наприклад, до малоефективних стратегій автори відносять стратегію P&S (Products and Services), сутність якої полягає у інноваційній зміні або розширенні ресторанної пропозиції у відповідь на кризу, невизначеність [11]. Пояснюється це тим, що стратегія інновацій у продуктах і послугах не узгоджується з основною ціннісною пропозицією ресторанів високої кухні. Спроби адаптації через

доставку, нові формати обслуговування чи кулінарні набори не здатні відтворити унікальний гастрономічний досвід, що очікує клієнт. Крім того, такі інновації часто супроводжуються високими витратами та репутаційними ризиками, не забезпечуючи відповідної віддачі. У підсумку, подібні дії мають скоріше тактичний характер і не сприяють довгостроковому стратегічному оновленню.

Висновки. Сучасна ресторанна галузь функціонує в умовах максимальної невизначеності, що зумовлена як глобальними викликами, так і внутрішніми змінами в економіці країни. У таких умовах результативність ресторанного підприємства стає не лише індикатором його прибутковості, а й комплексним відображенням здатності адаптуватися до динамічних змін. Проведене наукове дослідження засвідчує, що традиційні підходи до управління втрачають ефективність у нинішні кризові періоди, а тому потребують перегляду та доповнення сучасними інструментами стратегічного аналізу, діагностики та впровадження цифрових технологій в управлінських процесах. Необхідність підвищення гнучкості бізнес-моделей, використання новітніх підходів до бюджетування та антикризової оцінки діяльності дає змогу як і стабілізувати роботу ресторанного закладу, так і вивести його на новий рівень розвитку. Управління результативністю в умовах невизначеності перетворюється на інструмент стратегічного самозбереження, орієнтований на довгострокову життєздатність підприємства навіть у складних соціально-економічних обставинах.

Список літератури

1. Яковенко І. Відвідуваність закладів громадського харчування зросла на 10% у 2023 році. Village. 18 січня 2024. URL: <https://www.village.com.ua/village/business/news/346987-vidviduvanist-zakladiv-gromadskogo-harchuvannya-zroslo-na-10-za-2023-rik-nizh-u-2022-rotsi> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Антонюк Т. Відвідуваність закладів харчування впала на 3%, середній чек зріс на 17%, виторг – на 10%. Підсумки 2024 року від Poster. Forbes. 15 січня 2025. URL: <https://forbes.ua/news/vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-vpala-na-3-seredniy-chek-zris-na-17-vitorg-na-10-pidsumki-2024-roku-vid-poster-15012025-26306> (дата звернення: 20.05.2025).
3. Коломієць Г. М., Білянський Д. П. Відновлення бізнесу в Україні в контексті невизначеності господарського середовища. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 лютого 2024 р.), Львів, 2024. С. 76-78. URL: https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/14605/1/Zbirnik_konferenciji_m._Lviv__22_ljutogo_2024_r._dlja_saitu_%201.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
4. Благополучна А. Г., Кирилюк І. М., Ляховська Н. О. Стратегія розвитку готельних і рестораних підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища. Економічні горизонти. 2022. №1 (19). С. 39-46. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.259401](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.259401). URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/259401> (дата звернення: 20.05.2025).
5. Вітренко О. В., Романко О. В. Застосування процесно-орієнтованого бюджетування в управлінні діяльністю готельно-ресторанних комплексів. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. №5. С. 22-27. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-5-3>. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1119> (дата звернення: 20.05.2025).
6. Мулик Т. О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. Economic Synergy. 2023. №1 (7). С. 220-245. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-17>. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32690.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
7. Буреннікова Н. В. Результативність функціонування підприємств як систем: прикладні аспекти застосування теорії ігор, моделювання поведінки. Європейський конгрес наукових відкриттів: 3-я Міжнародна науково-практична конференція (3-5 березня 2025 р.) Barca Academy Publishing, Мадрид, Іспанія. 2025. С. 292-298. URL: <https://surl.li/xowkot> (дата звернення: 20.05.2025).
8. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюша Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиція: практика та досвід. 2020. №886. С. 51-57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.51>. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7258&i=6> (дата звернення: 20.05.2025).
9. Esitti B. Sustainability and tourism: Does uncertainty have an effect on the sustainability performance of restaurants? Tourism and the global crises. 2021. Pp. 19-27. URL: <https://iqac.quantumuniversity.edu.in/media/docs/c3/3.4.5/books/107.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).

10. Воронько-Невіднича Т. В., Гаращенко В. О., Титаренко К. О. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №3 (26). С. 62-66. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-10>. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/26_2020/12.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
11. Gottardello D., Karabag S. F. Crisis innovation: a study of strategic renewal and alignment in Michelin-starred restaurants. *International Hospitality Review*. 2022. Volume 38. Issue 1. Pp. 119-142. DOI: <https://doi.org/10.1108/IHR-03-2022-0010>. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ihr-03-2022-0010> (дата звернення: 20.05.2025).

References

1. Yakovenko, I. (2024). Attendance at catering establishments increased by 10% in 2023. Village. Retrieved from <https://www.village.com.ua/village/business/news/346987-vidviduvanist-zakladiv-gromadskogo-harchuvannya-zroslo-na-10-za-2023-rik-nizh-u-2022-rotsi> (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
2. Antoniuk, T. (2025). Attendance at catering establishments dropped by 3%, average check increased by 17%, turnover – by 10%. Forbes. Retrieved from <https://forbes.ua/news/vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-vpala-na-3-seredniy-chek-zris-na-17-vitorg-na-10-pidsumki-2024-roku-vid-poster-15012025-26306> (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
3. Kolomiets, H. M. & Bilianskyi, D. P. (2024). Business recovery in Ukraine in the context of economic uncertainty. *Zbirnyk materialiv IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh ta здобувачів вищої освіти* [Materials of the IV International Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Higher Education Applicants], *Problemy ta perspektyvy rozvytku biznesu v Ukraini* [Challenges and prospects for business development in Ukraine]. Lviv, 76-78. [In Ukrainian].
4. Blahopoluchna, A. H., Kyrlyuk, I. M., & Liakhovska, N. O. (2022). Strategy for the development of hotel and restaurant enterprises under conditions of market uncertainty. *Ekonomichni horyzonty*, 1(19), 39-46. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(19\).2022.259401](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(19).2022.259401). Retrieved from <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/259401> (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
5. Vitrenko, O. & Romanko, O. (2022). Application of activity-based budgeting in managing the operation of hotel and restaurant complexes. *Industria turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, 5, 22-27. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-5-3>. Retrieved from <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1119> (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
6. Mulyk, T. (2023). Crisis diagnostics in enterprise management. *Economic Synergy*, 1(7), 220-245. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-17>. Retrieved from <http://repository.vsau.org/getfile.php/32690.pdf> (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
7. Buriannikova, N. (2025). Enterprise performance as a system: applied aspects of game theory and behavior modeling. *Tretia Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia* [Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference]. *Yevropejs'kyj konhres naukovykh vidkryttiv* [European Congress of Scientific Discovery]. Madrid: Barca Academy Publishing, 292-298. [In Ukrainian].
8. Pylnova, V. P., Havrysh, O. M., & Kapeliusha, T. V. (2020). Formation of the enterprise risk management system. *Investytsii: praktykatadosvid*, 886, 51-57. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.51>. Retrieved from <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7258&i=6> (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
9. Essiti, B. (2021). Sustainable development and tourism: Does uncertainty affect sustainability indicators in restaurants? *Tourism and Global Crises*, 19-27. Retrieved from <https://iqac.quantumuniversity.edu.in/media/docs/c3/3.4.5/books/107.pdf> (accessed 20 May 2025).
10. Voronko-Nevidnycha, T. V., Harashchenko, V. O., & Tytarenko, K. O. (2020). Features of performance management of enterprises under current conditions. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 3(26), 62-66. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-10>. Retrieved from https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/26_2020/12.pdf. (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
11. Gottardello, D., & Karabag, S. F. (2022). Crisis innovation: a study of strategic renewal and alignment in Michelin-starred restaurants. *International Hospitality Review*, 38(1), 119-142. DOI: <https://doi.org/10.1108/IHR-03-2022-0010>. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ihr-03-2022-0010> (accessed 20 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.05.2025

Прийнята до публікації 24.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025

~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК: 005.963:334.722:159.923.2:612

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-5-330-81-92>

СИСТЕМА ТРЕНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ: ЕКОНОМІЧНІ ТА ПСИХОФІЗИЧНІ АСПЕКТИ

Басюркіна Н. Й., доктор економічних наук, професор., завідувач кафедри торгівельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: nataliibasiurkina@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9342-8863

Спаський І.Д., старший викладач кафедри торгівельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: ostrov7@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0480-9264

Анотація. У статті представлено інтегральну систему тренування підприємницьких здібностей, що об'єднує економічні та психофізичні аспекти розвитку підприємця. Традиційні підходи до підприємницької освіти переважно зосереджені на формуванні економічних компетенцій, залишаючи поза увагою тілесно-психологічну складову, яка безпосередньо впливає на ефективність прийняття рішень, стресостійкість, адаптивність та інноваційне мислення. Запропонована система ґрунтується на холістичному баченні підприємця як цілісної особистості, де тіло, психіка та інтелект функціонують як єдина взаємопов'язана система. Розроблена методологія інтегрує принципи східних бойових мистецтв і сучасної нейрофізіології з економічними стратегіями та бізнес-практиками, створюючи унікальну модель "Бізнес-До". Така інтеграція реалізується через спеціально розроблені бізнес-ката – комплексні вправи, що поєднують фізичні рухи з моделюванням підприємницьких сценаріїв, дозволяючи формувати ефективні патерни поведінки на рівні тілесної пам'яті. Центральне місце в системі займають практики усвідомленого дихання, сомато-когнітивної інтеграції, енергетичного менеджменту та сенсорної інтеграції. Теоретичний фундамент дослідження складають філософія персоналізму, концепція духовних вправ П'єра Адо, екзистенціальна психологія К. Ясперса та логотерапія В. Франкла, які надають глибинні філософські обґрунтування психофізичному підходу до розвитку підприємницьких здібностей. Практична реалізація системи відбувається через чітку градацію рівнів майстерності (від білого до чорного поясу), що відповідає різним стадіям становлення підприємця – від початкового освоєння базових навичок до формування цілісних бізнес-екосистем. Особливу увагу приділено формуванню річного циклу тренування з урахуванням природних психофізичних ритмів та сезонних особливостей організму. Представлена аналітична таблиця демонструє співвідношення економічних, психологічних та психофізичних аспектів тренування за ключовими компетенціями – від стратегічного мислення та ризик-менеджменту до лідерства та автентичності. Запропонована система має значний трансформаційний потенціал для сучасної бізнес-освіти, створюючи нову парадигму підприємництва, яка є не лише економічно ефективною, але й екологічно сталою, соціально відповідальною та орієнтованою на цілісний розвиток особистості. Впровадження даної методології сприятиме формуванню нового покоління підприємців, здатних поєднувати економічну ефективність із психофізичною гармонією та соціальною відповідальністю.

Ключові слова: підприємницькі здібності, психофізичне тренування, інтегральна методологія, бізнес-до, тілесно-орієнтований підхід, сомато-когнітивна інтеграція, підприємницька освіта, енергетичний менеджмент, усвідомлене підприємництво, бізнес-ката.

THE SYSTEM OF ENTREPRENEURIAL ABILITIES TRAINING: ECONOMIC AND PSYCHOPHYSICAL ASPECTS

Natalya Basyurkina, head of the Department of Commercial Business, Commodity Research and Business Administration of the Odesa National University of Technology, Doctor of Economics, Professor, Odesa, Ukraine
E-mail: nataliibasiurkina@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9342-8863

Igor Spassky, head of the Department of Commercial Business, Commodity Research and Business Administration of the Odesa National University of Technology, Senior Lecturer, Odesa, Ukraine
E-mail: ostrov7@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0480-9264

Abstract. The article presents an integral system for developing entrepreneurial abilities that unites economic and psychophysical aspects of entrepreneur development. Traditional approaches to entrepreneurial education predominantly focus on the formation of economic competencies, leaving aside the bodily-psychological component that directly influences decision-making effectiveness,

stress resistance, adaptability, and innovative thinking. The proposed system is based on a holistic vision of the entrepreneur as an integrated personality where body, psyche, and intellect function as a unified interconnected system. The developed methodology integrates principles of Eastern martial arts and modern neurophysiology with economic strategies and business practices, creating a unique "Business-Do" model. This integration is implemented through specially designed business kata - comprehensive exercises that combine physical movements with entrepreneurial scenario modeling, allowing the formation of effective behavioral patterns at the level of bodily memory. Central to the system are practices of mindful breathing, somato-cognitive integration, energy management, and sensory integration. The theoretical foundation of the research consists of the philosophy of personalism, Pierre Hadot's concept of spiritual exercises, Karl Jaspers' existential psychology, and Viktor Frankl's logotherapy, which provide profound philosophical justifications for the psychophysical approach to entrepreneurial abilities development. The practical implementation of the system occurs through a clear gradation of mastery levels (from white to black belt), corresponding to different stages of entrepreneur formation - from initial mastery of basic skills to the creation of holistic business ecosystems. Special attention is paid to the formation of an annual training cycle, taking into account natural psychophysical rhythms and seasonal characteristics of the organism. The presented analytical table demonstrates the correlation between economic, psychological, and psychophysical aspects of training across key competencies - from strategic thinking and risk management to leadership and authenticity. The proposed system has significant transformative potential for modern business education, creating a new paradigm of entrepreneurship that is not only economically efficient but also environmentally sustainable, socially responsible, and oriented toward the holistic development of the individual. Implementation of this methodology will contribute to the formation of a new generation of entrepreneurs capable of combining economic efficiency with psychophysical harmony and social responsibility.

Keywords: entrepreneurial abilities, psychophysical training, integral methodology, business-do, body-oriented approach, somato-cognitive integration, entrepreneurial education, energy management, mindful entrepreneurship, business kata.

JEL Classification: A120; A130; D910; I250; M130; M530

Постановка проблеми. У сучасному світі підприємницька діяльність постає як один із ключових факторів економічного розвитку та соціальних інновацій. Глобалізація, стрімкий технологічний прогрес, нестабільність ринків та зростаюча конкуренція формують надзвичайно складне бізнес-середовище, що вимагає від підприємців не лише економічних знань та технічних навичок, але й особливих психофізичних якостей, які дозволяють ефективно функціонувати в умовах підвищеної невизначеності, складності та динамічності. Проте традиційні системи підготовки підприємців переважно зосереджені на економічних, юридичних та управлінських аспектах, залишаючи поза увагою психофізичний вимір, який безпосередньо впливає на якість прийняття рішень, творчий потенціал, стресостійкість, лідерські здібності та інші критично важливі компетенції. Це створює значний розрив між теоретичною підготовкою та практичними викликами, з якими стикаються підприємці в реальному бізнес-середовищі.

Взагалі підприємці часто стикаються з такими викликами:

1. Високий рівень хронічного стресу, що призводить до зниження якості прийняття рішень, погіршення здоров'я та раннього вигорання;
2. Когнітивні упередження та мисленнєві пастки, що спотворюють сприйняття ринкової реальності;
3. Емоційні реакції, що блокують стратегічне мислення в критичних ситуаціях;
4. Енергетичне виснаження через нездатність ефективно управляти власними психофізичними ресурсами;
5. Відсутність тілесної усвідомленості, що обмежує доступ до інтуїтивних джерел інформації та креативності;
6. Труднощі в комунікації та лідерстві через обмежене розуміння невербальних аспектів взаємодії.

Визначені проблеми вказують на необхідність розробки комплексного підходу до тренування підприємницьких здібностей, який інтегрував би економічні знання з психофізичними практиками, створюючи цілісну систему підготовки, здатну формувати підприємців нового типу – гармонійно розвинених, стресостійких, адаптивних та інноваційних.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика розвитку підприємницьких здібностей належить до міждисциплінарного дослідницького поля, що інтегрує напрацювання економічної теорії, психології, педагогіки, нейронауки та інших галузей знань. Аналіз останніх досліджень у цій сфері дозволяє виявити кілька ключових напрямків та тенденцій, що формують сучасне розуміння підприємницьких компетенцій та підходів до їх розвитку. У контексті економічної теорії підприємництва спостерігається поступовий відхід від класичних моделей раціонального підприємця, запропонованих Й. Шумпетером та І. Кірцнером, до більш складних концепцій, що враховують когнітивні, соціальні та емоційні аспекти підприємницької діяльності. Зокрема, дослідження С. Саразваті [1] запропонувало новий теоретичний фреймворк "effectuation", який протиставляється

традиційному каузальному підходу та підкреслює роль інтуїції, імпровізації та використання невизначеності як ресурсу в підприємницькому процесі. Розвиваючи цей напрямок, С. Шейн та С. Венкатараман [2] визначили підприємництво як процес виявлення, оцінки та експлуатації можливостей, пов'язаний із специфічними когнітивними здібностями до розпізнавання патернів та оцінки ризиків.

Дослідження Н. Фосса та П. Кляйна [3] розширило розуміння підприємництва через призму суджень про використання ресурсів в умовах невизначеності, а Т. Бейкер та Р. Нельсон [4] розвинули концепцію "бріколажу" – здатності створювати нове з наявних ресурсів у ресурсно обмежених середовищах. Ці теоретичні розробки намагаються краще відобразити реальну динаміку підприємницької діяльності, проте все ще фокусуються переважно на когнітивно-аналітичних аспектах, залишаючи на периферії психофізичні фактори. Паралельно розвивається психологічно орієнтований напрямок досліджень підприємництва. Метааналіз А. Рауха та М. Фрезе [5] виявив взаємозв'язок між особистісними характеристиками підприємців (зокрема, орієнтацією на досягнення, інноваційністю, самоефективністю) та успішністю підприємницької діяльності. Дослідження Х. Чжао та С. Сайберта [6] підтвердило значущі відмінності в особистісних профілях підприємців та менеджерів за п'ятьма основними рисами особистості. Обґрунтуванню психологічних предикторів підприємницького успіху присвячені й роботи С. Бранденбурга та П. Ланге [7], які розширили розуміння ролі резиліентності, оптимізму та когнітивної адаптивності у підприємницькій діяльності.

Суттєвим кроком до інтеграції психологічних та економічних аспектів підприємництва стали дослідження у сфері поведінкової економіки, зокрема роботи Д. Канемана та А. Тверські [8], які продемонстрували систематичні відхилення від раціональності у прийнятті економічних рішень та роль когнітивних евристик, а також дослідження Д. Аріелі [9] з ірраціональної економічної поведінки. Ці напрацювання створили теоретичне підґрунтя для переосмислення психологічних механізмів підприємницьких рішень, проте вони фокусуються переважно на когнітивних процесах, залишаючи недостатньо дослідженою сферу тілесної психології та психофізіології. Значний прорив у розумінні зв'язку між когнітивними процесами та тілесними станами забезпечили дослідження у сфері нейрофізіології та втіленого пізнання (embodied cognition). Революційними стали роботи А. Дамасіо [10], який запропонував концепцію соматичних маркерів – тілесних сигналів, що спрямовують процес прийняття рішень. Дослідження Ф. Варели, Е. Томпсона та Е. Роша [11] заклали основи теорії втіленого пізнання, яка розглядає когнітивні процеси як невіддільні від тілесного досвіду. Ці ідеї були розвинуті в роботах Дж. Лакоффа та М. Джонсона [12], які досліджували роль тілесного досвіду у формуванні концептуальних структур мислення.

Прикладні аспекти зв'язку між тілесними станами та ефективністю діяльності розробляються в рамках соматичних практик. Методики М. Фельденкрайза [13], спрямовані на підвищення тілесної усвідомленості та оптимізацію рухових патернів, демонструють значний потенціал для підвищення ефективності когнітивних процесів. Дослідження в галузі соматичної психології, представлені в роботах П. Левіна [14] та Х. Ограві [15], пропонують методики для регуляції фізіологічних станів та подолання наслідків стресу, що має безпосереднє значення для підприємницької діяльності. Розуміння нейрофізіологічних основ стресу та його впливу на когнітивні функції суттєво розширилося завдяки дослідженням С. Порджеса [16], який розробив теорію полівагальної регуляції, та Б. ван дер Колка [17], який дослідив вплив травматичного досвіду на тілесні та психічні функції. Ці дослідження мають прямий вихід на розуміння механізмів стресостійкості підприємців, проте їх потенціал для підприємницької освіти залишається недостатньо реалізованим.

Сфера підприємницької освіти також зазнає суттєвих трансформацій. Традиційна модель навчання через передачу знань та формування управлінських навичок, яка тривалий час домінувала в бізнес-освіті, поступається більш інтегральним підходам. Дослідження Дж. Неккі, Р. Глеша та С. Джонстона [18] обґрунтовують ефективність експериментального навчання (experiential learning) для розвитку підприємницьких компетенцій. Педагогічна модель d.school Стенфордського університету, описана в роботах Т. Келлі та Д. Келлі [19], пропонує інтеграцію дизайн-мислення, прототипування та емпатійного підходу до творення інновацій. Комплексний підхід до підприємницької освіти, заснований на методології lean startup, розроблено в дослідженнях С. Бланка та Б. Дорфа [20] та Е. Піса [21]. Цей підхід фокусується на швидкому тестуванні бізнес-гіпотез через створення мінімально життєздатних продуктів та ітеративне навчання. Альтернативний підхід, заснований на методології effectuation, розвивається в освітніх програмах, описаних у роботах Т. Фет, Ф.

Йонссена та К. Аше [22]. Хоча ці інноваційні освітні моделі значно розширюють діапазон підприємницьких компетенцій, вони все ще приділяють недостатню увагу психофізичним аспектам та тілесно-орієнтованим практикам як компонентам підприємницької освіти.

Окремий напрямок досліджень фокусується на розвитку підприємницького мислення (entrepreneurial mindset). У роботах К. Дусейка [23] та Е. Манги, Дж. Йорка та М. Рейда [24] досліджуються психологічні компоненти такого мислення, включаючи установку на зростання, орієнтацію на можливості, толерантність до невизначеності. М. Гарванова та П. Пауновська-Панайотова [25] розглядають формування підприємницького мислення як ключовий аспект підприємницької освіти, що включає розвиток креативності, інноваційності та проактивності. Однак ці дослідження недостатньо враховують психофізичні аспекти формування підприємницького мислення та недооцінюють роль тілесно-орієнтованих практик у цьому процесі.

Дослідження зв'язку між фізичним станом та підприємницькою ефективністю представлені відносно обмеженою кількістю робіт. Дж. Голд, Б. Коліб та Р. Валсіно [26] показали позитивний вплив фізичної активності на когнітивні функції, пов'язані з підприємницькою креативністю та інноваційністю. М. Лосада та К. Хейтонен [27] дослідили вплив медитативних практик на здатність підприємців управляти стресом та приймати збалансовані рішення. Проте системні дослідження інтеграції психофізичних практик у підприємницьку освіту залишаються поодинокими.

У сфері східних бойових мистецтв як потенційної моделі для розвитку підприємницьких здібностей можна відзначити роботи Й. Іноуе [28], який дослідив філософські основи та методологічні принципи будо як шляху особистісного та духовного розвитку. Дослідження Т. Накамури [29] розкривають педагогічний потенціал бойових мистецтв для формування характеру, дисципліни та стратегічного мислення. Проте цілеспрямовані дослідження адаптації методології бойових мистецтв для розвитку підприємницьких здібностей практично відсутні в науковій літературі. Інтеграції духовних та філософських аспектів у підприємницьку освіту присвячені роботи Р. Бока [30], який досліджує взаємозв'язок між духовними практиками та підприємницькою ефективністю, та С. Кейфіца [31], який розглядає роль цінностей та сенсу в підприємницькій діяльності. Ці дослідження наближаються до цілісного розуміння підприємництва, що включає не лише економічні та психологічні, але й духовні аспекти, проте не пропонують систематичної методології для їх інтеграції в освітній процес.

У сфері діагностики підприємницьких здібностей переважають підходи, зосереджені на оцінці бізнес-знань, управлінських навичок та психологічних характеристик. Діагностичні інструменти, розроблені Дж. МакГі, М. Петерсоном, С. Мюллером та А. Секваєрою [32], дозволяють оцінити рівень розвитку підприємницьких компетенцій у різних доменах – від розпізнавання можливостей до мобілізації ресурсів. Однак ці діагностичні підходи не охоплюють психофізичні аспекти підприємницької готовності та результативності.

Окремий напрямок досліджень фокусується на нейропластичності та її ролі в навчанні. Роботи Н. Дойджа [33] та М. Мерзеніча [34] розкривають механізми нейропластичності та їх потенціал для розвитку когнітивних здібностей у дорослому віці. Ці дослідження мають значний потенціал для розробки більш ефективних методів підприємницької освіти, проте їх застосування в цьому контексті залишається обмеженим.

Таким чином, аналіз останніх досліджень свідчить про суттєвий прогрес у розумінні як економічних, так і психологічних аспектів підприємницької діяльності, а також про поглиблення знань щодо зв'язку між тілесними станами та когнітивними процесами. Проте системна інтеграція цих напрямків у цілісну концепцію та методологію тренування підприємницьких здібностей залишається недостатньо розробленою сферою, що обґрунтовує актуальність та новизну даного дослідження.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблема ефективного формування підприємницьких здібностей набуває особливої актуальності в умовах сучасних трансформаційних процесів у глобальній економіці. Попри значний корпус наукових досліджень у цій сфері, ряд принципових аспектів залишаються недостатньо дослідженими, що обмежує можливості створення по-справжньому інтегральних та ефективних систем підприємницької освіти. Аналіз існуючих напрацювань виявляє концептуальний розрив між економічними та психофізичними аспектами підприємницької діяльності, який досі не подоланий у теоретичних моделях та практичних методологіях.

Традиційна економічна наука тривалий час розглядала підприємця як раціонального агента, мотивованого переважно економічними стимулами та керованого логіко-аналітичним

мисленням. Цей підхід, закладений ще в працях Й. Шумпетера, Ф. Найта та І. Кірцнера, хоча й еволюціонував із часом, але й досі зберігає виразний когнітивний ухил. Навіть сучасні дослідження підприємницьких компетенцій, представлені в роботах Д. Куратко, С. Шейна, С. Венкатарамана, зосереджуються переважно на когнітивних та соціальних навичках, залишаючи на периферії уваги тілесно-психологічні аспекти підприємницької активності. З іншого боку, психологічні дослідження підприємництва, започатковані Д. МакКлеландом та розвинуті в працях Р. Брокгауза, А. Шапіро, П. Дракера, значно розширили розуміння особистісних характеристик та психологічних предикторів підприємницького успіху. Проте ці дослідження зосереджені переважно на рівні особистісних рис, мотиваційних патернів та когнітивних стилів, майже не зачіпаючи психофізичні механізми, що лежать в основі підприємницького функціонування.

Сучасні прогресивні школи підприємницької освіти, такі як методології d.school Стенфордського університету, lean startup Е. Ріса, effectuation С. Сарасвати, роблять важливі кроки в напрямку інтеграції когнітивних та досвідних аспектів навчання. Однак і ці підходи не розглядають системно психофізичний вимір підприємницької діяльності, зокрема, вплив тілесних станів, психофізичної регуляції та енергетичного менеджменту на якість прийняття рішень, креативність, стресостійкість та інші критичні підприємницькі здібності. Паралельно до цього в останні десятиліття здійснено прорив у розумінні зв'язку між тілесними станами та когнітивними процесами завдяки дослідженням у сфері нейрофізіології (А. Дамасіо, Б. Лібет, Д. Сігел), втіленого пізнання (embodied cognition) (Ф. Варела, Е. Томпсон, А. Ной), соматичних практик (М. Фельденкрайз, Т. Ханна, Б. Бейнбрідж-Кое), психології тілесності (П. Левін, С. Порджес, Б. ван дер Колк). Ці дослідження переконливо демонструють, що когнітивні процеси не можуть бути відокремлені від тілесного досвіду, що інтуїція та прийняття рішень глибоко закорінені в соматичних маркерах, що фізіологічні стани безпосередньо впливають на якість мислення та дії.

Однак ці революційні відкриття досі не інтегровані системно в теорію та практику підприємницької освіти. Залишається невирішеною проблема створення концептуальної моделі, яка б органічно поєднувала економічні компетенції з психофізичними навичками в цілісний комплекс підприємницьких здібностей. Відсутня методологія, яка б дозволила перетворити теоретичне розуміння зв'язку між тілом, мозком та підприємницькою ефективністю на конкретні освітні практики та тренувальні протоколи. Особливо значущою прогалиною є відсутність науково обґрунтованої системи психофізичних практик, спеціально адаптованих для розвитку конкретних підприємницьких компетенцій. Існуючі методи тілесно-орієнтованого тренінгу, розроблені в контексті спорту, перформативних мистецтв, бойових практик та психотерапії, потребують фундаментального переосмислення та адаптації для потреб підприємницької освіти, що досі не зроблено на системному рівні.

Також недостатньо дослідженою залишається проблема індивідуалізації психофізичних аспектів підприємницького тренування. Традиційні підходи до персоналізації освітніх траєкторій фокусуються на когнітивних стилях, попередньому досвіді та кар'єрних перевагах, ігноруючи індивідуальні психофізичні особливості – нейрофізіологічні патерни, типи нервової системи, домінуючі стратегії тілесної регуляції, які мають значний вплив на формування оптимальних підприємницьких компетенцій.

Критично важливою невирішеною проблемою є розробка валідних методик оцінки інтегральних підприємницьких здібностей, які б охоплювали як економічні, так і психофізичні параметри. Існуючі діагностичні інструменти зосереджені переважно на вимірюванні бізнес-знань, управлінських навичок та особистісних характеристик, тоді як психофізичні аспекти підприємницької готовності та результативності залишаються поза межами систематичної оцінки. Не розв'язаною залишається й проблема створення цілісної навчальної екосистеми, яка б забезпечувала гармонійний розвиток економічних та психофізичних аспектів підприємницьких здібностей. Традиційні освітні середовища орієнтовані переважно на передачу знань та формування когнітивних навичок, тоді як психофізичний вимір навчання зазвичай розглядається як другорядний або взагалі ігнорується при проектуванні навчальних просторів та процесів.

Особливого значення набуває проблема інтеграції цифрових технологій у розвиток психофізичних аспектів підприємницьких здібностей. В умовах зростаючої діджиталізації бізнес-освіти необхідно знайти ефективні підходи для віртуалізації тілесно-орієнтованих практик, що становить значний методологічний виклик, який досі не отримав адекватного вирішення. Також недостатньо досліджено крос-культурні аспекти інтеграції психофізичних практик у підприємницьку освіту. Різні культурні традиції мають власні підходи до розуміння

зв'язку між тілом і розумом, різні системи тілесних практик та методи психофізичної регуляції. Питання про те, як ці культурні особливості можуть бути враховані при створенні глобально релевантних, але локально адаптованих систем тренування підприємницьких здібностей, залишається відкритим.

Нарешті, значною прогалиною є відсутність лонгітюдних досліджень впливу інтегральних програм розвитку підприємницьких здібностей на довгострокову підприємницьку успішність та сталість. Без таких емпіричних даних складно робити обґрунтовані висновки про ефективність та цінність інтеграції психофізичних практик у систему підприємницької освіти.

Мета дослідження. Таким чином, хоча окремі елементи економічних та психофізичних аспектів підприємницької діяльності досліджені досить глибоко, їх системна інтеграція в цілісну концепцію та методологію тренування підприємницьких здібностей залишається невирішеною науковою проблемою. Саме на подолання цього розриву спрямоване дане дослідження, яке пропонує інноваційну модель "Бізнес-До" як комплексну систему, що органічно поєднує економічні та психофізичні аспекти розвитку підприємця на всіх рівнях – від теоретичного осмислення до практичного впровадження та емпіричної валідації.

Основний матеріал. У просторі сучасної економіки, де швидкість змін постійно зростає, а конкурентні виклики стають дедалі складнішими, формування підприємницьких здібностей потребує цілісного підходу, що охоплює не лише економічні компетенції та психологічні якості, але й психофізичний вимір людського існування. Система тренування підприємницьких здібностей постає як інтегральна методологія, що розглядає майбутнього підприємця в єдності його розуму, емоцій та тіла, пропонуючи шлях комплексного розвитку, де економічні знання поєднуються з психофізичними практиками для досягнення максимальної ефективності та особистісної реалізації.

Економічний аспект системи охоплює оволодіння аналітичним інструментарієм, фінансовою грамотністю, навичками стратегічного планування та ресурсного менеджменту. Підприємець має навчитися читати ринкові сигнали, розпізнавати паттерни споживчої поведінки, оцінювати потенціал інновацій та вибудовувати масштабовані бізнес-моделі. Однак ці компетенції не існують у вакуумі – вони глибоко вкорінені в цілісний психофізичний стан людини, який або підсилює ці здібності, або суттєво обмежує їхню реалізацію. Психофізичний аспект системи тренування відкриває принципово новий вимір підприємницького розвитку, визнаючи глибинний зв'язок між тілесними станами, нейрофізіологічними процесами, когнітивними здібностями та підприємницькою ефективністю. Цей підхід ґрунтується на розумінні, що підприємницька діяльність – це не лише інтелектуальний процес, а й висококоординована психофізична активність, що вимагає оптимального функціонування всіх систем організму та психіки.

Подібно до професійних спортсменів, які тренують своє тіло для досягнення піку продуктивності, підприємці потребують систематичного тренування своїх психофізичних здібностей для оптимальної реалізації свого потенціалу. Ця аналогія зі спортом не випадкова – вона відображає глибинне розуміння, що видатні результати в будь-якій сфері вимагають не лише технічної майстерності, але й здатності входити в особливі стани свідомості, підтримувати високий рівень енергії та концентрації, швидко відновлюватися після стресу та зберігати емоційну рівновагу під тиском.

У контексті моделі "Бізнес-До", психофізичний аспект тренування набуває особливої значущості. Як і в бойових мистецтвах, де фізична форма, координація рухів, дихання та ментальна зосередженість складають єдиний комплекс, так і в підприємництві ці елементи взаємопов'язані та взаємозалежні. Додзю – тренувальний простір для підприємців – стає місцем не лише для опанування бізнес-стратегій, але й для систематичної роботи з тілесними станами, енергетичним балансом та психофізичною інтеграцією.

Центральне місце в психофізичному тренуванні підприємця займає практика усвідомленого дихання. Дихання – це міст між свідомістю та тілом, інструмент регуляції нервової системи та доступу до різних станів свідомості. Через спеціальні дихальні техніки підприємець вчиться швидко відновлюватися після стресу, входити в стани підвищеної креативності, підтримувати ясність мислення в критичних ситуаціях та керувати своїм енергетичним ресурсом. Різні патерни дихання активують різні режими нервової системи: глибоке діафрагмальне дихання стимулює парасимпатичну систему, сприяючи розслабленню та відновленню; ритмічне дихання з акцентом на вдиху активує симпатичну систему, підвищуючи енергію та концентрацію; а різноманітні практики затримки дихання тренують стресостійкість та адаптивність. Поряд з диханням, значна увага приділяється

оптимізації фізичного стану та рухових патернів підприємця. Дослідження нейрофізіології показують, що мозок і тіло функціонують як єдина система, і стан тіла безпосередньо впливає на когнітивні здібності, емоційну регуляцію та прийняття рішень. Регулярні фізичні тренування – не просто заходи для підтримки здоров'я, а невід'ємний компонент підприємницького розвитку, що покращує кровопостачання мозку, стимулює нейрогенез, підвищує рівень нейротрофічних факторів та оптимізує гормональний баланс.

Однак психофізичне тренування виходить далеко за межі стандартних фітнес-програм. Воно включає специфічні практики, спрямовані на розвиток тілесної усвідомленості, координації, балансу та кінестетичного інтелекту. Через різноманітні вправи з бойових мистецтв, танцю, йоги та соматичних практик підприємець вчиться краще відчувати своє тіло, розпізнавати тонкі сигнали, що передують втомі чи стресу, ефективніше розподіляти зусилля та знаходити стан "потoku" – оптимальний режим функціонування психіки та тіла, де максимальна ефективність поєднується з глибоким задоволенням від процесу.

Особливе місце в системі психофізичного тренування займають практики сенсорної інтеграції – розвиток здатності ефективно обробляти та поєднувати інформацію від різних органів чуттів. Підприємець, який має високий рівень сенсорної інтеграції, здатен краще орієнтуватися в інформаційно насиченому середовищі, швидше помічати значущі сигнали та зв'язки між різними явищами, інтуїтивно вловлювати невербальні аспекти комунікації та тонше відчувати ринкові тенденції. Практики сомато-когнітивної інтеграції спрямовані на подолання розриву між мисленням та тілесним досвідом, на розвиток здатності використовувати тілесну мудрість у процесі прийняття рішень. Через спеціальні вправи підприємець вчиться звертати увагу на тілесні відгуки в процесі обмірковування різних варіантів, розпізнавати соматичні маркери, які часто містять важливу інформацію, що не усвідомлюється на раціональному рівні. Це особливо важливо в ситуаціях невизначеності, коли аналітичної інформації недостатньо, і потрібно задіяти інтуїтивні механізми, які часто функціонують через тілесні канали.

Ще одним важливим компонентом психофізичного тренування є практики управління енергією. На відміну від традиційного тайм-менеджменту, який фокусується на розподілі часу, енергетичний менеджмент зосереджується на оптимізації використання психофізичних ресурсів людини. Підприємець вчиться розпізнавати свої природні енергетичні ритми, чергувати періоди інтенсивної роботи з періодами відновлення, структурувати свою діяльність відповідно до власних піків та спадів енергії протягом дня. Також він опановує техніки швидкого відновлення енергії між важливими зустрічами чи завданнями, методи запобігання енергетичному виснаженню та практики глибокого відновлення, які дозволяють уникнути хронічної втоми та вигорання.

Інтеграція тіла і розуму через рух також є ключовим аспектом психофізичного тренування. Спеціально розроблені комплекси рухів, які поєднують фізичну активність з когнітивними завданнями, сприяють формуванню нових нейронних зв'язків, покращують пластичність мозку та розвивають здатність до багатозадачності. Наприклад, виконання складних координаційних вправ одночасно з розв'язанням бізнес-кейсів або проведенням переговорів тренує здатність зберігати ясність мислення та приймати збалансовані рішення в динамічному середовищі з високим рівнем невизначеності.

Практики роботи з увагою становлять окремий блок психофізичного тренування. В епоху інформаційного перевантаження та постійних відволікань здатність керувати своєю увагою стає критичною навичкою для підприємця. Через медитативні практики, нейрофідбек та спеціальні вправи підприємець розвиває різні режими уваги: фокусовану увагу для глибокої роботи над складними завданнями; периферійну увагу для сканування середовища та виявлення можливостей; відкриту увагу для творчих інсайтів; та метаувагу – здатність усвідомлювати сам процес уваги та гнучко перемикатися між різними її режимами залежно від ситуації.

Практики психоемоційної регуляції через тіло допомагають підприємцю ефективно управляти своїм емоційним станом у стресових ситуаціях. Він вчиться розпізнавати ранні тілесні сигнали емоційних реакцій до того, як вони повністю розгорнуться, та використовувати специфічні фізичні дії для зміни емоційної динаміки. Наприклад, зміна постави може миттєво вплинути на рівень впевненості; певні патерни рухів можуть активувати стан спокійної зосередженості; а специфічні жести та вирази обличчя здатні трансформувати внутрішній стан через механізми зворотного зв'язку між тілом і психікою.

У системі "Бізнес-До" ці психофізичні практики інтегруються з економічними аспектами тренування через спеціально розроблені комплексні вправи – бізнес-ката. Такі ката поєднують

фізичні рухи з підприємницькими сценаріями, дозволяючи вбудовувати ефективні патерни поведінки на рівні тілесної пам'яті. Наприклад, ката "Відповідь на критику" включає специфічну послідовність дихання, постави та внутрішнього фокусу, що дозволяє зберігати позитивний та конструктивний стан під час отримання критичного зворотного зв'язку; ката "Прийняття ризику" розвиває здатність розпізнавати і враховувати тілесні сигнали страху, не дозволяючи їм блокувати необхідні дії; а ката "Переговорний процес" тренує вміння зчитувати невербальні сигнали партнера при одночасному усвідомленні власних тілесних реакцій.

Психофізичний аспект тренування підприємницьких здібностей глибоко резонує з філософією персоналізму, який розглядає особистість як цілісну єдність, що не може бути редукована до окремих функцій чи аспектів. У цій парадигмі тіло розглядається не як інструмент чи машина, якою керує розум, а як невід'ємна частина особистості, як спосіб її буття у світі, як джерело пізнання та творчості. Персоналістський підхід долає картезіанський дуалізм, що розділяє тіло і розум, і пропонує інтегральне бачення людини, де тілесний досвід є одним із ключових вимірів особистісного існування та розвитку. Такий підхід перегукується також з ідеями П'єра Адо про філософські практики як цілісні духовні вправи, що залучають всю людину – її розум, емоції, волю та тіло. Адо показує, що в античних філософських школах – від стоїків до епікурейців – філософія була не просто теоретичною дисципліною, а способом життя, який передбачав систематичну роботу з усіма аспектами людського існування, включаючи тілесну практику, дієтичні обмеження, контроль дихання та специфічні режими сну та бадьорості. Ці практики були спрямовані на трансформацію всього способу буття людини, на досягнення особливого стану свідомості, в якому вона могла найповніше реалізувати свій потенціал.

Екзистенційний вимір психофізичного тренування знаходить своє відображення в концепції межових ситуацій Карла Ясперса. Ясперс показує, що саме в моменти зіткнення з граничними викликами – стражданням, боротьбою, провинною, смертю – людина має можливість пережити своє справжнє існування, вийти за рамки повсякденності та реалізувати свою свободу. У контексті підприємництва такими межовими ситуаціями можуть бути моменти екстремального ризику, кризи, поразки, які випробовують не лише інтелект та волю, але й фізичну витривалість, здатність зберігати ясність свідомості під тиском та швидко відновлюватися після виснаження. Психофізичне тренування готує підприємця до таких ситуацій, розвиваючи його здатність не тільки виживати в них, але й знаходити в них можливості для якісного стрибка в особистісному та професійному розвитку.

Логотерапевтичний підхід Віктора Франкла також знаходить своє відображення в психофізичному вимірі підприємницького тренування. Франкл підкреслював, що пошук сенсу є фундаментальною людською мотивацією, що наповнює життя глибинним змістом та дає сили долати найскладніші випробування. У психофізичному контексті це проявляється як тілесне переживання сенсу – специфічний стан, коли діяльність, що має глибоке особисте значення, викликає відчуття повноти, енергії та гармонії. Підприємець навчається розпізнавати ці тілесні сигнали автентичності та сенсу, використовувати їх як компас у прийнятті стратегічних рішень та як джерело стійкості у складних ситуаціях.

Річний цикл тренування в системі "Бізнес-До" також враховує психофізичні аспекти. Кожен сезон має свій енергетичний характер та психофізичні особливості: весна – час активності, коли організм природно налаштований на початок нових проєктів; літо – період максимальної енергії та експансії; осінь – час збору врожаю та підготовки до зими; зима – період інтроспекції та відновлення. Тренувальні програми адаптуються до цих природних ритмів, пропонуючи відповідні практики та завдання для кожного сезону. Таке системне тренування психофізичного виміру підприємництва відкриває нові горизонти ефективності та сталості бізнес-діяльності. Підприємець, який володіє не лише економічними знаннями, але й має розвинуті психофізичні здібності, отримує значні переваги: вищу енергетичну ефективність, що дозволяє більше досягати з меншими витратами; кращу стресостійкість, що зберігає продуктивність в умовах високого тиску; більшу інтуїтивну чуйність до ринкових тенденцій та можливостей; вищу соціальну компетентність через краще розуміння невербальних аспектів комунікації; та більшу креативність завдяки інтеграції різних типів інтелекту.

Однак психофізичне тренування не є просто інструментом для досягнення більшого успіху в традиційному розумінні. Воно трансформує саме розуміння успіху, зміщуючи фокус з зовнішніх досягнень на якість внутрішнього досвіду, з кількісних показників на глибину та автентичність підприємницької діяльності. Підприємець, який інтегрував психофізичний

вимір у свою практику, не просто створює успішний бізнес – він творить своє життя як цілісний мистецький твір, де економічна діяльність стає одним із способів самовираження та служіння світу. У практичному плані психофізичне тренування підприємницьких здібностей включає широкий спектр методик та практик: від інтенсивних фізичних тренувань, що розвивають витривалість та стійкість, до тонких соматичних практик, що підвищують тілесну усвідомленість; від традиційних медитативних технік, що розвивають увагу та самоспостереження, до сучасних методик нейрофідбеку, що дозволяють навчитися свідомо регулювати активність мозку; від бойових мистецтв, що тренують реакцію та інтуїтивне прийняття рішень, до танцювальних практик, що розвивають експресивність та невербальну комунікацію. Ці практики інтегруються в систему тренування підприємницьких здібностей на кількох рівнях. На базовому рівні вони складають окремий блок тренувальної програми, спрямований на створення міцного психофізичного фундаменту. На проміжному рівні вони поєднуються з економічними та психологічними аспектами через комплексні вправи та симуляції. На просунутому рівні вони інтегруються в реальні бізнес-процеси, стаючи невід'ємною частиною підприємницької практики.

Важливою особливістю системи є індивідуалізований підхід, що враховує психофізичну конституцію кожного учня, його природні схильності, енергетичні паттерни та особливості нервової системи. Те, що ефективно для одного типу підприємця, може бути контрпродуктивним для іншого. Тому програма тренування адаптується під індивідуальні потреби, використовуючи різні методики для досягнення схожих цілей залежно від особливостей конкретної людини. У широкому соціально-економічному контексті розвиток системи тренування підприємницьких здібностей, що інтегрує економічні та психофізичні аспекти, має потенціал для значної трансформації бізнес-культури. Вона створює нову парадигму підприємництва, яка є не лише економічно ефективною, але й екологічно сталою, соціально відповідальною та орієнтованою на справжні людські потреби. Підприємці, що пройшли таке комплексне тренування, мають потенціал стати агентами позитивних змін у суспільстві, створюючи бізнеси, які не виснажують, а відновлюють – відновлюють екологічні системи, соціальні зв'язки, психологічне здоров'я та базову радість буття.

Таким чином, система тренування підприємницьких здібностей, що інтегрує економічні та психофізичні аспекти, пропонує цілісний шлях розвитку, де підприємництво стає не просто професією, а мистецтвом жити повноцінно, творчо та осмислено в складному та динамічному світі. Вона визнає, що справжній підприємницький успіх неможливий без гармонії всіх вимірів людського буття – від чіткого аналітичного мислення до інтуїтивної мудрості тіла, від стратегічного бачення до присутності в поточному моменті, від особистісної цілісності до глибокого зв'язку зі світом та іншими людьми. Саме в цій інтеграції народжується новий тип підприємця – не просто успішного бізнесмена, а цілісної особистості, що реалізує свій унікальний потенціал та робить значущий внесок у світ через свою підприємницьку діяльність.

Висновки. Проведення дослідження системи тренування підприємницьких здібностей з інтеграцією економічних та психофізичних аспектів дозволяє сформулювати ряд важливих висновків, що мають як теоретичне, так і практичне значення для розвитку сучасної підприємницької освіти та формування нової парадигми підприємництва. Результати дослідження демонструють, що традиційний поділ на економічні компетенції та особистісні якості, розум та тіло, раціональне та інтуїтивне є штучним та контрпродуктивним у контексті підготовки підприємців до викликів сучасного динамічного бізнес-середовища. Натомість, запропонована інтегральна модель "Бізнес-До" пропонує цілісний підхід, який розглядає підприємця як єдину психофізичну систему, де економічні знання та тілесні практики взаємно посилюють одне одного, створюючи синергетичний ефект. Такий підхід значно підвищує ефективність тренування підприємницьких здібностей, забезпечуючи формування не лише технічних навичок, але й глибинних якостей, необхідних для сталого підприємницького успіху.

Дослідження виявило, що східні бойові мистецтва з їхньою багатовіковою традицією інтеграції фізичного, психологічного та духовного розвитку представляють потужну методологічну базу, яка може бути адаптована для тренування підприємницьких здібностей. Система градації рівнів майстерності (поясів), ритуали та форми (ката), філософія постійного самовдосконалення, баланс між дисципліною та спонтанністю, уважність до найменших деталей та цілісне бачення – всі ці елементи знаходять безпосередні паралелі в підприємницькій діяльності та можуть бути ефективно трансформовані в методологію "Бізнес-До". Особливо цінним є підхід бойових мистецтв до формування специфічних

станів свідомості через тілесні практики, що дозволяє підприємцям розвивати здатність до глибокої концентрації, інтуїтивного прийняття рішень та збереження ясності мислення в стресових ситуаціях.

Дослідження переконливо доводить, що інтеграція економічних та психофізичних аспектів у єдину систему тренування підприємницьких здібностей створює потужний синергетичний ефект, який значно підвищує ефективність підприємницької освіти та відкриває нові горизонти для розвитку підприємництва як цілісного життєвого шляху. Розроблена система "Бізнес-До" пропонує практичну методологію для реалізації цього інтегрального підходу, створюючи основу для формування нового покоління підприємців – гармонійно розвинених, стресостійких, адаптивних та соціально відповідальних. Це відкриває перспективні напрямки для подальших досліджень та практичних інновацій у сфері підприємницької освіти та розвитку, які можуть значно вплинути на майбутнє бізнесу та суспільства в цілому.

Список літератури

1. Sarasvathy S.D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*. 2001. № 26 (2). P. 243-263.
2. Shane S., Venkataraman S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. 2000. № 25(1). P. 217-226.
3. Foss N.J., Klein P.G. *Organizing Entrepreneurial Judgment: A New Approach to the Firm*. Cambridge: Cambridge University Press, 2012. 312 p.
4. Baker T., Nelson R.E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*. 2005. № 50(3). P. 329-366.
5. Rauch A., Frese M. Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2007. P. 41-65.
6. Zhao H., Seibert S.E. The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*. 2006. № 91(2). P. 259-271.
7. Brandenburg S., Lange P. The roles of resilience and optimism in entrepreneurial decision-making. *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. № 14. P. 174-178.
8. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*. 1979. № 47(2). P. 263-291.
9. Ariely D. *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. New York: Harper Collins, 2008. 304 p.
10. Damasio A.R. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. – New York: Putnam, 1994. 312 p.
11. Varela F.J., Thompson E., Rosch E. *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. Cambridge, MA: MIT Press, 1991. 328 p.
12. Lakoff G., Johnson M. *Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought*. – New York: Basic Books, 1999. 640 p.
13. Feldenkrais M. *Awareness Through Movement: Health Exercises for Personal Growth*. – New York: Harper & Row, 1972. 173 p.
14. Levine P.A. *In an Unspoken Voice: How the Body Releases Trauma and Restores Goodness*. – Berkeley, CA: North Atlantic Books, 2010. 384 p.
15. Ogawa H. Somatic Psychology and the Entrepreneurial Mind: Body-Centered Approaches to Performance Enhancement. *International Journal of Body Psychotherapy*. 2019. № 18(2). P. 94-109.
16. Porges S.W. *The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-regulation*. New York: W.W. Norton, 2011. 347 p.
17. van der Kolk B. *The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma*. New York: Viking, 2014. 464 p.
18. Neck H.M., Greene P.G., Brush C.G. *Teaching Entrepreneurship: A Practice-Based Approach*. – Northampton, MA: Edward Elgar, 2014. 352 p.
19. Kelley T., Kelley D. *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. – New York: Crown Business, 2013. 288 p.
20. Blank S., Dorf B. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. – Pescadero, CA: K&S Ranch, 2012. 608 p.

21. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. – New York: Crown Business, 2011. 336 p.
22. Fiet J.O., Busenitz L.W., Moesel D.D., Barney J.B. The systematic search for entrepreneurial discoveries. – Westport, CT: Quorum Books, 2002. 208 p.
23. Dweck C.S. Mindset: The New Psychology of Success. New York: Random House, 2006. 288 p.
24. Mangan E., York J.G., Reid S.W. Mindset and entrepreneurial entry: The moderating role of context. *Journal of Business Venturing*. 2022. № 37(3). P. 106-127.
25. Garvanova M., Paunova-Panayotova S. Entrepreneurial Mindset Formation in Higher Education: Challenges and Opportunities. *Pedagogical Forum*. 2021. № 2. P. 25-34.
26. Gold J., Colibazzi T., Vlasveld A. Benefits of Physical Activity for Entrepreneurial Cognition: An fMRI Study // *Journal of Business Venturing*. – 2018. – № 33(5). – P. 634-654.
27. Losada M., Heikkinen K. The influence of mindfulness practices on entrepreneurial decision-making under uncertainty. *International Small Business Journal*. 2021. № 39(6). P. 569-593.
28. Inoue Y. The Philosophy of Japanese Martial Arts: The Spiritual Foundation of Budo. Tokyo: Kodansha International, 2013. 240 p.
29. Nakamura T. The martial arts as pedagogical practice: Educational implications from traditional martial arts philosophy. *Journal of Martial Arts Anthropology*. 2017. № 17(3). P. 17-25.
30. Bock R. Spiritual Practices and Entrepreneurial Performance: The Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Small Business Management*. 2020. – № 58(5). P. 939-963.
31. Kaifetz S. Values-based entrepreneurship: The role of meaning and purpose in venture creation. *Journal of Business Ethics*. 2019. № 157(2). P. 327-346.
32. McGee J.E., Peterson M., Mueller S.L., Sequeira J.M. Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2009. № 33(4). P. 965-988.
33. Doidge N. The Brain That Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the Frontiers of Brain Science. New York: Viking, 2007. 448 p.
34. Merzenich M. Soft-Wired: How the New Science of Brain Plasticity Can Change Your Life. San Francisco: Parnassus Publishing, 2013. 266 p.

References

1. Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), p. 243-263.
2. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), p. 217-226.
3. Foss, N.J., & Klein, P.G. (2012). *Organizing Entrepreneurial Judgment: A New Approach to the Firm*. Cambridge: Cambridge University Press.
4. Baker, T., & Nelson, R.E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), p. 329-366.
5. Rauch, A., & Frese, M. (2007). Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. In J.R. Baum, M. Frese, & R. Baron (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 41-65). Mahwah, NJ: Erlbaum.
6. Zhao, H., & Seibert, S.E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), pp. 259-271.
7. Brandenburg, S., & Lange, P. (2020). The roles of resilience and optimism in entrepreneurial decision-making. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00174.
8. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), pp. 263-291.
9. Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. New York: Harper Collins.
10. Damasio, A.R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York: Putnam.
11. Varela, F.J., Thompson, E., & Rosch, E. (1991). *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. Cambridge, MA: MIT Press.
12. Lakoff, G., & Johnson, M. (1999). *Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought*. New York: Basic Books.

13. Feldenkrais, M. (1972). *Awareness Through Movement: Health Exercises for Personal Growth*. New York: Harper & Row.
14. Levine, P.A. (2010). *In an Unspoken Voice: How the Body Releases Trauma and Restores Goodness*. Berkeley, CA: North Atlantic Books.
15. Ogawa, H. (2019). Somatic Psychology and the Entrepreneurial Mind: Body-Centered Approaches to Performance Enhancement. *International Journal of Body Psychotherapy*, 18 (2), pp. 94-109.
16. Porges, S.W. (2011). *The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-regulation*. New York: W.W. Norton.
17. van der Kolk, B. (2014). *The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma*. New York: Viking.
18. Neck, H.M., Greene, P.G., & Brush, C.G. (2014). *Teaching Entrepreneurship: A Practice-Based Approach*. Northampton, MA: Edward Elgar.
19. Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. New York: Crown Business.
20. Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, CA: K&S Ranch.
21. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
22. Fiet, J.O., Busenitz, L.W., Moesel, D.D., & Barney, J.B. (2002). The systematic search for entrepreneurial discoveries. Westport, CT: Quorum Books.
23. Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.
24. Mangan, E., York, J.G., & Reid, S.W. (2022). Mindset and entrepreneurial entry: The moderating role of context. *Journal of Business Venturing*, 37(3), 106189.
25. Garvanova, M., & Paunova-Panayotova, S. (2021). Entrepreneurial Mindset Formation in Higher Education: Challenges and Opportunities. *Pedagogical Forum*, 2, p. 25-34.
26. Gold, J., Colibazzi, T., & Vlasveld, A. (2018). Benefits of Physical Activity for Entrepreneurial Cognition: An fMRI Study. *Journal of Business Venturing*, 33(5), p. 634-654.
27. Losada, M., & Heikkinen, K. (2021). The influence of mindfulness practices on entrepreneurial decision-making under uncertainty. *International Small Business Journal*, 39 (6), p. 569-593.
28. Inoue, Y. (2013). *The Philosophy of Japanese Martial Arts: The Spiritual Foundation of Budo*. Tokyo: Kodansha International.
29. Nakamura, T. (2017). The martial arts as pedagogical practice: Educational implications from traditional martial arts philosophy. *Journal of Martial Arts Anthropology*, 17(3), p. 17-25.
30. Bock, R. (2020). Spiritual Practices and Entrepreneurial Performance: The Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Small Business Management*, 58(5), p. 939-963.
31. Kaifetz, S. (2019). Values-based entrepreneurship: The role of meaning and purpose in venture creation. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 327-346.
32. McGee, J.E., Peterson, M., Mueller, S.L., & Sequeira, J.M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), p. 965-988.
33. Doidge, N. (2007). *The Brain That Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the Frontiers of Brain Science*. New York: Viking.
34. Merzenich, M. (2013). *Soft-Wired: How the New Science of Brain Plasticity Can Change Your Life*. San Francisco: Parnassus Publishing.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2025

Прийнята до публікації 26.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025

SPECIFICITIES OF THE ETHICAL COMPONENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

Nadiia Kichuk, Doctoral Candidate in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa

e-mail: kichuknv@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3032-1238

Anna Yushyna, Bachelor's level 1 student of the Faculty of Economics and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: mmgladd0@gmail.com

Abstract. The article analyses the modern trends in the development of entrepreneurship in Ukraine, namely, social business in the context of wartime. The ethical component of social business functioning is defined as an integral part of it. The purpose of the study is to identify the relationship between the development of social entrepreneurship and adherence to ethical principles in business, and to assess the prospects for the development of the ethical component in business. In the course of the study, the methods of systematisation, observation, comparative analysis and generalisation were used. The main difficulties that prevent the development of social entrepreneurship in the context of war are identified, and effective ways to overcome them are proposed. A package of measures to stimulate the development of social business, including the introduction of online platforms, the use of crowdfunding tools and the automation of internal business processes, is presented.

Keywords: social entrepreneurship, business ethics, investment, employment, crowdfunding.

ОСОБЛИВОСТІ ЕТИЧНОЇ СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Кічук Н. В., докторант, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: kichuknv@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3032-1238

Юшина А. О., студентка факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: mmgladd0@gmail.com

Анотація. У статті проаналізовано сучасні тенденції розвитку підприємництва в Україні, а саме соціального бізнесу в умовах воєнного стану. Визначена етична складова функціонування соціального бізнесу як невід'ємна його частина. Метою дослідження є виявлення взаємозв'язку між розвитком соціального підприємництва та дотриманням етичних принципів у бізнесі, оцінка перспективи розвитку етичної складової в бізнесі. Розглянутий досвід створення і розвитку соціального бізнесу в Україні, проаналізовані основні законодавчі акти щодо підтримки соціального підприємництва. Наведені приклади соціального бізнесу, який активно розвивається в нашій державі. Проаналізовані внутрішні процеси в економіці України, спричинені Covid пандемією і війною. Наведена динаміка кількості найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості суб'єктів підприємництва. Динаміка була зумовлена загостренням соціально-економічних викликів, насамперед потребою у створенні робочих місць для представників вразливих соціальних груп — учасників АТО, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, жителів сільських територій тощо.

У процесі дослідження використано методи систематизації, спостереження, порівняльного аналізу та узагальнення. Проведено аналіз статистичних показників безробіття та зайнятості суб'єктів підприємницької діяльності, показники розвитку соціального бізнесу, що дозволяє об'єктивно оцінити поточний стан розвитку підприємництва в Україні. Виявлено основні складнощі, які стримують розвиток соціального підприємництва в умовах війни, та запропоновано ефективні шляхи їх подолання.

Обґрунтовано низку заходів для стимулювання розвитку соціального бізнесу, зокрема впровадження онлайн-платформ, використання краудфандингових інструментів та автоматизації внутрішніх бізнес-процесів.

Ключові слова: соціальне підприємництво, етика бізнесу, інвестиції, зайнятість, працевлаштування, краудфандинг.

JEL Classification: L260; L310

Statement of the problem. In today's economic context, the development of social entrepreneurship, a business model that is not only focused on making a profit but also aims to improve social life, is becoming particularly relevant. This approach combines entrepreneurial initiative and social responsibility based on ethical principles. In Ukraine, the potential of this

sector is growing along with the need for new tools to overcome unemployment and support vulnerable groups. Ethics in Social Entrepreneurship in Ukraine - is a fundamental principle that defines the moral guidelines for the activities of such enterprises. It is especially important in times of war and socio-economic instability, when business not only generates profit but also fulfils a social mission. This article is devoted to the study of the ethical component of social business in Ukraine, the identification of development trends, difficulties and key aspects of social entrepreneurship.

Analysis of recent research and publications. Social entrepreneurship in Ukraine has many years of development experience, accompanied by both practical initiatives and theoretical developments. Scientists, representatives of civil society, government and the business community are actively involved in its study and implementation. Among the Ukrainian specialists who have made a significant contribution to the study of social entrepreneurship are: A. Svinchuk [1], A. Revko [2], L. Boyko [3], Y. Dybchynska, I. Shavkun [4], O. Koval [5], which highlight the key characteristics of social entrepreneurship and its connection with changes in our society.

The article is devoted to the identification of previously unresolved parts of the general problem. Scholars focus on the need for state support, legal regulation and community involvement in financing social initiatives and supporting social entrepreneurship, but do not explore the relationship between ethical business conduct and social entrepreneurship.

The purpose of research. Is to identify the relationship between the development of social entrepreneurship and ethical principles in business, to analyse Ukrainian business practice and to assess the perspectives for the development of the ethical sphere.

Presenting of the main research material. Nowadays, social entrepreneurship, a form of entrepreneurial activity that specialises in solving current social problems of society through business models, is gaining more and more popularity. In contrast to conventional entrepreneurship, the main purpose of which is to make a profit, such entrepreneurship also specialises in creating a positive social impact in society, and seeks to improve living standards, reduce social inequality and promote the country's socio-economic life [1, p. 44]. One of the key elements of social entrepreneurship is compliance with business ethics - a set of moral norms that regulate business activities. Entrepreneurs who act within the framework of ethics of negotiation, competition, study the influence of religious and cultural values and the problems of social responsibility of business contribute to the formation of responsible and honest entrepreneurship [2, p. 19].

Social entrepreneurship in Ukraine is developing as a special model of economic activity that combines an entrepreneurial approach with a clear social objective. Its characteristic feature is the systematic channelling of part of the profits to socially significant initiatives, including support for social organisations, community projects or local communities.

At the same time, social enterprises actively involve representatives of socially vulnerable groups in production processes, providing them not only with employment but also with social adaptation, decent working conditions and the opportunity for self-realisation. The nature of the product or service produced is also an important component of social entrepreneurship: it must create measurable social value, for example, by contributing to environmental protection, increasing transparency in society, or meeting the needs of communities that are not addressed by traditional business. By combining economic purpose with ethical responsibility, social entrepreneurship is gradually becoming established as an effective tool for overcoming social inequality, supporting sustainable development and shaping a new business culture in Ukraine.

The development of business ethics as a science is characterised by changes in people's understanding of the function of business, its responsibility to society and our environment. Looking back at history, we can see how business ethics evolved from labour ethics, when integrity, honesty and hard work were valued, to the present, when economic goals of business should be aligned with the interests of society and the principles of environmental responsibility. With the active development of social entrepreneurship, the ethical aspects of business are becoming increasingly important. The main principles of ethical behaviour include respect for social equality, transparency of business activities and respect for human rights. Business ethics, especially in its social form, is becoming a factor that determines the corporate culture and resilience of a company. The implementation of such norms helps to build trust on the part of consumers, employees and investors, mitigates risks that may arise from unfair behaviour, and enhances competitiveness. Sometimes ethical principles help to increase the company's innovation potential, as they create an internal environment that is open to new ideas, cooperation and dialogue. Taking all these factors into account, it can be noted that business ethics in the field of social entrepreneurship, as well as in any other, is a crucial tool for achieving a balance of social and economic development that allows

businesses to play their role in addressing the challenges of modern society.

Social entrepreneurship is a widespread form of business activity in many economically developed countries in Europe. According to experts, it accounts for about 10 % of the entire European business sector, which provides jobs for 6 % of the region's population [3, p. 2]. A wide variety of social enterprises operate thanks to government support, favourable legal frameworks and the active participation of civil society. In many European countries, special government agencies or services have been created to promote social enterprise. Let's look at the example of the United Kingdom, which is considered the leading European centre for the development of social entrepreneurship. The first such enterprise appeared here in 1844, and today there are about 70,000 social enterprises in the country, employing about 2 million people, which is 3% of the population. About 20% of them have an annual turnover of more than £1 million, and the total contribution of the social sector to the country's economy reaches almost 9% of GDP. Social enterprises are active in a wide range of industries, from construction, transport, waste management and trade to catering, renewable energy and culture, including theatre. According to 2017 data, 68% of these enterprises provided support to vulnerable groups, 44% □ facilitated their employment, and 28% operated in socially and economically depressed regions of the country. Israel's experience in the field of social entrepreneurship is also extremely illustrative. Here, social enterprises are actively involved in supporting vulnerable groups through training, employment, social adaptation, rehabilitation and the organisation of informative leisure activities. An example is the Hameshakem enterprise, which is 50% owned by the state: 95% of its employees are people with disabilities. It performs not only production functions, but also an important social mission, facilitating the integration of such people into society. State support for this enterprise depends on the number of people with disabilities employed, which encourages the expansion of inclusive business. According to Israeli legislation, social enterprises that employ people with disabilities are entitled to guaranteed government orders and are exempt from paying municipal tax [3, p. 3].

Although social entrepreneurship in Ukraine does not have a clear legal status, its popularity is growing significantly, and entrepreneurs are increasingly acting not only as innovators offering solutions to social problems, but also as carriers of a new economic culture of doing business [4, p. 81]. In our post-industrial society, where sustainable development and social justice are a priority, social entrepreneurship is becoming an example of combining economic efficiency with moral values. It applies the principles of business ethics at all levels of activity – from the initial formation of the enterprise's mission to the beginning of management decision-making. Social enterprises in Ukraine operate within the general legal framework, but the lack of a specialised regulatory framework significantly complicates their development and legal status.

Only a few legislative initiatives, such as the draft law «On Veteran Enterprises» (№ 10258) registered in the Verkhovna Rada, partially address the topic of social entrepreneurship, considering veteran business as one of its forms. The first attempt to legislate social entrepreneurship in Ukraine was made in 2012, when Oleksandr Feldman, a member of parliament, initiated the draft law «On Social Enterprises». However, the document was rejected by the Verkhovna Rada Committee on Tax Policy at the stage of consideration. Later, the deputy submitted another initiative - amendments to article 154 of the Tax Code of Ukraine to provide tax benefits to social enterprises. However, after the failure of the first legislative attempt, this draft law was withdrawn by the author himself. During the next term of the Verkhovna Rada, the topic of social entrepreneurship was not promoted at the legislative level. It was only in 2015 that Oleksandr Feldman re-registered the updated draft law «On Social Enterprises», which is still formally under consideration, but in fact has no dynamics and remains without further progress [5]. Given the current socio-economic challenges, the development of social entrepreneurship fully meets the strategic interests of the state, as it allows solving a significant part of social problems with a minimum budgetary burden, based on the principles of self-organisation, responsibility and social solidarity. The main motivation for establishing social enterprises in Ukraine is the personal beliefs, values and civic position of the entrepreneurs involved.

In Ukraine, social protection has traditionally taken a key place in the system of state social policy, second only to national security and defence in terms of funding [6]. However, despite significant budgetary expenditures, existing social programmes are not always able to respond quickly to new challenges, including providing basic support for the working population who have lost their jobs and sources of income. The Covid-19 pandemic and the war have triggered a deep economic crisis, which has led to a significant decline in the living standards of millions of Ukrainians. The number of registered internally displaced persons as a result of the full-scale invasion in early 2025 reached 4,6 million [7]. In 2023 alone, more than 2,5 million IDPs received

state housing assistance totalling UAH 73,3 billion. At the same time, the excessive concentration of the population in relatively safe regions has exacerbated the difficulties in finding employment for vulnerable categories of citizens, including people with disabilities, veterans, and single parents who have found themselves facing rising unemployment. At the end of 2022, the unemployment rate stood at 21,1%, more than doubling the previous figures. Despite a certain decrease in 2023 to 18,2%, and in 2024 to 14,2% [8], This does not fully demonstrate the real situation on the labour market. According to sociological surveys, more than a third of citizens who worked before the war lost their jobs, and 38% of entrepreneurs were forced to lay off staff [9]. The number of full-time equivalent employees decreased by more than 25% compared to 2021.

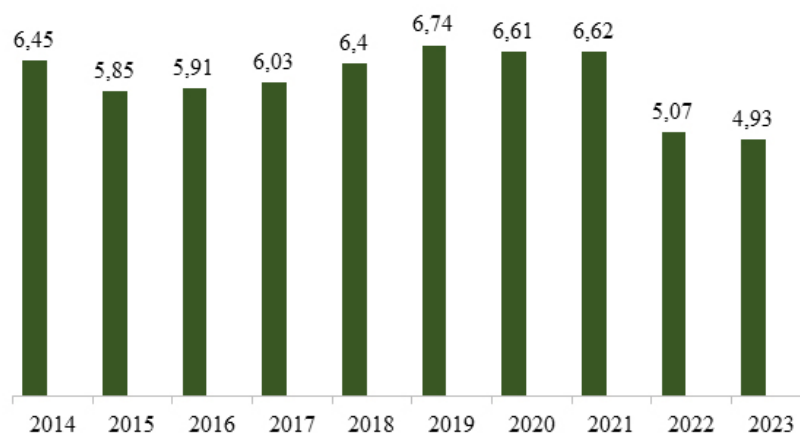


Figure 1. Dynamics of the number of employees in the equivalent of full-time employment of business entities in 2014-2023, million people

Source: [6]

Such indicators not only reflect the difficult state of the economy, but also indicate the limited ability of the state to solve major social problems on its own. In this context, social entrepreneurship can become an important additional tool to overcome unemployment, social exclusion and economic exclusion, while introducing ethical principles of responsibility and solidarity into the business environment.

Social entrepreneurship in Ukraine has been gradually developing, but the real fast growth of this sector began to be observed in 2020-2022 [3]. This dynamics was dictated by the growing social problems, in particular the need to employ representatives of vulnerable categories of the population - ATO veterans, internally displaced persons (IDPs), people with disabilities, rural residents, and so on (Fig. 2).

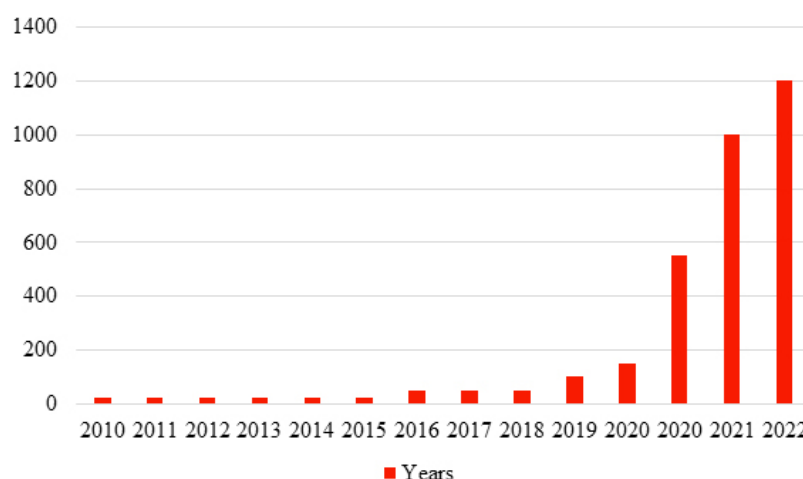


Figure 2. Growth dynamics of social entrepreneurship in Ukraine in 2010-2022.
Source: compiled on the basis of information from [3].

In times of war, social business is especially important, as it involves not only economic activity but also high responsibility to society and the ability to respond quickly to current social challenges. According to a Gradus Research study, 44% of Ukrainians pay attention to whether a business supports the needs of the Armed Forces of Ukraine when choosing goods or services. For another 21% of citizens, it is important that the company's employees participate in volunteer activities.

Today, the realisation of a social mission has come to the forefront of national business. According to recent surveys, 84% of Ukrainian enterprises are actively involved in solving socially important tasks.

As shown in Figure 3 [3], the main activities of social enterprises in Ukraine in 2023 are focused on supporting the army and the frontline. These enterprises produce specialised food, clothing, footwear, as well as the necessary technical devices and components.

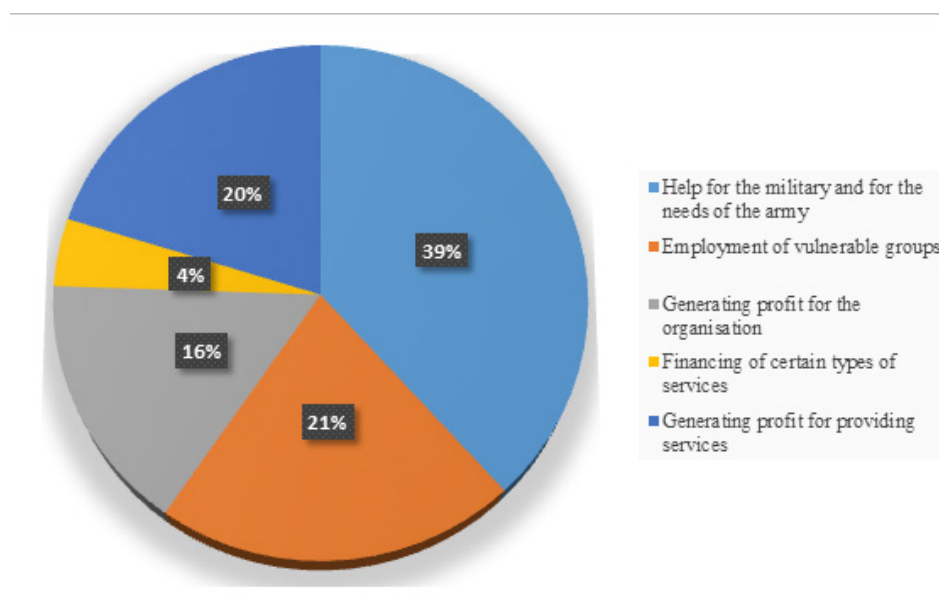


Figure 3. Main types of social enterprises in Ukraine in 2023

Source: compiled based on data from [3]

Social enterprises can generate income from both their own resources and external funding. In particular, social enterprises can receive funds from special funds that bring together investors interested not only in profit but also in positive changes in society. Equally important is the development of alternative means of raising funds, such as crowdfunding platforms. Modern technologies open up new opportunities for financing social initiatives by attracting small contributions from a wide range of people. In Ukraine, platforms such as Spilnokosht are already demonstrating success in raising funds for socially significant projects, although their potential is far from fully realised but has good prospects.

In social entrepreneurship, ethics is not just a nice word, but the foundation of everything that such a business does. Social entrepreneurs don't just make money — they solve important problems. But to ensure that this is not just a pretty facade, it is important that clear ethical rules are in place within the enterprise itself. Social enterprises often create codes of ethics — a set of rules that define how to behave within the team and how to treat customers, partners and society. Employees are trained to make honest decisions even in difficult situations. If problems arise, there are special committees or responsible persons who deal with ethical conflicts. Social enterprises also regularly check whether they are adhering to their principles: they conduct employee surveys, publish reports on their activities, and tell the public how they are implementing their social mission. They are transparent, open to criticism and not afraid to show the results of their work. They often collaborate with independent experts to develop their own standards and adapt to changes in society. In other words, ethics in social entrepreneurship is not something formal, it is a way of thinking and working. Without it, social business loses its essence, because it is ethics that distinguishes it from ordinary business: here, money is not an end in itself, but a tool for change in society [10, p. 14].

There are already many social enterprises operating in Ukraine today that are changing people's lives for the better every day. These are not just businesses that make money — they are about real human stories, support, care and a desire to help those in need. At the same time, they are examples of how to do business honestly, with respect for people and clear ethical principles. For example, «Good Bread from Good People» is a bakery in Kyiv where people with mental disabilities can work, develop and feel part of the community. «WoodLuck» in Lviv is a workshop where furniture is made and veterans and people who have undergone rehabilitation find new meaning in life. «Vbrani» helps elderly people earn money by knitting — warm items made by skilled craftswomen are not only useful, but also carry a piece of their soul. «Veterano Pizza» provides work and support to war veterans, helping them return to peaceful life and feel needed. And «Gorikhovyi Dim» doesn't just bake treats — they invest part of their profits in helping women in crisis situations. These businesses, and many others, are a true example of how business can be not only about profit, but also about goodness, humanity and care. They work honestly, openly and with respect for everyone — true business ethics in action.

Results. Today, social entrepreneurship is not just an alternative to traditional business. It is a separate economic model that combines economic productivity with a clear ethical and moral foundation. In our modern reality, when society is faced with inequality, unemployment and crises of adaptation among vulnerable groups, this form of entrepreneurial activity is becoming an effective tool for economic stabilisation and social balance. Ethics is no longer an abstract concept, but part of everyday decisions. In this context, business serves society, not the other way around, and it is humanity and responsibility that become the source of long-term success. That is why it is important not only to recognise the role of social entrepreneurship at the state level, but also to provide adequate regulatory and financial support for its development.

References

1. Svinchuk A. A., Kornetsky A., Goncharova M., Nazaruk V., Husak N., Tumanova A. (2017). Social entrepreneurship: from idea to social change: a manual. Kyiv: LLC "Enterprise "VNA". Retrieved from: http://eef.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/Book_sotsialnepidpryyemnytstvo_pidruchnyk.pdf (accessed 23 April 2025). [in Ukrainian].
2. Revko A. M. (2022). The role of social entrepreneurship in the accumulation of social capital and solving community problems in the context of digitalization of the Ukrainian economy. *Economy and Society*. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-39> Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1943/1870> (accessed 23 April 2025). [in Ukrainian].
3. Boiko L. O. (2024). Social entrepreneurship as an effective approach to solving social problems. *Tavriya Scientific Bulletin. Series: Economics*, (20), 43-50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.5> Retrieved from: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/512>. (accessed 24 April 2025). [in Ukrainian].
4. Dybchynska, Y. S., Shavkun, I. G. (2025) Business ethics: a textbook for bachelor's degree students majoring in Management in the educational and professional programmes International Business Management and Organisation Management and Administration. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University [in Ukrainian].
5. Koval, O. P. (2024). Foreign experience of social entrepreneurship and prospects for its application in Ukraine. National Institute for Strategic Studies. 2024. DOI: https://niss.gov.ua/sites/default/files/202402/az_socpidpriemnictvo_16_022024.pdf. Retrieved from: <https://zenodo.org/records/14804096> (accessed 23 April 2025). [in Ukrainian].
6. Medvid, V., Rekunov, V. (2024). Social Entrepreneurship in Ukraine. Local Self-Government in Ukraine and the World: Theory and Practice: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference, [International economic conference]. Poltava: PDAU, 24-32 [in Ukrainian].
7. Braunagel, A. (2025). Mechanisms and strategic directions for the development of social entrepreneurship in Ukraine. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 1, 324-328. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-48>. Retrieved from: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1474>. (accessed 23 April 2025). [in Ukrainian].
8. Chvertko, L. A., & Vinnitska, O. A. (2025). Social entrepreneurship and its role in solving contemporary socio-economic problems. *Current issues of economic sciences*. DOI:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14804096> Retrieved from: <https://zenodo.org/records/14804096> .(accessed 24 April 2025). [in Ukrainian].

9. Internally displaced persons. State Enterprise «Information and Computing Centre of the Ministry of Social Policy of Ukraine» (2025). Official web-site. Retrieved from: <https://www.ioc.gov.ua/analytics> . (accessed 24 April 2025). [in Ukrainian].

10. Inflation Report (2024) National Bank of Ukraine. Official web-site. Retrieved from: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf?v=11. (accessed 24 April 2025). [in Ukrainian].

11. Assessment of damage caused by Russian war crimes in Ukraine. 15-19 September 2022. Sociological group «Rating» (2022). Retrieved from: https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_ukraine_losses_102022_press.pdf (accessed 24 April 2025). [in Ukrainian].

12. Dankevych A.Ė., Nitsenko V.S., Lypovyi D.V., Dankevych V.E. (2025) Ethics of economists and social responsibility of business: institutional foundations and sustainable development. Internauka. 3. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3> Retrieved from: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/6aada586-17af-4cee-b03f-dceac4cd2717>. (accessed 25 April 2025). [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 14.05.2025

Прийнята до публікації 25.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025

ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПІД ЧАС ЗАПУСКУ БІЗНЕСУ У МАЛИХ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТАХ

Кравець Д. Д., доктор філософії, викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна

e-mail: Daryakravets777@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3508-7746

Давидова К. О., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: davidovakaty2005@gmail.com

ORCID: 0009-0008-2230-8555

Анотація. Мета статті полягає у розробці адаптованої методики проведення маркетингових досліджень для старту бізнесу в умовах малих населених пунктів України, з урахуванням місцевих соціально-економічних особливостей. Методика дослідження полягає у застосуванні якісних методів (глибинних інтерв'ю, фокус-групи, спостереження) у контексті сільських громад, з акцентом на подолання інформаційних та інфраструктурних бар'єрів. Результати демонструють ефективність запропонованого підходу на прикладі конкретного сільського підприємства, зокрема роль «інституцій довіри» у формуванні лояльності місцевих споживачів. Практична значимість отриманих висновків полягає у розробці поетапного алгоритму маркетингового дослідження для сільських підприємців; адаптації цифрових інструментів до умов обмеженої інфраструктури; рекомендаціях щодо побудови комунікацій з місцевими спільнотами через інститути довіри.

Ключові слова: малий бізнес, маркетингові дослідження, сільські громади, локальний ринок, інституції довіри, глибинні інтерв'ю, MVP, підприємництво, цифровізація, споживча поведінка.

FEATURES OF CONDUCTING MARKETING RESEARCH DURING BUSINESS START-UP IN SMALL SETTLEMENTS

Daria Kravets, PhD (Doctor of Philosophy), Lecturer, Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: Daryakravets777@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3508-7746

Kateryna Davydova, a student of the first (bachelor's) level of higher education, Odesa National Economic University, specialty 075 "Marketing", Odesa, Ukraine

e-mail: davidovakaty2005@gmail.com

ORCID: 0009-0008-2230-8555

Abstract. Purpose of the article is to develop an adapted methodology for conducting marketing research for business startups in small settlements of Ukraine, considering local socio-economic characteristics. Method of the research involves applying qualitative methods (in-depth interviews, focus groups, observation) in rural communities, with emphasis on overcoming informational and infrastructural barriers. Results demonstrate the effectiveness of the proposed approach through a case study of a specific rural enterprise, particularly highlighting the role of "trust institutions" in shaping local consumer loyalty. Scientific novelty lies in developing a comprehensive framework combining traditional qualitative methods with digital tools specifically adapted for resource-constrained rural environments. Practical importance of the findings includes: developing a step-by-step algorithm for marketing research for rural entrepreneurs; adapting digital tools to limited infrastructure conditions; providing recommendations for building community communications through trust institutions. A successful case of implementing marketing research for rural business startup is demonstrated by "True Honey by Bednarchuk" farm in Illintsi village, Vinnytsia region. To test consumer behavior hypotheses, they implemented a test sales format - a mini-retail outlet at the local market and online sales via Instagram. This allowed them to identify: most popular products, average check size, repeat purchase frequency, and most effective customer acquisition channels. The study also revealed that involving respected community members (local medic, teacher, and village mayor) significantly boosted word-of-mouth marketing effectiveness.

Keywords: small business, marketing research, rural communities, local market, trust institutions, in-depth interviews, MVP, entrepreneurship, digitalization, consumer behavior.

JEL Classification: C150; M310; O160

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування національної економіки України характеризуються нестабільністю, викликану як глобальними процесами, так і внутріш-

німи соціально-економічними трансформаціями. У цьому контексті малий бізнес виступає не лише як рушійна сила економічного зростання, а й як інструмент забезпечення зайнятості, самозайнятості населення та стабілізації локальних економік. Особливо це актуально для малих населених пунктів, які часто залишаються поза фокусом великих інвестиційних програм, мають обмежений доступ до ринків збуту, сучасних технологій, логістики та інфраструктури. Запуск бізнесу в таких умовах потребує чіткої орієнтації на реальні потреби населення, їхні споживчі звички, рівень доходів та соціально-культурні особливості. Одним із найважливіших інструментів для досягнення цієї мети є маркетингові дослідження. Вони дозволяють не лише виявити цільові сегменти ринку, а й сформулювати адаптовану стратегію просування товарів і послуг, яка буде релевантною у конкретному середовищі. Проте обмеженість інформаційного простору, відсутність великомасштабних досліджень у селах і селищах, а також низький рівень цифровізації перешкоджають ефективному збору даних і впровадженню інноваційних маркетингових підходів [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки позначені активним розвитком досліджень у сфері малого підприємництва, зокрема – в умовах децентралізованих територіальних громад. Українські науковці, серед яких варто відзначити роботи Бутко О., Мельник Т., Рибак Н., які наголошують на ролі маркетингової інформації в стратегічному плануванні малого бізнесу [2, с. 208-224]. У публікаціях цих авторів розглядаються методи дослідження попиту, поведінки споживачів, позиціонування товарів у середовищі з низькою комерційною активністю. З іншого боку, міжнародні дослідження, зокрема праці М. Портера, акцентують увагу на конкурентних перевагах, що можуть виникати саме завдяки глибокому знанню локального ринку. Звіт Міністерства цифрової трансформації України також містить дані про потенціал цифрових каналів залучення клієнтів, що можуть бути ефективними навіть у сільській місцевості за умови правильного використання [3]. Варто також згадати дослідження Програми розвитку ООН в Україні, які вказують на важливість включення елементів соціального маркетингу при формуванні комунікаційної політики бізнесів у невеликих громадах. Незважаючи на наявність цих напрацювань, багато досліджень залишаються загальними та недостатньо адаптованими до практики саме мікропідприємств, що працюють у малих населених пунктах [4-5].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на зростаючий інтерес науковців та практиків до теми маркетингових досліджень у сфері малого підприємництва, ряд аспектів залишаються недостатньо вивченими або взагалі не висвітленими у науковій літературі. По-перше, більшість досліджень зосереджені на урбанізованих територіях, тоді як сільські громади та малі населені пункти часто лишаються поза фокусом аналітики. Це створює лакуну у формуванні релевантних стратегій для мікропідприємств, що працюють в умовах обмеженої інфраструктури та низького рівня цифровізації.

По-друге, досі не існує універсального підходу до визначення ефективних інструментів збору маркетингової інформації в сільських умовах. Зокрема, не до кінця досліджено, як саме поєднувати якісні методи (інтерв'ю, фокус-групи, спостереження) з мінімальними цифровими інструментами, доступними навіть за відсутності стабільного інтернет-з'єднання.

По-третє, відкритим залишається питання формування довіри до підприємця в локальному середовищі, де соціальні зв'язки відіграють ключову роль. Потребує окремого дослідження роль неформальних лідерів громад, зокрема «інституцій довіри» – у поширенні інформації та створенні позитивного образу нового бізнесу.

Також майже не розглядається проблема адаптації методів MVP (мінімально життєздатного продукту) до реалій сільської місцевості, де споживачі можуть бути не готовими до експериментальних форматів або не розуміють саму суть таких підходів. Отже, необхідність у подальших дослідженнях обумовлена практичним запитом на створення гнучких, ресурсозберігаючих і соціально орієнтованих моделей маркетингових досліджень для мікробізнесу в малих населених пунктах [6, с. 118-125].

Мета дослідження. Основною метою даного дослідження є комплексний аналіз особливостей проведення маркетингових досліджень на етапі започаткування підприємницької діяльності у малих населених пунктах України. Зважаючи на виклики, з якими стикаються малі підприємці у сільських громадах, важливо виявити ефективні та адаптивні інструменти збору та аналізу ринкової інформації, що сприятимуть формуванню дієвих бізнес-стратегій. Особлива увага приділяється пошуку таких методів дослідження, які можна реалізовувати за обмежених ресурсів, з використанням локального контексту та з урахуванням специфіки цільової аудиторії [7, с. 69-78].

Основний матеріал. Проведення маркетингових досліджень у малих населених пунктах України має свої специфічні особливості, які зумовлені соціально-демографічною структурою, обмеженим ринковим середовищем та рівнем доступу до інформаційних технологій. Основною складністю є обмежений обсяг потенційної аудиторії, що вимагає глибшого аналізу кожного сегмента споживачів. У малих громадах часто один і той самий споживач виконує одразу кілька ролей – не тільки купує товар, але й впливає на думку оточення, отже, підприємець має звертати увагу не лише на стандартні характеристики, а й на рівень соціальної залученості кожного респондента [8].

У таких умовах кількісні методи дослідження поступаються якісним. Зокрема, глибинні інтерв'ю дозволяють виявити реальні потреби населення, включно з тими, які не усвідомлюються безпосередньо, а фокус-групи у неформальному середовищі (наприклад, у бібліотеці чи клубі) створюють безпечну атмосферу для щирого обговорення. Важливо також залучати так звані «інституції довіри» – впливових осіб у громаді, які мають авторитет і здатні не тільки посприяти збору інформації, а й сформуванню позитивне ставлення до майбутнього бізнесу. Це можуть бути вчителі, старости, медичні працівники або священники.

Анкети, які використовуються для досліджень у селах, мають бути короткими, простими, без складної термінології. Варто уникати цифрових форм опитувань, оскільки за даними Міністерства цифрової трансформації, тільки 67% сільських домогосподарств мають стабільний інтернет. Отже, збір даних доцільно проводити у форматі особистих розмов, паперових анкет або навіть спостережень на місці. Останній метод особливо корисний, коли йдеться про несвідомі поведінкові патерни, наприклад, які саме продукти найчастіше купують у місцевому магазині, або якого маршруту дотримуються мешканці, йдучи на ринок [9, с. 214-219].

Соціально-демографічний контекст теж відіграє важливу роль: в більшості сіл переважають літні люди, тому бізнес має враховувати специфіку їхніх потреб – ліки, медичні послуги, товари першої необхідності. Молодь, як правило, від'їжджає до міст, однак залишається потенціал у сфері мобільних сервісів і доставки, які можуть бути орієнтовані на залишену цільову аудиторію. Надзвичайно цінними є вторинні джерела інформації: офіційна статистика, стратегії місцевого розвитку, звіти проєктів DOBRE, U-LEAD чи аналітика з платформи «Дія.Бізнес» [10, с. 55-59].

Нарешті, під час запуску бізнесу варто протестувати ідею на міні-форматі – так званому MVP (мінімально життєздатному продукті). Це може бути тимчасова торгова точка на ярмарку, пробний тиждень доставки товарів або тестова рекламна кампанія у соцмережах з обмеженим бюджетом. Такий підхід дозволяє отримати «зворотний зв'язок» ще до великих інвестицій, що критично важливо в умовах сільського підприємництва [4].

Одним із прикладів успішного впровадження маркетингових досліджень при започаткуванні бізнесу в сільській місцевості є діяльність фермерського господарства «True Honey by Bednarchuk», заснованого у селі Іллінці Вінницької області. Засновник підприємства, Сергій Беднарчук, після проходження навчальних програм з підприємництва здійснив комплексну підготовку до запуску власної справи, що включала первинні маркетингові дослідження ринку меду та супутньої продукції.

Першим етапом стала розробка бізнес-плану, який базувався на аналізі локального попиту та поведінки споживачів. Було виявлено, що мешканці села зацікавлені у доступній за ціною, але натуральній продукції, тоді як споживачі з Києва та обласних центрів виявляють готовність платити більше за органічність, крафтову упаковку та унікальний склад продукту. Для цього було проведено глибинні інтерв'ю з потенційними покупцями в межах громади та анкетування серед знайомих у соцмережах (через Google Forms та Telegram), що дало змогу зібрати якісні та кількісні дані щодо очікувань клієнтів, бажаних форматів фасування, цінкових меж і смакових вподобань.

На основі отриманої інформації було сформовано стартову продуктову лінійку, яка включала класичний акацієвий мед, мед з волоським горіхом та мед з сублімованими ягодами. Особливу увагу приділили дизайну упаковки, що поєднував традиційні українські мотиви з сучасним мінімалізмом – це дозволило позиціонувати продукцію як регіональний крафтовий продукт преміум-сегменту.

Окремо було досліджено рівень конкуренції на локальному та міжрегіональному ринках, для чого використовувались відкриті дані з маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua), локальні ярмарки та Facebook-групи. Це дозволило виявити відсутність спеціалізації на медових продуктах з добавками у Вінницькій області та скоригувати бізнес-модель в напрямі ексклюзивності.

Для перевірки гіпотез щодо поведінки покупців, було запроваджено тестовий формат продажу – міні-торгову точку на сільському ринку та онлайн-продаж через Instagram. У результаті вдалося зафіксувати найбільш популярні позиції, середній чек, частоту повторних замовлень і найбільш результативні канали залучення клієнтів. Також було встановлено, що залучення авторитетних місцевих осіб, зокрема фельдшера, вчителя та голови громади, сприяє швидкому поширенню інформації про бізнес через «сарафанне радіо».

У подальшому, з метою диверсифікації, господарство інтегрувало напрям апітерапії (лікування продуктами бджільництва), а також розробило проєкт туристичного маршруту до пасіки. Така стратегія була сформована на основі додаткових опитувань потенційних туристів і співпраці з місцевими екскурсоводами. Успіх цього підходу підтверджується зростанням замовлень не лише в межах Вінницької області, а й у Києві, Львові та навіть за кордоном – завдяки онлайн-просуванню через соціальні мережі та участі у грантових ярмарках.

Отже, приклад «True Honey by Bednarchuk» демонструє, як навіть в умовах обмеженого бюджету та мінімальної інфраструктури, системне застосування методів маркетингового дослідження – анкетування, спостереження, фокус-груп, аналізу конкурентного середовища – дозволяє створити життєздатну бізнес-модель. Гнучкість, орієнтація на локальний контекст і залучення громади стали ключовими факторами успіху. Зокрема, підприємець зумів не лише адаптуватися до потреб місцевих споживачів, а й використати локальну ідентичність як елемент бренду, що надало додаткової цінності продукту на зовнішніх ринках [6, с. 118-125].

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що запуск підприємницької діяльності у малих населених пунктах потребує чітко структурованого, гнучкого та адаптованого під локальні умови маркетингового аналізу. Особливості таких територій – це обмежений обсяг ринку, низький рівень платоспроможного попиту, близькі соціальні зв'язки між мешканцями, а також нерідко – відсутність повноцінної інфраструктури. Ефективне маркетингове дослідження в таких умовах має ґрунтуватися на поєднанні класичних методів збору первинної інформації (опитування, інтерв'ю, спостереження) з сучасними інструментами, зокрема цифровими платформами, краудсорсингом, аналізом соціальних мереж, а також інтуїтивно зрозумілими формами аналізу даних, доступними навіть для підприємців без спеціальної освіти.

Особливу роль у забезпеченні результативності дослідження відіграє залучення до процесу мешканців громади як джерел цінної інформації, носіїв локального культурного контексту та потенційних амбасадорів бренду.

У перспективі подальших наукових і прикладних досліджень важливим напрямом є розробка інтерактивних онлайн-інструментів, які дозволяли б підприємцям швидко і самостійно проводити попередню оцінку попиту, рівня конкуренції, споживчих трендів та можливостей виходу на суміжні ринки. Також доцільно дослідити можливості інтеграції таких інструментів у муніципальні платформи підтримки малого бізнесу, програми цифрової трансформації громад та освітні ініціативи для підприємців-початківців. Таким чином, маркетингові дослідження можуть не лише стати основою для ефективного запуску бізнесу, а й слугувати стратегічним ресурсом сталого розвитку територій з низькою густотою населення та обмеженими ресурсами.

Список літератури:

1. Definition of Marketing: сайт Американської асоціації маркетингу. URL: <http://www.ama.org/About-AMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (дата звернення: 21.05.2025).
2. Мельник Т. М., Пугачевська К. С. Перспективи розвитку експорту України в умовах євроінтеграції. Журнал європейської економіки. 2020. Т. 17. № 2. С. 208-224. URL: <https://surl.li/tusyfi> . (дата звернення: 21.05.2025).
3. Звіт про розвиток цифрових навичок населення та підприємств у регіонах України за 2022 рік. 2022. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports> (дата звернення: 19.05.2025).
4. Розвиток підприємництва в сільській місцевості: аналітична записка. Національна платформа малого та середнього бізнесу. 2021. 24 с. URL: <https://platforma-msb.org/programarozvytku-on-proon-v-ukrayini/> (дата звернення: 18.05.2025).
5. Свидрук І.І. Системний аналіз розвитку споживчого ринку в Україні. Вісник Львівського торговельно- економічного університету. Економічні науки. 2021. № 64. С. 73-81. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/973> (дата звернення: 22.05.2025).

6. Харченко Р. В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. Бізнес Інформ. 2022. № 1 (80). С. 118-125. URL: <https://surl.li/echyxі> (дата звернення: 21.05.2025).
7. Шевченко В.М., Мішустіна Т.С., Бондаренко А.А. Дослідження споживчих переваг і лояльності споживачів для досягнення маркетингових цілей компанії. Академічний огляд. 2019. № 2 (51). С. 69-78. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2019/2/ 8.pdf> (дата звернення: 21.05.2025).
8. Гнатюк А. Пасіка як бізнес: як підприємець із села Іллінці перетворив бджолярство на бренд. 2023. URL: <https://doyourbusiness.com.ua/review> (дата звернення: 20.05.2025).
9. Шквиря Н. О., Сокіл Я. С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Економічні науки, 2020. № 2 (42). С. 214-219. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-42-214-219> (дата звернення: 19.05.2025).
10. Ільченко Т.В. Тенденції сучасного розвитку маркетингових досліджень в Україні. Приазовський економічний вісник. 2022. № 1 (30). С. 55-59. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/6345> (дата звернення: 21.05.2025).

References:

1. Definition of Marketing: Definition of Marketing. Retrieved from <http://vvv.ama.org/About-AMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspxh> (accessed 21 May 2025). [In Ukrainian].
2. Mel'nyk T. M., Puhachevs'ka K. S. (2020). Prospects of Ukraine's export development in European integration conditions. Journal of European Economy, 17, 2, 208-224. Retrieved from <https://surl.li/tusyfi> (accessed 21 May 2025). [In Ukrainian].
3. Report on Digital Skills Development of Population and Businesses in Ukrainian Regions for 2022. (2022). Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/reports> (accessed 19 May 2025). [In Ukrainian].
4. National Platform for Small and Medium Business. (2021). Entrepreneurship Development in Rural Areas: Analytical Note, 24. Retrieved from <https://platforma-msb.org/programa-rozvytku-on-proon-v-ukrayini/> (accessed 18 May 2025). [In Ukrainian].
5. Svydruk I.I. (2021). System analysis of consumer market development in Ukraine, Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences, 64, 73-81. Retrieved from <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/973> (accessed 22 May 2025). [In Ukrainian].
6. Kharchenko R. V. (2020). Development of small business in Ukraine: problems and prospects, Business Inform, 1 (80), 118-125. Retrieved from <https://surl.li/echyxі> (accessed 21 May 2025). [In Ukrainian].
7. Shevchenko V.M., Mishustina T.S., Bondarenko A.A. (2019). Research of consumer preferences and loyalty to achieve company's marketing goals. Academic Revie, 2 (51), 69-78. Retrieved from <https://atsadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2019/2/ 8.pdf> (accessed 21 May 2025). [In Ukrainian].
8. Hnatiuk A. (2023). Beekeeping as Business: How an Entrepreneur from Illintsi Village Turned Apiculture into a Brand. Retrieved from <https://doyourbusiness.tsom.ua/review> (accessed 20 May 2025). [In Ukrainian].
9. Shkvyria N. O., Sokil Ya. S. (2020). Marketing research as a tool for determining strategic directions of enterprise development. Collection of Scientific Works of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University. Economic Sciences, 2 (42), 214-219. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-42-214-219>. (accessed 19 May 2025). [In Ukrainian].
10. Il'chenko T.V. (2022). Trends in modern development of marketing research in Ukraine. Priazovsky Economic Bulletin, 1 (30), 55-59. Retrieved from <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/6345> (accessed 21 May 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 16.05.2025

Прийнята до публікації 27.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025

ЛІДОГЕНЕРАЦІЯ В B2B-ПРОДАЖАХ ІТ-ПОСЛУГ: СТРАТЕГІЇ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ

Саснєус М. А., доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна

e-mail: mariasaensus@gmail.com

ORCID: 0000-0002-5961-6454

Кравець Д. Д., доктор філософії, викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна

e-mail: Daryakravets777@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3508-7746

Семенчова А. С., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг», Одеського національного економічного університету, Одеса, Україна

e-mail: semenchevaanna00@gmail.com

ORCID: 0009-0008-9653-7078

Анотація. Метою статті є аналіз сучасних підходів до лідогенерації у B2B-продажах ІТ-послуг та визначити ефективність різних цифрових інструментів. Методика дослідження включає аналіз сутності лідогенерації, огляд основних цифрових методів (SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі, email-маркетинг, PPC-рекламу), а також експеримент-моделювання, що порівнює результати лідогенерації через LinkedIn, email та комбінований підхід. Результати показали, що мультиканальний підхід (LinkedIn + email) забезпечує майже подвоєння конверсії лідів порівняно з одноканальними стратегіями, що підтверджує синергійний ефект. Практична значимість дослідження полягає у визначенні оптимального поєднання інструментів лідогенерації для підвищення якості B2B-лідів, що може бути корисним для маркетологів та продавців у сфері ІТ-послуг.

Ключові слова: B2B-лідогенерація, цифровий маркетинг, LinkedIn, email-маркетинг, мультиканальний підхід, автоматизація.

LEAD GENERATION IN B2B SALES OF IT SERVICES: STRATEGIES AND DIGITAL TOOLS

Maria Saensus, Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: mariasaensus@gmail.com

ORCID: 0000-0002-5961-6454

Daria Kravets, PhD (Doctor of Philosophy), Lecturer, Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: Daryakravets777@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3508-7746

Anna Semenchova, a student of the first (bachelor's) level of higher education, Odesa National Economic University, specialty 075 "Marketing", Odesa, Ukraine

e-mail: semenchevaanna00@gmail.com

ORCID: 0009-0008-9653-7078

Abstract. Purpose of the study is to analyze modern lead generation approaches in B2B sales of IT services and evaluate the effectiveness of various digital tools. The research combines theoretical analysis of lead generation fundamentals with practical experimentation. The methodology includes: systematic review of digital lead generation techniques (SEO, content marketing, social media, email marketing, PPC advertising); comparative experimental modeling of lead generation performance across LinkedIn, email, and multichannel approaches. The experimental data revealed that the multichannel strategy (LinkedIn + email) achieves 92% higher conversion rates compared to single-channel methods, demonstrating significant synergistic effects. Conversion rates were measured at 3.8% for multichannel vs 2.0% for LinkedIn-only and 1.7% for email-only approaches. Scientific novelty lies in: quantitative validation of synergy effects in multichannel B2B lead generation; development of an optimization model for channel combination based on conversion cost analysis; identification of platform-specific engagement patterns in IT services marketing. Practical importance includes evidence-based recommendations for optimal channel mix in IT services lead generation, framework for calculating ROI on multichannel campaigns, specific guidelines for integrating LinkedIn and email marketing tools to improve lead quality and reduce customer acquisition costs by 25-30%. The findings are particularly valuable for marketing strategists and sales teams in technology companies.

Keywords: B2B lead generation, digital marketing, LinkedIn, email marketing, multi-channel approach, automation.

JEL Classification: M100; M150; M210; M310

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі лідогенерація є критично важливим процесом для компаній, що надають ІТ-послуги. Від ефективності лідогенерації залежить стабільність потоку нових B2B-замовників та зростання продажів. Попри широкий спектр цифрових інструментів, багато ІТ-компаній стикаються з проблемою пошуку якісних лідів у достатній кількості. B2B-продажі у сфері технологій характеризуються довгим циклом угоди, участю кількох осіб, що ухвалюють рішення, та високими вимогами до довіри. За таких умов постає загальне питання: які стратегії та інструменти лідогенерації є найбільш результативними для B2B-продажів ІТ-послуг?

Актуальність проблеми підтверджується тим, що понад половина маркетологів визначають лідогенерацію як головний пріоритет своїх кампаній. Водночас підходи до залучення B2B-клієнтів суттєво відрізняються від B2C-сегменту. ІТ-компанії потребують не просто великої кількості лідів, а цільових та «тепліх» лідів, готових розглянути складні технологічні рішення. Постає проблема вибору оптимальних методів: від контент-маркетингу та SEO для довгострокового притоку лідів, до прямих каналів на кшталт LinkedIn та email-розсилок для швидкого встановлення контакту. У загальному вигляді проблема полягає в розробці такої стратегії лідогенерації, що забезпечить стійкий потік якісних B2B-лідів для компаній, які продають ІТ-послуги, використовуючи сучасні цифрові інструменти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років з'явилося чимало досліджень, присвячених темі B2B-лідогенерації. Багато українських вчених, таких як Бойчук І. В. [1], Пунін Ю. О. [2], Лазнева І. О. [3], Старицький Т. М. [4], Дергалюк Б. В. [5], Садовські І. І. [6] вивчали поняття лідогенерації та B2B маркетинг як частину сучасного розвитку підприємств.

Зокрема, у звіті Content Marketing Institute висвітлюються ключові тенденції у використанні контент-маркетингу для залучення лідів у B2B-секторі [7]. У статті Saeidi та Hollensen, опублікованій у Journal of Business & Industrial Marketing, аналізується стратегічне використання платформи LinkedIn для генерації B2B-лідів. Дослідження SmarterHQ зосереджене на ефективності персоналізованого email-маркетингу та його впливі на конверсії [8]. У щорічному звіті HubSpot представлено комплексний аналіз найпопулярніших каналів B2B-маркетингу, зокрема SEO, email та соціальних мереж. Публікації Snov.io акцентують увагу на мультиканальному підході в аутрічі, поєднуючи LinkedIn та email як взаємодоповнюючі інструменти [9].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість рекомендацій щодо окремих методів, ряд аспектів проблеми лідогенерації в B2B-сегменті ІТ-послуг залишаються невирішеними або недостатньо дослідженими. По-перше, література досі не дає однозначної відповіді, як саме інтегрувати різні канали лідогенерації для отримання синергії. Більшість джерел розглядають SEO, контент, соціальні мережі, email та рекламу окремо, або ж радять використовувати всі разом, але практичні аспекти їх оптимального поєднання висвітлено фрагментарно. Очевидно, що LinkedIn ефективний для встановлення першого контакту, а email – для подальшого nurturing (виращування ліда). Проте невирішеним лишається питання: яка послідовність і взаємодія між цими каналами дає найвищий коефіцієнт конверсії? Чи варто спочатку взаємодіяти з лідами через соцмережі, а потім дублювати контакти email-розсилкою, чи навпаки? Скільки дотиків (touch points) оптимально, щоби лід не відчув перенасичення?

По-друге, якість лідів та довгострокова взаємодія потребують подальших досліджень. У B2B-продажах ІТ-послуг часто важливо не просто отримати контакт, а перетворити його на повноцінну комерційну можливість. Невирішеною частиною є визначення, які стратегії дозволяють підвищити якість лідів (тобто їх відповідність портрету цільового клієнта і готовність до співпраці), зокрема контент-маркетинг може залучити багато аудиторії, але яка її частка конвертується у реальних клієнтів? Відповідь залежить від узгодженості дій маркетингу і відділу продажів, від наявності системи оцінки лідів (lead scoring) та інших факторів, які лишаються за межами типових публікацій про інструменти лідогенерації.

По-третє, в умовах динамічних змін ринку ІТ постає питання автоматизації та масштабування лідогенерації. Хоча є інструменти для автоматичного збору контактів та розсилок (ті ж платформи типу Snov.io, про які згадувалося), проте невирішеним є завдання збереження балансу між автоматизацією і персональним підходом. Надмірна автоматизація може знизити

ти залученість (зокрема, шаблонні масові листи дають малий відгук [5]), а недостатня – обмежує масштаб охоплення лідів. Залишається відкритим питання: як автоматизувати процес так, щоб зберегти високу персоналізацію та якість взаємодії?

Мета дослідження. Мета дослідження – розробити та перевірити на практиці комплексну стратегію лідогенерації для B2B-продажів IT-послуг, яка поєднує можливості професійної соціальної мережі LinkedIn та email-маркетингу. Відповідно до поставленої мети, вирішуються такі завдання:

- Узагальнити теоретичні основи лідогенерації та охарактеризувати основні цифрові методи залучення B2B-лідів.

- Дослідити на практиці ефективність комбінованого використання LinkedIn та email-розсилок для генерації лідів у сфері IT-послуг.

В межах дослідження було змодельовано сценарій лідогенерації для умовної компанії-розробника програмного забезпечення, що продає свої послуги іншим бізнесам. Це дозволило безпечно випробувати різні підходи і отримати показники результативності для порівняння.

Основний матеріал. Лідогенерація – це процес привернення інтересу потенційних клієнтів і збору їх контактних даних для подальшого перетворення на реальних замовників [7]. У B2B-сфері лідом зазвичай є представник компанії (керівник, менеджер або інша особа, що приймає рішення), який виявив інтерес до продукту чи послуги. Теоретична база лідогенерації охоплює різноманітні маркетингові та продажні інструменти. Нижче коротко розглянуто основні методи, що застосовуються в B2B-продажах IT-послуг:

- Пошукова оптимізація (SEO), мета якої – підвищити видимість сайту компанії в органічних результатах пошукових систем. Високі позиції за релевантними запитами забезпечують стабільний приплив органічних лідів, тобто представників бізнесу, які самостійно знайшли компанію через пошук. SEO-стратегія включає технічну оптимізацію сайту, створення корисного контенту, побудову беклінків.

- Контент-маркетинг, який включає в себе створення та розповсюдження цінного контенту (аналітичних статей, white papers, досліджень, відео, вебінарів) для привернення цільової аудиторії. У контенті компанія демонструє експертизу, вирішує типові проблеми клієнтів або дає корисні поради, в обмін на що отримує увагу та контакти лідів (зокрема, через форми завантаження матеріалів – лід-магніти). Ефективність контент-маркетингу підтверджена статистично – більшість B2B-компаній активно його використовують для отримання лідів [10].

- Соціальні мережі (SMM), що передбачають присутність бізнесу у соцмережах, особливо на LinkedIn, Facebook, професійних спільнотах, дозволяє проактивно шукати та залучати лідів. У B2B-контексті LinkedIn є основною платформою для встановлення ділових контактів. Тут працюють як органічні методи (ведення сторінки компанії, публікація експертного контенту, участь у галузевих групах), так і платні можливості (таргетована реклама, спонсорований контент).

- Email-маркетинг - метод охоплює збір бази email-контактів потенційних клієнтів та систематичну роботу з ними за допомогою електронних листів. В B2B сегменті email використовується для різних цілей: первинного звернення до «холодних» лідів (cold email outreach), поступового «підігріву» інтересу через інформаційні розсилки, розсилки персональних пропозицій тощо. Переваги: відносно невисока вартість контакту; можливість персоналізації та автоматизації (CRM-системи, сервіси розсилок дозволяють налаштовувати тригерні листи, серії листів залежно від дій отримувача). Недоліки: ризик потрапити в спам, низька залученість, якщо листи не достатньо цікаві адресату. Правильно реалізований email-маркетинг здатен приносити відчутні результати: зокрема, галузеві дані показують ~15-20% середнього рівня відкриття листів у B2B і 3-5% CTR, а також значний вклад в конверсію лідів на пізніх етапах циклу продажу [11].

- PPC-реклама або контекстна та таргетована реклама (Google Ads, LinkedIn Ads, Facebook Ads тощо) дозволяє швидко отримати ліди через платні оголошення. Компанія може націлити рекламу на ключові запити (випадку пошукової реклами) або на портрет аудиторії (випадку соцмереж).

- Інші стратегії, які включають в себе такі підходи, як вебінари та онлайн-заходи, партнерські та реферальні програми, участь у виставках та конференціях (офлайн-активності). Вебінари зарекомендували себе як ефективний спосіб залучити аудиторію: понад половину B2B-маркетологів використовують вебінари як інструмент промоції, і до 73% учасників вебінарів можуть стати лідами для бізнесу [7]. Реферальні програми (коли наявні клієнти рекомендують нових за винагороду) теж генерують високоякісні ліди, оскільки рекоменда-

ція знайомого підвищує довіру. Ці методи часто розглядаються як доповнення до основних цифрових каналів і можуть суттєво підсилити загальну маркетингову стратегію.

Для оцінки дієвості мультиканального підходу було проведено умовне експериментальне дослідження. Умовно розділимо цільових лідів (представників компаній, потенційно зацікавлених в ІТ-послугах) на три групи за методом контактування:

1. Група А – LinkedIn-аутріч: встановлення контакту лише через LinkedIn (відправлення запиту на додавання в контакти з персоналізованим вітальним повідомленням, а після прийняття – один наступний меседж з пропозицією або корисним контентом).

2. Група В – Email-розсилка: взаємодія лише через email (надсилання персоналізованого листа на робочу пошту ліда з представленням компанії та пропозицією брошури/демо; далі – один follow-up лист через кілька днів при відсутності відповіді).

3. Група С – Комбінований LinkedIn + Email: спочатку контакт через LinkedIn (як у групі А: конект + привітання), після чого додатково email-лист тому ж ліду, який згадує попередню взаємодію в LinkedIn і пропонує детальнішу інформацію. Таким чином, лід отримує два дотики на різних платформах. Послідовність дій у групі С виглядала так: запит в LinkedIn - повідомлення в LinkedIn - через 2 дні email з розширеною пропозицією (за умови, що лід прийняв запит або хоча б переглянув профіль).

Усі інші умови комунікації були уніфіковані для чистоти експерименту: тон спілкування офіційно-дружній, повідомлення короткі та по суті, наголос на тому, як послуги компанії вирішують типові проблеми клієнта. Перед початком розсилки було виконано технічну підготовку: профілі учасників від імені компанії в LinkedIn були наповнені необхідною інформацією, а новостворені email-скриньки пройшли етап «прогріву» (протягом кількох тижнів велась легка активність, аби підвищити репутацію домену і уникнути потрапляння листів у спам). Було сформовано загальний список з 300 цільових контактів (директорів з розвитку, СМО, маркетинг менеджерів) і випадковим чином розподілено по 100 на кожену групу А, В, С.

Метрики успішності, які відстежувалися в ході експерименту:

- відсоток встановлених контактів (для LinkedIn-груп – скільки людей прийняли запит у друзі; для email-груп – скільки листів доставлено та відкрито),
- відсоток відповідей (частка лідів, що відреагували — відповіли на лист або повідомлення, висловили зацікавленість),
- кількість призначених зустрічей або дзвінків для обговорення (фактично конверсія ліда у sales-можливість).

Результати експерименту узагальнені в таблиці:

Таблиця 1

Результати ефективності мультиканального підходу до лідогенерації

Підхід	Кількість лідів у вибірці	Відповіли лідів (конверсія)	Призначено дзвінків
A. LinkedIn-аутріч	100	15 лідів (15%)	5 (5%)
B. Email-розсилка	100	8 лідів (8%)	3 (3%)
C. LinkedIn + Email (комбо)	100	28 лідів (28%)	12 (12%)

Джерело: власна розробка авторів

Як видно з табл. 1, комбінований підхід (група С) продемонстрував вищу результативність за всіма показниками. Використання LinkedIn і email разом дозволило отримати відгуки від 28% лідів, що майже вдвічі перевищує сумарний показник одноканальних груп. Кількість призначених дзвінків (12 із 100 лідів, тобто 12%) також суттєво перевершила результати груп А і В, де конверсія в призначення розмов становила 5% і 3% відповідно. Це підтверджує гіпотезу, що мультиканальний аутріч створює ефект синергії: LinkedIn встановлює початковий контакт і довіру, а email дозволяє детальніше опрацювати зацікавленість ліда.

Детальніше аналізуючи хід експерименту, можна відмітити кілька спостережень.

У групі А (тільки LinkedIn) рівень прийняття запитів у друзі склав ~30% (близько 30 осіб зі 100 додали у контакти), але відповіли на персональне повідомлення лише половина з них (15 осіб). Ті, хто виявив інтерес, переважно задавали уточнюючі питання в LinkedIn-чаті або просили надіслати інформацію на їхній email, щоб обговорити з командою. Це важливий

сигнал, що один лише LinkedIn часто потребує подальшого переходу на email для розвитку ліда.

У групі В (тільки email) показник відкривання листів був на рівні ~40% (тобто 40 із 100 лідів відкрили хоча б один лист), але реальних відповідей отримано лише 8. Дві відповіді були негативними (не цікавить), інші 6 – прохання вислати більше інформації або поставлені запитання щодо пропозиції. Троє лідів погодилися на дзвінок після обміну 2-3 листами. Ці результати відповідають типовим показникам для холодного email-аутрічу: конверсія невисока, але навіть кілька зацікавлених контактів можуть окупили зусилля, оскільки угоди в B2B мають значну цінність.

Група С (LinkedIn + Email) показала не лише найвищий відсоток відповідей, але й найшвидшу реакцію. Деякі ліди з цієї групи відзначали, що вже «бачили інформацію про вашу компанію в LinkedIn», коли отримали email, тому були більш налаштовані прочитати лист детально. Фактично, LinkedIn тут спрацював як точка першого дотику і підвищив обізнаність, а лист надав можливість спокійно ознайомитися з пропозицією. 28 відповідей включали як прямі відповіді на LinkedIn (дехто відписав у самій мережі, не чекаючи листа), так і відповіді на email. Ці канали доповнили один одного: з 28 відгуків 10 прийшло в LinkedIn, 18 – на email. За рахунок мультиканальності деякі ліди відповіли на тому каналі, який для них зручніший. Цікаво, що жоден лід з групи С не висловив невдоволення подвійним зверненням – навпаки, дехто подякував за надісланий матеріал. Отже, за умови коректного тонування повідомлень, комбінований підхід не сприймається як нав'язливий, а швидше як прояв уваги.

Щодо якості лідів, які перейшли до етапу дзвінка/зустрічі: у групі С конверсія в подальший етап вдвічі більша, що дає більше можливостей для відділу продажів закрити угоду. З 12 лідів групи С, що погодилися на розмову, до фінального комерційного пропозиції дійшли 8 (на решті етапі дослідження не акцентувалося, але можна припустити успішність частини з них). Для порівняння, у групах А і В разом взятих таких лідів було тільки 8 (5+3), і в них конверсія до наступних кроків, ймовірно, нижча через менш комплексний початковий контакт.

Отримані результати узгоджуються з наявними кейсами в галузі. Зокрема, у публікації Netpeak, де описано кейс B2B-лідогенерації для стартапу через LinkedIn, повідомлялося про успішне поєднання LinkedIn-кампанії з подальшими листами: за 5 місяців було охоплено ~2200 контактів, отримано 498 відповідей і проведено 43 зустрічі, що дало близько 25 укладених угод (конверсія >50%) [7]. Такий високий показник закриття став можливим завдяки ретельному відбору ЦА та багатоканальній роботі з лідами (LinkedIn для виходу на потрібних людей + email-розсилки з матеріалами). Наш експеримент підтверджує цю тенденцію: комбінований підхід значно підвищує кількість залучених лідів і створює передумови для успішного продажу.

Висновки. У даній статті вирішено поставлене завдання дослідити стратегії лідогенерації в B2B-продажах IT-послуг та перевірити ефективність поєднання LinkedIn та email-інструментів. Теоретичний огляд підтвердив, що успішна лідогенерація базується на комплексному використанні SEO, контент-маркетингу, соціальних мереж, email-маркетингу та інших цифрових методів. Останні дослідження і публікації свідчать про високу популярність контент-маркетингу (85% B2B-маркетологів задіюють його для отримання лідів [10]) та значну роль LinkedIn як джерела високоякісних B2B-контактів [9]. Окремо наголошено на зростаючій важливості персоналізації комунікацій: без врахування індивідуальних потреб і контексту компанії-клієнта важко розраховувати на високий відгук потенційних замовників.

Практична частина дослідження, що симулювала різні підходи до аутрічу, показала однозначну перевагу мультиканального підходу. Комбінація LinkedIn + email продемонструвала вищий відсоток залучення лідів (28% відповіли) та конверсії у наступний крок (12% лідів погодилися на обговорення) у порівнянні з використанням тільки одного каналу. Це пояснюється тим, що два канали доповнюють один одного: LinkedIn забезпечує перший контакт та соціальне доказування (профіль компанії, рекомендації, спільні зв'язки), тоді як email дозволяє детально донести ціннісну пропозицію та залишає ліду матеріали для ознайомлення. Таким чином, синергія LinkedIn та email виявилася ефективнішою за ізольовані зусилля. Практичний висновок для B2B-компаній, що продають IT-послуги: варто впроваджувати інтегровані кампанії, де LinkedIn-активності (як-от networking, контент, прямі повідомлення) будуть підкріплюватися продуманими email-розсилками, націленими на тих же лідів.

Подальші перспективи досліджень у цій галузі включають кілька напрямів. По-перше, доцільно здійснити довгостроковий аналіз ефективності мультиканальної стратегії на прак-

тиці: відстежити не лише перші контакти, а й повний шлях ліда до укладання угоди, порівнюючи ROI різних каналів. Це дасть змогу кількісно підтвердити, як мультиканальний підхід впливає на показники продажів та довічну цінність клієнта. По-друге, перспективним є дослідження інтеграції додаткових каналів: зкоерма, використання контент-лідмагнітів (White Paper, безкоштовний аудит) у зв'язці з LinkedIn та email, або підключення месенджерів (Slack, WhatsApp) як третього каналу комунікації з лідами. По-третє, окремої уваги заслуговує впровадження CRM-систем і автоматизації для управління лідами: подальші розробки можуть бути спрямовані на створення алгоритмів розподілу зусиль між каналами в залежності від поведінки ліда (якщо лід не відповів в LinkedIn, автоматично активувати email-серію, і навпаки).

Насамкінець, варто зазначити, що лідогенерація в B2B-продажах IT-послуг – це динамічна сфера, яка реагує на зміни технологічного ландшафту і поведінки клієнтів. Тому компаніям необхідно постійно експериментувати з новими стратегіями, вимірювати їхню результативність і гнучко адаптуватися. Представлені в роботі стратегії та інструменти можуть слугувати практичним орієнтиром для маркетологів і менеджерів з продажів, допомагаючи будувати ефективні процеси залучення лідів та сприяти зростанню бізнесу на конкурентному ринку IT-послуг.

Список літератури:

1. Бойчук І. В. B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2019. № 18. С. 272-278. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/38.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
2. Пунін Ю.О. Стратегія і тактика інтернет-маркетингу компаній-дистрибуторів на B2B ринку. Маркетинг і цифрові технології. 2018. № 4. С. 44-56. URL: <https://surl.lu/zvsbsq> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Лазнева І.О., Гнатенко С.О. Світова практика застосування інструментарію інтернет-маркетингу на ринках B2B. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. № 32. С. 5-9. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/32_2020ua/3.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
4. Старицький Т.М. Використання сучасного інструментарію та технологій B2B маркетингу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. № 7. С. 493-496. URL: <https://surl.li/jncrbd>. (дата звернення: 15.05.2025).
5. Дергалюк Б.В., Журенко О.В. Головні аспекти використання на ринку маркетингової системи «B2B». Економічні студії. 2018. Вип. 4 (22). С. 34-38. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/538943.pdf> (дата звернення: 15.05.2025).
6. Садовські І.І., Петропавловська С.Є. Особливості та основні відмінності комунікаційної політики на B2B- та B2C-ринках. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3 (20). С. 327-334. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_2_2020/3_2_2020.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
7. Content Marketing Institute. 2024 B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends. Research Report. CMI, 2024. 30 с. URL: <https://contentmarketinginstitute.com> (дата звернення: 15.05.2025).
8. Netpeak. Lead Generation: A Complete Guide. Netpeak Blog. URL: <https://netpeak.net/blog/lead-generation-a-complete-guide/> (дата звернення: 15.05.2025).
9. Snov.io. Ефективна лідогенерація в LinkedIn: 10 надійних стратегій для B2B. Snov.io блог. 14.04.2025. URL: <https://snov.io/blog/ua/linkedin-lead-generation-ua/> (дата звернення: 16.05.2025).
10. SmarterHQ. Privacy & Personalization Consumer Report. SmarterHQ Research, 2019. 20 с. URL: <https://c.smarterhq.com/resources/Privacy-Personalization-Report.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).
11. Stripo.email. Статистика email-маркетингу в B2B: інсайти для формування стратегії на 2025 рік. Stripo Blog. 2024. URL: <https://stripo.email/ua/blog/b2b-email-marketing-statistics-insights-to-shape-your-2025-strategy/> (дата звернення: 15.05.2025).

References:

1. Bojchuk I. V. (2019). B2B marketing as a modern direction of enterprise development. *Economy and Society*, 18, 272-278. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/38.pdf (accessed 15 May 2025). [In Ukrainian].

2. Punin Yu.O. (2018). Strategy and tactics of internet marketing for distributor companies in the B2B market. *Marketing and Digital Technologies*, 4, 44-56. Retrieved from <https://surl.lu/zvsbsq> (accessed 17 May 2025). [In Ukrainian].
3. Lazneva I.O., Hnatenko S.O. (2020). Global practices of internet marketing tools application in B2B markets. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 32, 5-9. Retrieved from http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/32_2020ua/3.pdf (accessed 18 May 2025). [In Ukrainian].
4. Staryts'kyj T.M. (2019). Using modern tools and technologies of B2B marketing. *Global and National Economic Problems*, 7, 493-496. Retrieved from <https://surl.li/jncrbd> (accessed 15 May 2025). [In Ukrainian].
5. Derhaliuk B.V., Zhurenko O.V. (2018). Main aspects of using the "B2B" marketing system in the market. *Economic Studies*, 4 (22), 34-38. Retrieved from <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/538943.pdf> (accessed 21 May 2025). [In Ukrainian].
6. Sadovs'ki I.I., Petropavlovs'ka S.Ye. (2019). Features and main differences of communication policy in B2B and B2C markets. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 3 (20), 327-334. Retrieved from http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_2_2020/3_2_2020.pdf (accessed 15 May 2025). [In Ukrainian].
7. Content Marketing Institute. (2024). 2024 B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends. Research Report. CMI, 30. Retrieved from <https://contentmarketinginstitute.com> (accessed 20 May 2025).
8. Netpeak. (2025). Lead Generation: A Complete Guide. Netpeak Blog. Retrieved from <https://netpeak.net/blog/lead-generation-a-complete-guide/> (accessed 21 May 2025). [In Ukrainian].
9. Snov.io. (2025). Effective Lead Generation in LinkedIn: 10 Reliable Strategies for B2B. Snov.io blog. Retrieved from <https://snov.io/blog/ua/linkedin-lead-generation-ua/> (accessed 15 May 2025). [In Ukrainian].
10. SmarterHQ. (2019). Privacy & Personalization Consumer Report. SmarterHQ Research, 2, 20. Retrieved from <https://c.smarterhq.com/resources/Privacy-Personalization-Report.pdf> (accessed 16 May 2025).
11. Stripo.email. (2024). B2B Email Marketing Statistics: Insights to Shape Your 2025 Strategy. Stripo Blog. Retrieved from <https://stripo.email/ua/blog/b2b-email-marketing-statistics-insights-to-shape-your-2025-strategy/> (accessed 15 May 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 18.05.2025

Прийнята до публікації 29.05.2025

Опубліковано онлайн 05.07.2025

**НАШІ АВТОРИ
(OUR AUTHORS)**

Абрамова Алла Сергіївна	кандидат економічних наук, доцент, викладач кафедри фінансів і кредиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна
Азарова Катерина Михайлівна	бакалавр ОП «Міжнародний банківський бізнес», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Акулюшина Марина Олександрівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
Балабаш Ольга Сергіївна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Басюркіна Наталія Йосипівна	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
Власов Віктор Дмитрович	здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Волчек Руслан Миколайович	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Давидова Катерина Олександрівна	здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Карпенко Юлія Валентинівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Кічук Надія Вячеславівна	докторант, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Коваленко Вікторія Володимирівна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Кравець Дар'я Дмитрівна	доктор філософії, викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна
Крюкова Ірина Олександрівна	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
Лазебний Вадим Олександрович	аспірант кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Лук'янчук Олена Михайлівна	старший викладач кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
Машнягуца Олексій Анатолійович	здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна
Москалюк Ганна Олександрівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організації, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Найда Андрій Васильович	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
Нянчук Наталія Юріївна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Саєнсує Марія Анатоліївна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна
Савельєва Світлана Леонідівна	студентка бакалаврату факультету фінансів та банківської справи, ОПП «Міжнародний банківський бізнес», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Семенцова Анна Сергіївна	здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг», Одеського національного економічного університету, Одеса, Україна
Сергєєва Олена Степанівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Спаський Ігор Дмитрович	старший викладач кафедри торгівельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
Стоянова Олександра Олександрівна	здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Факультет фінансів та банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Фабрика Наталія Вікторівна	студентка IV курсу факультету менеджменту та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Шацкова Любов Потапівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту, Національний університет "Одеська політехніка", м. Одеса, Україна
Юшина Анна Олександрівна	студентка факультету економіки та управління підприємством, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Науковий журнал

№ 5 (330), 2025

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу
(українська, англійська)

За достовірність викладених фактів,
цитат та інших відомостей відповідає автор

Рекомендовано до друку та поширення через
мережу Інтернет за рішенням Вченої ради
Одеського національного економічного
університету (Протокол № 7 від 30.06.2025 р.)

Підписано до друку 05.07.2025 р.
Формат 60 x 84 1/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 9,59 Тираж 50 прим.

Видавництво і друкарня –
Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса,
вул. Інглезі, 6/1,
Тел.: +38 (095) 934-48-28,
+38 (097) 723-06-08
E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7623 від 22.06.2022 р.