

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

ISSN 2520-2294 (print)  
ISSN 2709-5444 (online)



№ 4 (96) / 2025  
1 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

*Свідоцтво  
про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 22443-12343Р*

№ 4 (96)

1 том

Київ 2025

ББК 65  
УДК 33  
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)  
Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

- 051 Економіка
- 071 Облік і оподаткування
- 072 Фінанси, банківська справа та страхування
- 073 Менеджмент
- 075 Маркетинг
- 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
- 241 Готельно-ресторанна справа
- 281 Публічне управління та адміністрування
- 292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2025

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2025

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ėkonomičeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka". Seria: Ėkonomičeskie nauki



### **Редакція:**

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

### **Редакційна колегія:**

**Бардаш Сергій Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Безверхий Костянтин Вікторович** — доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансово-го аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Белялов Талят Енверович** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Гринько Алла Павлівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (Україна)

**Детяр Андрій Олегович** — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри публічного управління та підприємництва Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (Харків, Україна)

**Детяр Олег Андрійович** — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

**Зось-Кіор Микола Валерійович** — доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії (Полтава, Україна)

**Клочан В'ячеслав Васильович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

**Коваленко Дмитро Іванович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Красноруцький Олексій Олександрович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

**Курило Людмила Ізидорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

**Левицька Світлана Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Назаренко Інна Миколаївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

**Олійник-Данн Олена Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Охріменко Ігор Віталійович** — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Русіна Юлія Олександрівна** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Скриньковський Руслан Миколайович** — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

**Сопко Валерія Василівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Танклевська Наталія Станіславівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

**Тарасенко Ірина Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Токар Володимир Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Фоміна Олена Володимирівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ходжаян Аліна Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Horska Elena** — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

**Imamov Khamdilla** — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

***Експерти:***

**Чистюхіна Анастасія Олександрівна** — заступник голови наукової громадської організації «Фінансово-економічна наукова рада», член Українського Союзу Промисловців та Підприємців, засновник та генеральний директор кондитерського бізнесу “Just Right: Cakes, Coffee, Gifts” в США, сертифікований спеціаліст ServSafe Food Protection Manager, акредитований the American National Standards Institute (ANSI) and the Conference for Food Protection (CFP), член Wisconsin Bakers Association

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА

<b>Руєв Микола Олегович</b> СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ПОЛІТИЧНОЇ СИТУАЦІЇ.....	9
<b>Shlonchak Vasyl</b> МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ТА ПЛАНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ .....	16
<b>Базильська Тетяна Олександрівна</b> МОДА ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ КУЛЬТУРНОЇ ДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ .....	23
<b>Бобер Лариса Петрівна, Никонюк Катерина Олегівна</b> ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ: ВИМІРИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ .....	29
<b>Болтовська Людмила Леонідівна</b> М'ЯСОПРОДУКТОВИЙ ПІДКОМПЛЕКС ЯК СКЛАДОВА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН І ДИНАМІКА РОЗВИТКУ .....	39
<b>Влащенко Наталія Миколаївна</b> ІННОВАЦІЇ В САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПОСЛУГАХ ТА ЛІКУВАЛЬНОМУ ТУРИЗМІ.....	53
<b>Грешко Роман Ігорович, Харабара Віолетта Миколаївна</b> ЗНАЧЕННЯ ГРОШОВИХ НАДХОДЖЕНЬ У ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ .....	59
<b>Данкевич Андрій Євгенович, Ніценко Віталій Сергійович, Шпак Андрій Дмитрович, Липовий Дмитро Валерійович</b> ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ЕКОНОМІСТА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН: КОРПОРАТИЗАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ТА КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА.....	66
<b>Іваночко Богдан Романович</b> МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	76
<b>Кузнецова Наталія Богданівна, Полях Сергій Сергійович</b> ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКОВИХ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	84

**МАРКЕТИНГ**

**Чернобровкіна Світлана Віталіївна, Чернобровкін Андрій Вадимович**  
АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БРЕНДІВ: ЦИФРОВІ  
КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 91

**Купрієнко Катерина Сергіївна**  
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ  
ТА МАЙБУТНІ ТРЕНДИ ..... 99

**Обельницька Христина Володимирівна, Даляк Надія Анатоліївна,**  
**Кобильчук Соломія Тарасівна**  
ВПЛИВ СПІВПРАЦІ МІЖ РОЗДРІБНИМИ МЕРЕЖАМИ ТА DIGITAL-ІНСТРУМЕНТІВ  
МАРКЕТИНГУ НА ВПІЗНАВАНІСТЬ БРЕНДУ КОСМЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 107

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Kurych Olga**  
BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN FINANCIAL MANAGEMENT: ENHANCING  
TRANSACTION TRANSPARENCY AND SECURITY ..... 114

**Бондар-Підгурська Оксана Василівна, Бакланов Станіслав Олексійович,**  
**Курзанцев Дмитро Володимирович**  
ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ  
В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНДУСТРІЙ 4.0 І 5.0..... 119

**Кравченко Олена Олексіївна, Кушніренко Денис Олександрович**  
СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ  
У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД..... 128

**Малишев Артем Ростиславович, Стангурська Божена Орестівна**  
УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ В НАФТОГАЗОВІЙ СФЕРІ  
УКРАЇНИ: ІНСТИТУТИ ТА МЕХАНІЗМИ ..... 134

**Одрехівський Микола Васильович, Когут Уляна Ігорівна,**  
**Білас Орест Євгенович, Пилипчій Олег Ярославович**  
АНАЛІЗУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ЕКООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 142

**Перевозова Ірина Володимирівна, Жарська Тетяна Михайлівна,**  
**Шарван Максим Богданович**  
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАННЯМ І ЗБУТОМ В УМОВАХ  
ЦИФРОВІЗАЦІЇ ..... 150

**Чернобай Ліана Іванівна, Григораш Петро Любомирович**  
ВПРОВАДЖЕННЯ ШІ В СИСТЕМУ КЕРІВНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВОМ ..... 159

## CONTENTS

### ECONOMY

**Ruiev Mykola**

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF CAR BUSINESS IN AN UNSTABLE ECONOMIC AND POLITICAL ENVIRONMENT ..... 9

**Shlonchak Vasyl**

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR ANALYSIS AND PLANNING OF EFFICIENT INVESTMENT BANKING ..... 16

**Bazylska Tetiana**

FASHION AS AN ECONOMIC INSTRUMENT OF UKRAINE'S CULTURAL DIPLOMACY ..... 23

**Bober Larysa, Nykoniuk Kateryna**

INTEGRATION OF OMNICHANNEL MARKETING SYSTEMS: DIMENSIONS OF ECONOMIC EFFICIENCY ..... 29

**Boltovska Liudmyla**

THE MEAT PRODUCT SUBCOMPLEX AS A COMPONENT OF UKRAINE'S FOOD SECURITY: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT DYNAMICS ..... 39

**Vlashchenko Nataliia**

INNOVATIONS IN HEALTH RESORT SERVICES AND MEDICAL TOURISM ..... 53

**Greshko Roman, Kharabara Violetta**

THE IMPORTANCE OF CASH FLOWS IN THE FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES ..... 59

**Dankevych Andrii, Nitsenko Vitalii, Shpak Andrii, Lypovyi Dmytro**

PROFESSIONAL ETHICS OF AN ECONOMIST AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE CHANGES: CORPORATION, DIGITALIZATION, EUROPEAN INTEGRATION AND CREATIVE ECONOMY ..... 66

**Ivanochko Bohdan**

METHODOLOGICAL APPROACHES TO DIAGNOSTICS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES ..... 76

**Kuznetsova Nataliya, Poliakh Sergii**

SHAPING SECURITY AND SOCIO-ECONOMIC PRIORITIES FOR REGIONAL DEVELOPMENT UNDER MARTIAL LAW: THE CASE OF CHERKASY REGION ..... 84

### MARKETING

**Chernobrovkina Svitlana, Chernobrovkin Andrii**

ADAPTATION OF BRAND MARKETING MANAGEMENT: DIGITAL COMMUNICATIONS FOR ENSURING STABILITY IN WARTIME CONDITIONS..... 91

**Kupriienko Kateryna**

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DIGITAL MARKETING: OPPORTUNITIES, CHALLENGES AND FUTURE TRENDS ..... 99



<b>Obelnytska Khrystyna, Daliak Nadiia, Kobylchuk Solomiia</b> THE IMPACT OF COOPERATION BETWEEN RETAIL NETWORKS AND DIGITAL MARKETING TOOLS ON THE BRAND RECOGNITION OF COSMETIC COMPANIES.....	107
--	-----

## MANAGEMENT

<b>Kyrych Olga</b> BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN FINANCIAL MANAGEMENT: ENHANCING TRANSACTION TRANSPARENCY AND SECURITY.....	114
<b>Bondar-Pidhurska Oksana, Baklanov Stanislav, Kurzantsev Dmytro</b> INCREASING THE INNOVATIVE ATTRACTIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INDUSTRIES 4.0 AND 5.0 .....	119
<b>Kravchenko Olena, Kushnirenko Denys</b> SOCIALLY RESPONSIBLE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN POST-WAR ECONOMIC RECOVERY.....	128
<b>Malyshev Artem, Stanhurska Bozhena</b> MANAGEMENT ASPECTS OF GREEN FINANCING IN THE OIL AND GAS SECTOR OF UKRAINE: INSTITUTIONS AND MECHANISMS .....	134
<b>Odrekhivskyi Mykola, Kohut Uliana, Bilas Orest, Pylypchii Oleh</b> ANALYSIS OF APPROACHES TO MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF ECO-ORIENTED ENTERPRISES.....	142
<b>Perevozova Iryna, Zharska Tetiana, Sharvan Maksym</b> MODERN APPROACHES TO SUPPLY AND DISTRIBUTION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION .....	150
<b>Chernobay Liana, Hryhorash Petro</b> IMPLEMENTATION OF AI INTO THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM .....	159

UDC 051

**Ruiev Mykola**  
*CEO CAR TRADE GROUP LLC*  
**Руєв Микола Олегович**  
*Генеральний директор*  
*CAR TRADE GROUP LLC*  
ORCID: 0009-0005-6863-7889

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-11081

ЕКОНОМІКА

## STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF CAR BUSINESS IN AN UNSTABLE ECONOMIC AND POLITICAL ENVIRONMENT

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ПОЛІТИЧНОЇ СИТУАЦІЇ

**Summary.** Introduction. In an unstable economic and political environment, companies face difficult challenges that test their strength and flexibility. However, companies can survive in these conditions and also succeed if they have the right strategy. In this regard, this research topic is a relevant one.

In today's world, the automotive industry is facing unprecedented challenges. Geopolitical shifts, economic fluctuations and technological revolutions are shaping the new landscape for market players.

Effective functioning of the automotive business today requires not just strategic planning, but the creation of flexible business models that can quickly transform in response to external changes. Companies need to develop multi-variant development scenarios that take into account various economic forecasts and political risks.

Thus, a successful strategy for the development of the car business in turbulent times is based on the principles of adaptability, predictive analysis and technological modernisation. Companies that are able to quickly restructure their operating models and find new market niches gain a significant competitive advantage in the long term.

**Purpose.** To propose strategies for the development of the car business in an unstable economic and political environment.

**Materials and methods.** Development strategies in the automotive industry were studied and analysed by reviewing scientific publications. In addition, methodological guidelines for optimising management structures in the automotive industry were analysed.

**Results.** The directions of strategic development of companies, including those engaged in car reconditioning and resale in several literary sources are studied. Conclusions are drawn about the ambiguous influence of external political and economic influences on the car business. It is learnt that without the development and implementation of effective strategies, companies cannot maintain and develop their activities.

**Discussion.** Automotive resale companies can significantly improve their performance by implementing relevant strategic initiatives, the analysis of which should be prioritised in subsequent research papers.

**Key words:** auto business, instability, economic environment, political environment, development strategy.

**Анотація.** Вступ. В нестабільному економічному та політичному середовищі компанії стикаються зі складними викликами, які перевіряють їх стійкість та гнучкість. Однак компанії можуть вижити в таких умовах, а також досягти успіху, якщо вони мають правильну стратегію. У цьому контексті ця тема дослідження є актуальною.

У сучасному світі автомобільна промисловість стикається з безпрецедентними викликами. Геополітичні зміни, економічні коливання та технологічні революції формують новий ландшафт для учасників ринку.

Ефективне функціонування автомобільного бізнесу сьогодні вимагає не лише стратегічного планування, але й створення гнучких бізнес-моделей, які можуть швидко трансформуватися у відповідь на зовнішні зміни. Компаніям необхідно розробляти багатоваріантні сценарії розвитку, які враховують різноманітні економічні прогнози та політичні ризики.

Таким чином, успішна стратегія розвитку автомобільного бізнесу в турбулентні часи базується на принципах адаптивності, прогнозного аналізу та технологічної модернізації. Компанії, які здатні швидко перебудовувати свої операційні моделі та знаходити нові ринкові сегменти, отримують значну конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Мета. Запропонувати стратегії розвитку автомобільного бізнесу в нестабільному економічному та політичному середовищі.

Матеріали та методи. Стратегії розвитку в автомобільній промисловості були вивчені та проаналізовані шляхом огляду наукових публікацій. Крім того, були проаналізовані методологічні рекомендації щодо оптимізації управлінських структур в автомобільній галузі.

Результати. Вивчено напрямки стратегічного розвитку компаній, зокрема тих, що займаються оновленням і перепродажем автомобілів, у низці літературних джерел. Зроблено висновки про неоднозначний вплив зовнішніх політичних та економічних факторів на автомобільний бізнес. З'ясовано, що без розробки та впровадження ефективних стратегій компанії не можуть підтримувати та розвивати свою діяльність.

Обговорення. Компанії, що займаються перепродажем автомобілів, можуть значно покращити свої показники, впроваджуючи актуальні стратегічні ініціативи, аналіз яких має бути пріоритетом у наступних дослідницьких роботах.

**Ключові слова:** автомобільний бізнес, нестабільність, економічне середовище, політичне середовище, стратегія розвитку.

**Problem statement.** In today's world, the automotive industry is facing unprecedented challenges. Geopolitical crises, sanctions restrictions and sharp currency fluctuations create a turbulent environment for the functioning of the automotive business at all levels.

Economic instability has a multifactorial impact on market participants. Dealerships are forced to adapt their business models to new realities, when traditional supply chains are being destroyed and consumer demand demonstrates unpredictable dynamics. The problem of planning becomes especially acute in conditions when long-term forecasts lose relevance literally within weeks.

In parallel, political factors are transforming the regulatory environment. The introduction of new technical regulations, changes in customs legislation and the transformation of government programmes to support the industry are happening at kaleidoscopic speed. Market participants often have no time to adapt to one change before new ones appear.

Logistic chains built by car manufacturers over decades are collapsing under the pressure of external circumstances. There is a need to find alternative routes to deliver components and finished products, which inevitably affects production costs and the final price for the consumer.

The investment climate in the industry is also undergoing serious changes. Uncertainty about the future is forcing investors to reconsider long-term strategies and focus on short-term projects with minimal risks. This slows down the technological renewal of the automotive industry and postpones the introduction of innovations [1, p. 102].

Nevertheless, crisis phenomena also open up new opportunities. Companies that are able to quickly adapt to changing conditions are gaining competitive advantages. The development of local production facilities, diversification of suppliers and implementation of flexible business processes are becoming key factors of survival in a turbulent environment. Only a systematic approach to solving the accumulated problems will allow the automotive industry not only to withstand difficult economic and political condi-

tions, but also to lay the foundation for sustainable development in the future.

#### **Analysis of recent research and publications.**

In today's world of business and organisational development, it is difficult to overestimate the importance of effective leadership. Scientific management, formed as a discipline in the early 20th century, has undergone significant evolution, incorporating many directions and approaches. Among them strategic management occupies a special place — a fundamental direction in the theory of administration, which accumulates intellectual achievements of researchers from different countries and continents.

Numerous scientific schools around the world continuously contribute to expanding the boundaries of understanding of strategic management, enriching it with new concepts and methodologies. This is not surprising given that this field combines elements of economics, psychology, sociology and even philosophy. The globalisation of business processes and the increasing complexity of market relations only strengthen the need for further development of this critical component of management science.

Thus, strategic management is not just one of the sections of management, but its cornerstone, which is based on an extensive body of international research and continues to actively evolve in response to the challenges of modernity. The founders of strategic management theories are W. King and D. Cleland [5, p. 98], F. Kotler [6, p. 65], M. Porter [10, p. 301], D. Strickland and A. Thompson [14, p. 146] and others. The strategies of enterprises from the position of analysing the impact of the external environment, time factor and uncertainty were studied by P. Doyle and F. Stern [4, p. 34], R. Oldcorn [9, p. 78].

Development of theoretical and methodological foundations of strategic management under uncertainty. Researchers in the field of economics and management increasingly pay attention to the growing influence of exogenous factors on the functioning of organisations of various scales. This trend requires a rethinking of traditional concepts of corporate governance. Analysts of economic systems study in detail

how the turbulence of the external environment forces companies to adapt their management paradigms. The fundamental conceptual frameworks and directions of strategic management that allow businesses to remain stable in the face of unexpected market fluctuations are becoming particularly important. Modern research demonstrates that it is the flexibility of management models that becomes a critical factor of survival in the face of unpredictable economic realities. The scientific community conducts systematic analyses of the distinctive characteristics and specifics of various approaches to strategic planning in the context of a constantly changing business environment. This makes it possible to identify the most effective tools for enterprises to adapt to the new challenges of the global economy. Integration of innovative management methodologies becomes not just a competitive advantage, but a necessary condition for long-term success in the era of permanent changes and technological breakthroughs [3, p. 121]. The works devoted to the issues of strategic management in the period of serious macroeconomic shocks, such as pandemic and sanctions of Western countries are of particular relevance [12, p. 188].

Improvement of methods and tools of strategic management in conditions of uncertainty. Management professionals carry out a comprehensive analysis of existing management mechanisms, building them into logically structured systems. Experts in management sciences develop detailed taxonomies of tools used in the management of organisational processes. They do not limit themselves to theoretical constructs, but demonstrate the real-world application of these techniques in a variety of business contexts. The applied aspect is central to their research, allowing them to transform abstract concepts into concrete algorithms of action. Based on an extensive empirical base, multi-factor models are developed to assess the effectiveness of applied management techniques. Modern analysts offer innovative methodologies to quantitatively measure the impact of implementing certain management approaches. These calculations allow organisations to make informed decisions about the choice of optimal management strategies. Ultimately, the systematisation and evaluation of the effectiveness of management tools contributes to the formation of a scientifically sound foundation for the development of management theory and practice in the dynamically changing economic environment [7, p. 158].

Consideration of strategic planning at the enterprise as the most important function of management under conditions of uncertainty. Here the forms, methods and tools of planning are actualised and improved in order to reduce the risks of uncertainty, to expand the production potential of the enterprise even in an unstable environment [15, p. 54].

**The purpose of the article is** proposing a strategy for the development of the car business in an unstable economic and political environment.

**Materials and methods.** Development strategies in the automotive industry were studied and analysed by reviewing scientific publications. In addition, methodological guidelines for optimising management structures in the automotive industry were analysed.

**Presentation of the main material.** An unstable geopolitical environment, currency volatility and ever-changing trade barriers are creating a new business reality for companies in the automotive sector. In such an environment, traditional strategic planning methods often prove ineffective. This issue is particularly acute for companies operating in the car restoration and resale niche, where margins are directly dependent on macroeconomic indicators.

Global experience shows that organisations that have implemented adaptive management systems demonstrate significantly greater resilience during periods of market instability. That is why the development of specialised management strategies for car restoration and sales business becomes not just a desirable option, but a necessary condition for survival in the conditions of unpredictable economic dynamics and political transformations [13, p. 121].

Thus, the timely formation of crisis-resistant management models will allow companies in this segment not only to overcome recessionary periods, but also to use market instability as an opportunity to strengthen their competitive position and strategic growth.

Companies engaged in car reconditioning and resale may face a number of challenges during periods of unstable political and economic environment (Figure 1).

Thus, companies specialising in automotive distribution today face numerous structural barriers that radically transform traditional business models.

Currency volatility is becoming a critical uncertainty factor for car dealers, as it significantly affects the pricing of imported vehicles and components. In case of sharp devaluations of the national currency, dealerships are forced to promptly adjust their pricing policy, which often leads to a decline in customer interest and reduced margins.

An equally significant challenge is the transformation of logistics chains in the context of geopolitical tensions. The introduction of sanctions restrictions, revision of trade agreements and new customs barriers dramatically change established supply routes, forcing dealers to look for alternative import channels and increasing transaction costs.

Economic crises provoke a significant drop in the purchasing power of the population, which is particularly painful for the market of expensive goods, such as cars. Vehicle resellers are forced to adapt their strategies by expanding value-added services and developing after-sales services to compensate for declining core sales.

The digitalisation of the customer experience is creating additional competitive pressure on traditional car dealers. The development of online direct

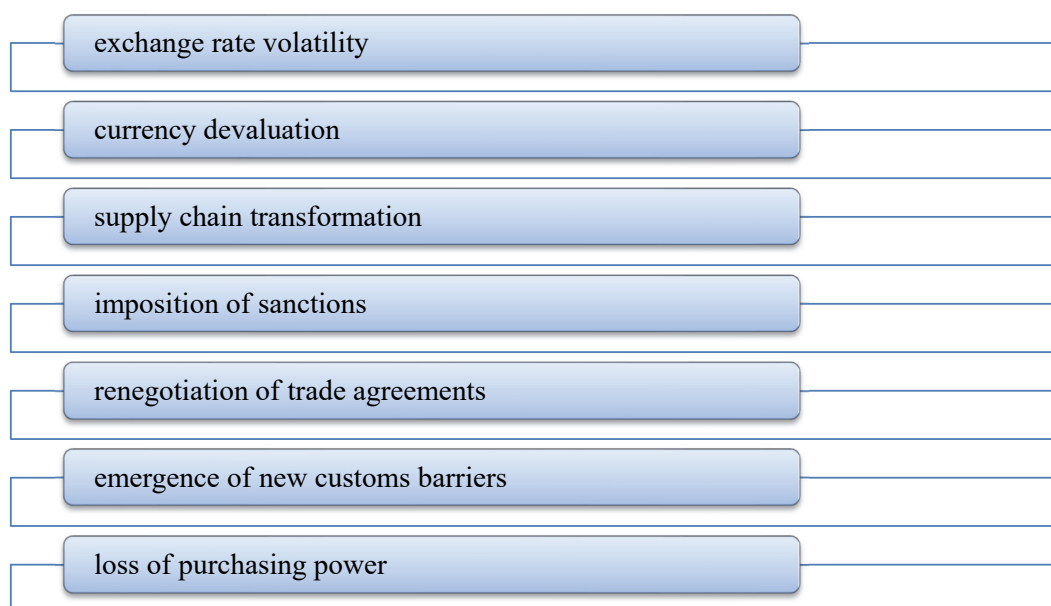


Fig. 1. Problems of car business in periods of unstable political and economic environment

Source: developed by the author

sales platforms from manufacturers, the emergence of used car marketplaces and long-term rental services are eroding the classic dealer model, requiring a fundamental rethinking of approaches to customer interaction.

In conditions of permanent uncertainty, adaptability and diversification become the key factor of car dealership business survival. The most stable market players are actively developing the areas of trade-in, certified used cars, long-term leasing and subscriptions, creating integrated mobility ecosystems instead of simple resale of vehicles [11, p.557].

Figure 2 shows the directions of the car business development in the unstable economic and political environment.

The instability of the global geopolitical system creates the need to find new ways of development for companies involved in automotive refurbishment and resale:

1. Digital revolution as the foundation of transformation. The introduction of digital technologies is becoming not just a trend, but a prerequisite for the survival of companies in the automotive sector. The creation of digital ecosystems connecting manufacturers, dealers and consumers is shaping a new reality of interaction in the market. The integration of artificial intelligence into the processes of vehicle refurbishment, customer service and inventory management makes it possible to achieve a fundamentally new level of efficiency.

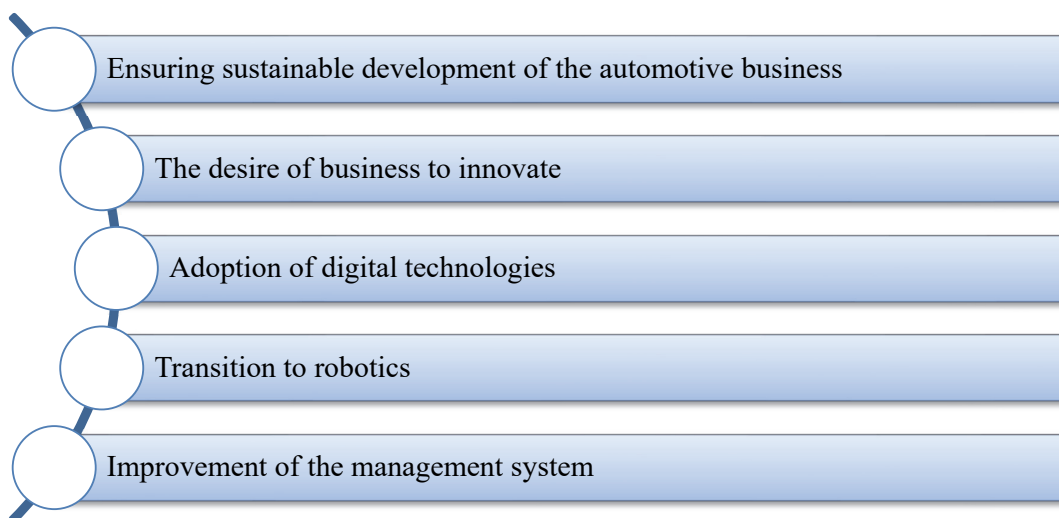


Fig. 2. Directions of car business development in an unstable economic and political environment

Source: developed by the author



2. Innovation activity as a competitive advantage. The pursuit of innovation in an environment of economic turbulence is becoming a key differentiator in the automotive business. Companies investing in research and development even in times of crisis form the groundwork for future technological leadership in the field of automotive refurbishment. Innovations aimed at reducing repair and logistics costs and increasing the customer value proposition are of particular importance.

3. Automation and robotisation of repair operations. The transition to robotics is accelerated by the need to optimise costs and increase the flexibility of repair work in the process of restoring vehicles and preparing them for sale. Robotisation affects not only the remanufacturing process itself, but also logistics operations, maintenance and even customer interaction. In an unstable environment, this reduces dependence on labour market fluctuations and ensures stable quality.

4. Transformation of management paradigms. Improving the management system of the auto business involves the introduction of flexible methodologies and adaptive organisational structures. Classical hierarchical models are giving way to network models capable of reacting quickly to changes in the external environment. Development of distributed leadership and formation of cross-functional teams become the key to successful adaptation to changing market conditions.

5. Ensuring sustainable development in the long term. Achieving sustainable development of the automotive business in the current environment requires a balanced approach to economic, social and environmental aspects of operations. Companies that integrate the principles of sustainable development into their strategy demonstrate greater resilience to external factors and better results in the long term. Being responsible to the environment and society becomes not only an ethical imperative, but also an economically sound decision.

Ultimately, the success of the transformation of the automotive business in conditions of instability will be determined by the ability of companies to proactive adaptation and systematic implementation of innovations in all aspects of activity [8, p.172].

Based on the above-mentioned directions of development of the automotive business, it is possible to define specific strategies of enterprise development (Figure 3).

Flexibility is the key to success in times of economic uncertainty. Companies in the automotive business must be able to adapt quickly to changing market conditions, as this allows them to better survive and capitalise on new opportunities that may arise. This means that the auto business must be flexible, adaptive and ready to make any necessary changes at any time.

It is necessary to carefully analyse what the organisation has at the moment, critically evaluate and then review everything from the beginning; identifying weaknesses as well as areas where the company excels. Are there any products/services that are no longer generating sufficient profit? What parts of the business are still performing well despite the current economic and political challenges? Answers to such questions from an assessment will help companies think strategically during such volatile periods.

In volatile economic and political periods, it is more important than ever for car businesses to focus on what generates day-to-day revenue — or, rather, what makes people choose this particular organisation over competitors. Core competencies (areas in which the company excels) should form part of the strategy.

This way, even though the operating environment may become unfavourable due to lack of demand or strong competition etc. due to certain economic and political circumstances, it will still benefit customers because the strengths have been considered during the design phase. This helps in gaining a comparative advantage over competitors in the same industry/niche.

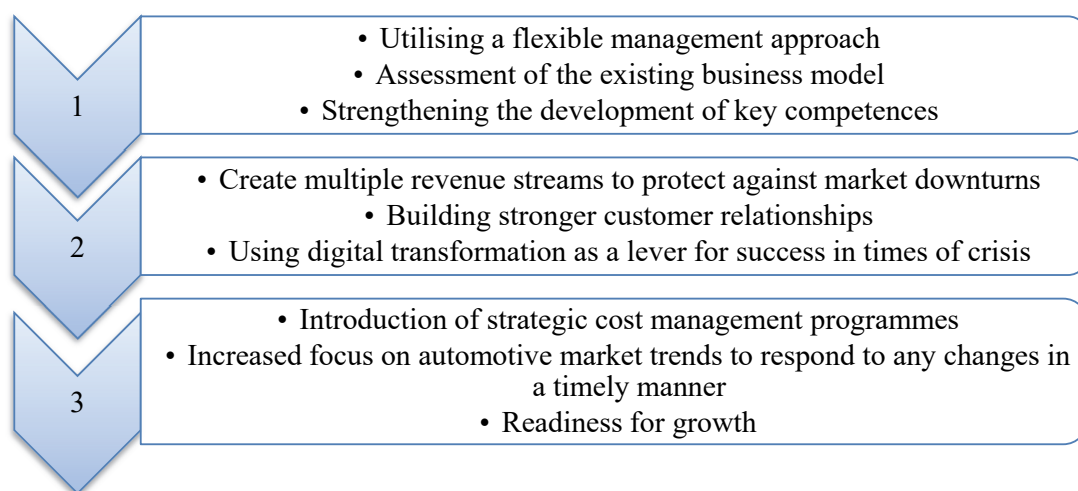


Fig. 3. Strategies of car business development in the unstable economic and political environment  
Source: developed by the author

Dependence on a single source of income can lead to the collapse of a business in difficult economic times. Therefore, it would be prudent to diversify the sources of income to stabilise the operation of the auto business and reduce the impact of changes that occur in the markets. This can be achieved by offering different products/services or even venturing into new territories where doing business is possible given the resources available to the company. This approach can lead to growth as well as reduce dependence on a single source of income.

In unstable times where people are facing their own challenges, it is essential that companies work closely with customers to provide excellent service, listening carefully to their needs and responding appropriately depending on what they want. This will make them feel that they are cared for and they will remain loyal despite any economic and political turmoil they may face. Therefore, customers need to be communicated with more often than usual to know how best to serve customers during this period characterised by increased uncertainty about prospects in various industries including technology [16, p.52].

In today's world, everything has become digital, including the car business, which a few years ago was considered traditional, is no exception. The advent of the internet has revolutionised many areas, including running a car business and the financial industry, where online banking has become the norm and so on.

With the economic downturn, controlling costs has become even more important for the survival of an auto business. It has always been believed that revenues can easily dry up due to decreasing demand levels among other things. Thus, management must act without delay rather than simply waiting for the situation to improve over time.

As a result, every cost item should be carefully analysed and minimised wherever possible without compromising on quality. This helps to ensure profitability even when sales volume drops drastically.

Companies in the car business should never relax, especially during periods characterised by high levels of uncertainty. Therefore, it is essential to keep abreast of what is happening in the car resale industry, including consumer behaviour and general economic indicators. This will help them to quickly make the right decisions when necessary and always stay ahead of the competition, regardless of the changes that occur in the external business environment over time.

You need to think beyond the present, you need to keep an eye on the future. The economy and politics will not always be unstable and those car companies that plan their growth in the long term will be in a better position when things stabilise.

You should also focus on developing new ideas, strategically planning goals, and preparing for what's next in the company's growth. This approach will allow you to take advantage of new opportunities as they arise.

**Conclusions and prospects for further research.** Adapting business strategy in times of economic and political uncertainty is not just about survival, but about preparing for long-term success. Flexibility, focus on core competences, diversification of revenue streams and digital transformation are some of the ways in which the automotive business can successfully navigate this challenging period and emerge stronger than ever. It is always important to remember that economic and political uncertainty tests the mettle, but with a good plan in place, any organisation can thrive.

The volatile economic environment creates both risks and opportunities for businesses in the automotive sector. Forecasting long-term trends becomes a critical tool for survival during periods of market turbulence [2, p.75].

In further scientific research it is proposed to give special importance to analyse the uncertainty factors affecting the future development of automotive businesses.

## References

1. Andersen T., Schreder P. Strategic management practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 268 p.
2. Crouhy M., Galai D., Mark R. Risk management. New York: McGraw-Hill, 2021. 390 p.
3. De Vasconcelos Gomes L. A., Dos Santos M. G., Figueiredo Facin A. L. Uncertainty management in global innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. p. 121. doi: 10.1016/j.techfore.2022.121787.
4. Doyle P., Stern F. Marketing management and strategies. Edition: 4 — Publisher: Prentice Hall, 2006.
5. King, W.R., Cleland, D.I. (1978). Strategic Planning and Policy. New York: Van Nostrand Reinhol, 1978. 374 p.
6. Kotler P. The World's Foremost Authority on Marketing Answers Your Questions. AMACOM, 2005.
7. Malekpour Sh., Walker W.E., Marchau V.A.W.J. Bridging Decision Making under Deep Uncertainty (DMDU) and Transition Management (TM) to improve strategic planning for sustainable development. *Environmental Science & Policy*. 2020. P. 158–167. doi: 10.1016/j.envsci.2020.03.002.
8. Oklander M., Oklander T., Pedko I., Yashkina O. Development of the subsystem of forecasting for the system of marketing information management at an industrial enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. № 5 (3 (89)). P. 39–51. <https://doi.org/10.15587/172-175.2021.111547>.
9. Oldcorn R. Fundamentals of Management. Paperback, January 1, 1989.

10. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. — Hardcover — June 1, 1998.
11. Rodrigue J.-P., Dablan L., Giuliano G. The freight landscape: Convergence and divergence in urban freight distribution. *Journal of Transport and Land Use*. 2021. № 10 (1). P. 557–572. doi: <https://doi.org/10.5198/jtlu.2017.869>.
12. Sharma P., Leung T. Y., Kingshott R. P. J., Davcik N. S., Cardinali S. Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*. 2020. P. 188–192. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.026.
13. Struckell E., Ojha D., Dhir A. Strategic choice in times of stagnant growth and uncertainty: An institutional theory and organizational change perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. p. 121. doi: 10.1016/j.techfore.2022.121839.
14. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management. The art of developing and implementing strategy. Hardcover, January 1, 1999.
15. Weston M. J. Strategic Planning in an age of uncertainty: Creating clarity in uncertain times. *Nurse Leader*. 2020. No. 1. P. 54–58. doi: 10.1016/j.mnl.2019.11.009.
16. Yashkin, D. S. Optimization methods in management. *ECONOMICS: time realities*. 2022. № 5 (27). P. 52–58.

UDC 336.71(477):[339.37:330.341.1]

**Shlonchak Vasyl***PhD, Senior Financial Analyst*

ORCID: 0009-0002-6867-627X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10860

## METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR ANALYSIS AND PLANNING OF EFFICIENT INVESTMENT BANKING

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ТА ПЛАНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

**Summary.** *Introduction.* Banks serve as pivotal institutions within the financial system, channeling resources to the real economy. In times of economic instability, their ability to mitigate risks and improve the efficiency of investment banking (IB) operations becomes a key determinant of both institutional resilience and systemic stability. Effective IB enhances bank profitability, aligns with shareholder interests, and contributes to broader economic development. A critical factor in achieving this efficiency is the strategic formation and management of the bank's resource portfolio, which must be aligned with credit and investment activities, profitability goals, and the prevailing risk environment.

*Purpose.* This study aims to deepen theoretical foundations and develop methodological approaches to improving the effectiveness of investment banking. Particular attention is given to the influence of resource portfolio formation in the context of systemic instability within the banking sector.

*Materials and Methods.* The study draws on a wide range of sources, including legislative frameworks governing Ukrainian banking investment activity, as well as academic publications by domestic and international scholars. Empirical data, digital resources, and the author's own calculations are also utilized. The research employs general scientific methods like analysis, synthesis, induction, and deduction along with analogy and comparison, enabling a comprehensive investigation into both theoretical and practical aspects of IB efficiency.

*Results.* The findings confirm that the efficiency of investment banking is a multidimensional construct, encompassing financial, risk-related, and managerial dimensions. The study refines the definition of IB efficiency by integrating the interplay between credit and investment operations, emphasizing the need to achieve an optimal balance between profitability and risk. A central outcome of the research is the identification of the resource portfolio as a fundamental determinant of efficiency. Its structure must reflect the anticipated volumes of credit and investment transactions to ensure effective capital deployment. Moreover, the research introduces a framework for evaluating IB efficiency that incorporates:

1. Alignment between the structure of bank assets and operational objectives;
2. Standardized benchmarking of asset performance across risk-adjusted metrics; and
3. Mechanisms for substituting underperforming assets with more profitable alternatives.

Importantly, the study demonstrates that efficiency assessment must extend beyond asset profitability to include the costs associated with capital acquisition and borrowing, which exert a direct influence on a bank's financial stability. The research underscores the importance of resource rationalization strategies based on profitability-risk profiles, which not only reduce financial costs but also enhance return on assets and overall institutional performance. These findings collectively support a holistic, adaptive framework for managing investment activity in dynamically changing financial environments.

*Discussion.* Future research should prioritize quantitative modeling of the relative impact of financial, risk-based, and managerial components on IB efficiency. In particular, empirical analysis of the correlation between resource portfolio structure and bank profitability under conditions of volatility remains an underexplored but promising area. The development of dynamic efficiency assessment models accounting for market volatility, variations in capital costs, and strategic responsiveness to external shocks offers significant potential. Such models would facilitate real-time decision-making and contribute to more agile, risk-sensitive investment banking strategies. Advancing the theoretical and methodological basis for IB efficiency will ultimately support the formation of adaptive management practices, strengthen the competitiveness of financial institutions, and enhance systemic resilience across the banking sector.

**Key words:** efficiency, investment banking, investment assets, risk.



**Анотація.** Вступ. Банки є ключовими інститутами фінансової системи, які спрямовують ресурси до реального сектору економіки. У періоди економічної нестабільності їхня здатність до мінімізації ризиків та підвищення ефективності інвестиційної діяльності (ІД) стає визначальним чинником як інституційної стійкості, так і стабільності фінансової системи в цілому. Ефективна ІД сприяє зростанню прибутковості банку, узгоджується з інтересами акціонерів і водночас підтримує економічний розвиток. Вирішальним чинником досягнення цієї ефективності є стратегічне формування та управління ресурсним портфелем банку, який має бути узгодженим із кредитною та інвестиційною діяльністю, цілями прибутковості та поточним рівнем ризику.

Мета. Метою цього дослідження є поглиблення теоретичних засад і розробка методологічних підходів до підвищення ефективності інвестиційної діяльності банків, з особливим акцентом на формування ресурсного портфеля в умовах нестабільності банківської системи.

Матеріали і методи. Дослідження базується на широкому колі джерел, зокрема законодавчій базі, що регулює інвестиційну діяльність банків України, а також наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Також використано емпіричні дані, цифрові ресурси та авторські розрахунки. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи – аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, а також аналогію та порівняння, що забезпечило всебічне розкриття як теоретичних, так і прикладних аспектів ефективності ІД.

Результати. Результати дослідження підтверджують, що ефективність інвестиційної діяльності є багатовимірною категорією, яка включає фінансовий, ризиковий та управлінський компоненти. У дослідженні уточнено визначення ефективності ІД шляхом інтеграції взаємозв'язку між кредитною та інвестиційною діяльністю банку, з акцентом на досягнення оптимального балансу між прибутковістю та ризиком. Основним результатом є визначення ресурсного портфеля як ключового чинника ефективності. Його структура має відповідати очікуванам обсягам кредитних та інвестиційних операцій з метою забезпечення ефективного розміщення капіталу. Крім того, запропоновано концептуальну модель оцінки ефективності ІД, яка включає:

1. Узгодженість структури банківських активів з операційними цілями;
2. Стандартизоване порівняння (бенчмаркінг) ефективності активів з урахуванням ризику;
3. Механізми заміщення малоприбуткових активів більш ефективними альтернативами.

Важливо, що в оцінці ефективності акцент зроблено не лише на прибутковості активів, а й на витратах, пов'язаних із залученням і обслуговуванням капіталу, які безпосередньо впливають на фінансову стабільність банку. Дослідження підкреслює важливість стратегій раціоналізації ресурсів на основі критеріїв прибутковості та ризику, які дозволяють не лише зменшити фінансові витрати, але й підвищити рентабельність активів та загальну ефективність діяльності банку. Отримані результати формують підґрунтя для створення адаптивної системи управління інвестиційною діяльністю банку в умовах мінливої фінансової кон'юнктури.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути зосереджені на кількісному моделюванні впливу окремих складових ефективності інвестиційної діяльності банку – фінансової, ризик-орієнтованої та управлінської. Особливу увагу слід приділити емпіричному аналізу взаємозв'язку між структурою ресурсного портфеля та прибутковістю банку в умовах ринкової волатильності. Перспективним напрямом є розробка динамічних моделей оцінювання ефективності, що враховують коливання ринку, зміну вартості капіталу та стратегічну адаптивність до зовнішніх шоків. Такі моделі сприятимуть прийняттю обґрунтованих рішень у режимі реального часу, забезпечуючи гнучкість та чутливість інвестиційної стратегії до ризиків. Удосконалення теоретико-методологічної бази оцінювання ефективності ІД банку сприятиме формуванню адаптивних управлінських підходів, підвищенню конкурентоспроможності банків і зміцненню стійкості банківської системи в цілому.

**Ключові слова:** ефективність, інвестиційна діяльність, інвестиційні активи, ризик.

**Introduction.** Banks are central to the financial system, playing a crucial role in supplying the economy with financial resources. In periods of economic instability, they must focus on minimizing risks while enhancing the efficiency of investment banking (IB). Effective IB not only boosts profitability for banks and aligns with shareholder interests but also supports the growth of the real economy.

A key determinant of IB effectiveness is the strategic formation of the bank's resource portfolio. This requires coordinating credit and investment activities, allocating resources based on risk and profitability assessments, and adjusting the portfolio to meet specific goals. The resource portfolio structure should align with the total credit and investment portfolio to ensure optimal resource utilization and risk control.

Proper management of the resource portfolio reduces the bank's overall risks and enhances operational profitability.

Given IB's significance for both banking performance and economic development, advancing theoretical and methodological approaches to improving its efficiency has become increasingly critical.

**Background and Literature Review.** The issue of evaluating the effectiveness of investment banking has been widely explored in both domestic and international research. Foreign scholars such as I. Ansoff, M. Porter, D. Strickland, and M. Frost have thoroughly examined the theoretical aspects of managing the investment process. Meanwhile, practical aspects of IB have been addressed by researchers like E. Altman, Nicholas Apergis, A. Damodaran,



Arthur H. Gilbert, Estelle Brack, Ramona Jimborean, Fred H. Hays, H. Markowitz, and W. Sharpe [4; 5; 6; 7]. Domestic scholars, including A. Kuznetsova, Andriychuk V., A. Krykliy, N. Maslak, O. Pozhar, O. Bezrodna, O. Vovchak, O. Dzyblyuk, T. Maiorova [1; 2; 3], have contributed to the development of theoretical foundations for IB, provided practical recommendations for its effective implementation, and proposed strategies for managing investment risks. Despite the extensive body of work in this area, several issues remain unresolved, particularly the need for a deeper investigation into the theoretical and methodological foundations for improving IB effectiveness and refining its conceptual framework. The ongoing relevance of these issues has shaped the focus, objectives, and tasks of the current research.

**Purpose.** The aim of this study is to deepen theoretical foundations and develop methodological approaches to enhancing the effectiveness of investment banking, considering the factors influencing the formation of the resource portfolio in the context of banking system instability.

**Materials and methods.** The research's information basis includes legislative and regulatory acts that govern the investment activities of Ukraine's banking system, as well as monographs and scholarly publications by both domestic and international experts analyzing the efficiency of banks' investment activities in contemporary conditions. Additionally, periodicals, electronic Internet resources, and the author's own calculations are utilized to ensure a comprehensive assessment.

To achieve the goal and address the tasks set in the study, general scientific and specific methods of scientific inquiry were used, ensuring a comprehensive approach to the research. In particular: analysis and synthesis, induction and deduction — for refining the theoretical and methodological foundations of efficiency of investment banking; as well as analogy and comparison — for identifying the characteristics of Ukrainian banks' IB under conditions of instability.

**Results.** Despite extensive theoretical advancements in financial management, academic literature presents diverse definitions of “efficiency of banking”. A comprehensive analysis of English research indicates that scholars and practitioners employ multiple terminologies to describe this concept, significantly influencing methodologies for its assessment [1–7].

This study proposes a refined definition of efficiency of banking as the execution of credit and investment activities while maintaining minimal financial costs and ensuring an optimal balance between asset profitability and risk associated with the bank's generated credit and investment assets. This efficiency is determined by the volume of assets generated, while financial costs and losses due to risk factors constitute the expense component. The proposed definition offers a universal framework for evaluating investment efficiency across varying economic conditions, including

periods of financial instability and sustained economic growth.

This refined conceptualization incorporates profitability metrics and risk exposure, encompassing not only credit and investment risks but also those related to fundraising and borrowing. Furthermore, it establishes a strong link between banking efficiency and the structure of its credit and investment operations, necessitating methodological adaptations for accurate evaluation.

Building upon the concept of “efficiency of banking” and an analysis of “investment banking (IB)” [4; 5; 6], this study introduces the concept of “efficiency of investment banking”. This efficiency is defined as a comprehensive measure encompassing both quantitative and qualitative aspects of portfolio management. It reflects a bank's ability to structure its investment portfolio effectively, ensuring alignment, comparability, and substitutability of assets to optimize overall portfolio composition in accordance with prevailing market conditions.

An effective IB should fulfill two key criteria:

- 1) exhibit high flexibility and adaptability to fluctuating macroeconomic conditions, and
- 2) ensure profitability while reinforcing the bank's financial stability.

Investment activities should be strategically planned in parallel with credit operations rather than as secondary considerations. Prioritization should be determined by anticipated profitability and assessed relative to credit operations, with resource allocation decisions significantly influenced by the cost of capital and transaction yields.

Additionally, diversification benefits derived from incorporating investment assets within a bank's portfolio underscore the strategic importance of securities transactions. This diversification effect mitigates efficiency losses associated with lower-yielding assets, reinforcing their role in enhancing overall bank performance efficiency.

Efficient investment banking possesses distinct characteristics that necessitate differentiating its efficiency assessment from regular investment activity. A comprehensive evaluation of IB efficiency should incorporate operational costs, as these expenditures related to settlement, cash management, and clearing operations significantly influence operational efficiency. Consequently, in addition to resource allocation and risk management, operational efficiency emerges as a critical factor in assessing IB performance.

The efficiency of IB is fundamentally determined by two primary factors:

1. **Resource transformation efficiency**, which reflects qualitative and quantitative changes in cash flows, including maturity, volume, and cost; and
2. **Management efficiency**, which pertains to the effectiveness of risk distribution and operational profitability.

Furthermore, IB efficiency necessitates a refined assessment criterion that evaluates the management system's capability to structure and allocate resources effectively. This criterion is reflected in the following key analytical factors:

- **Alignment of credit and investment activities** to ensure strategic coherence;
- **Rational resource allocation** guided by risk-return trade-offs;
- **Transformation of the fund portfolio** in alignment with its strategic purpose.

The fund portfolio should be structured such that its maturity corresponds proportionally to the expected structure of the overall credit and investment portfolio. This alignment ensures that resources with specific maturities adequately support the generation of credit or investment assets.

A fundamental principle of efficient IB is the strategic utilization of funds for transformation into investment assets based on their relative efficiency compared to credit assets, rather than as a residual process. Additionally, maintaining IB efficiency requires rigorous risk management during resource portfolio formation. Given that each resource type carries an intrinsic risk level, the overall risk exposure of credit and investment operations must be carefully controlled. Consequently, resource types exhibiting excessive risk levels are deemed unsuitable for use under predefined risk constraints governing investment and credit activities.

We believe that the risk limit for executing an active operation can be determined using the following formula 1:

$$R_{overall} = R_{rb} + R_t + R_m + R_{ext} + R_{op} \quad (1)$$

where  $R_{overall}$  — risk limit associated with active operation performance;  $R_{rb}$  — risk limit associated with borrowed and attracted funds,  $R_t$  — transformation risk;  $R_m$  — risk limit associated with inefficient management;  $R_{ext}$  — risk for external economic turbulence;  $R_{op}$  — risk associated with operational execution.

Each of these risk types has distinct characteristics and is influenced by the following factors:

- **Liquidity risk of the resource base**, characterized by threats such as premature resource withdrawals and low liquidity levels.
- **Volatility risk of resource pricing in the capital market**, arising from sharp fluctuations in the cost of attracting and borrowing funds.
- **Structural transformation risk of resources**, caused by discrepancies between liability and asset parameters into which the funds have been transformed (e.g., changes in amount and maturity).
- **Inefficient management risk**, stemming from irrational resource allocation and biased assessment of investment asset efficiency by bank managers.
- **External economic volatility risk**, influenced by market and political risks, as well as the risk of national default.

A crucial distinction in assessing investment banking efficiency compared to regular bank's investment activities lies in the alignment between the resource and investment portfolios. Effective portfolio structuring requires synchronization of resource availability and investment objectives.

Additionally, the transformation coefficient is a key metric differentiating IB efficiency assessment. It quantifies a bank's ability to reallocate assets in response to shifting market conditions and strategic priorities. This capacity includes converting credit assets into investment assets and vice versa, ensuring optimal portfolio composition. Furthermore, it extends to adjusting the resource portfolio structure to align with evolving active portfolio priorities.

The development of a bank's investment strategy serves as the primary framework for planning efficient investment banking and adapting it to dynamic market conditions. Consequently, the optimization of banking operations must be approached from a strategic perspective to ensure long-term effectiveness. The core objectives of such a strategy include profit maximization, the containment of investment risk at a minimal level, the implementation of government-directed programs with significant social value, and the provision of financial resources to the real sector to support its sustainable growth. Additionally, investment strategies are expected to address broader institutional aims aligned with shareholder interests. Given the distinctions among various banking activities, we propose a classification of key characteristics that define efficient investment banking (see Table 1), offering deeper insights into the operational specificity of its implementation.

Efficient investment banking is distinguished by the **principle of parallel and continuous implementation**, which asserts that credit and investment operations should be executed simultaneously and continuously, rather than according to a residual principle. Strategic coordination is essential, with preferences between credit and investment decisions determined through rigorous economic justification and quantitative performance metrics. The choice of executing credit, investment, or combined operations should be guided by their aggregate impact on the bank's operational efficiency.

A key feature of efficient investment banking lies in its **standardized framework for evaluating asset efficiency**, which facilitates comparative analysis between credit and investment assets and supports optimal portfolio substitution decisions. Additionally, **continuous monitoring of credit and investment markets** is vital to identifying high-performing assets and replacing underperforming ones to maintain portfolio effectiveness.

In contrast to traditional practices, efficient investment banking does **not differentiate funding sources** between credit and investment functions over the

Table 1

**Differences in characteristics of Regular and Efficient IB operations**

№	Features of efficient IB operations	Features of regular IB operations
1	Adherence to the principle of parallel and continuous IB	Preference is given to one type of activity (credit/investment), the other type is carried out on a residual basis
2	Investment operations should be carried out on the terms of “consistency” with attracted and borrowed resources	The maturity of investment assets significantly differs from the maturity of the portfolio of attracted and borrowed resources
3	Use of a standardized approach to assessing the effectiveness of both investment and credit assets	The effectiveness of credit and investment activities is assessed using different methods. The assessment of a credit asset is not comparable to the assessment of an investment asset
4	Application of the principle of asset interchangeability implies a high level of flexibility, adaptation, and optimization of the investment portfolio structure	Credit and investment portfolios aren't interchangeable. The structure of the portfolios is not adjusted according to market conditions on a continuous basis
5	Conducting investment and credit operations on equal terms within the available resource base	Preference is given to credit operations compared to investment operations
6	Assessment of the overall risk of the investment asset with the separation of the risk level of the bank's resource base formation	When assessing the risk of an investment asset, the risk of forming the bank's resource base is not separated but considered only in conjunction with other risk factors
7	Assessment of the correlation of the income of the investment asset in relation to the profitability of the total credit-investment portfolio	The level of profitability is calculated separately for the credit or investment portfolio. The level of profitability of a credit or investment asset is not compared with the total profitability of the two portfolios

Source: developed by the author

medium and long term. Instead, capital is deployed in accordance with strategic investment priorities and the efficiency either current or forecasted of available market assets.

Moreover, it is emphasized that **risk evaluation must account for investment duration**, as longer-term placements inherently carry greater risk. Accordingly, risk assessments should focus on the relationship between the asset's maturity and the bank's resource utilization structure, rather than applying a uniform metric across assets.

Finally, the **correlation of asset income** should be assessed in relation to the entire credit-investment portfolio, rather than restricted to individual asset classes. This approach ensures a more accurate evaluation of diversification and portfolio stability.

Collectively, these distinguishing characteristics highlight how efficient investment banking departs from standard investment activity. Central to this model is the requirement that all operations undergo a rigorous evaluation of their contribution to overall performance efficiency, ensuring that only the most effective financial decisions are implemented.

An effective investment strategy, in the context of its influence on investment banking activities must demonstrate a high degree of transferability defined as the seamless integration of its core principles into operational practice without compromising their fundamental integrity. This necessitates the development of a transmission mechanism to ensure alignment across all organizational tiers, from top management to frontline and, to a limited extent, back-office functions.

Senior managers within the financial analysis and risk management divisions, equipped with comprehensive insights into the bank's resource base and segmented market data, play a central role in identifying regions with elevated investment demand. Strategic optimization is pursued by aligning resource allocation with anticipated returns and region-specific risk levels, thereby enhancing investment efficiency.

A core tenet of efficient IB is the strict observance of predetermined operational limits. Market-driven adjustments must be executed in accordance with the guidance issued by supervisory bodies. While communication with the central office remains vital, operational flexibility is ensured by allowing regional branches to independently adjust key indicators within set boundaries thus avoiding excessive centralization and reducing response latency.

Developing an efficient IB strategy is a complex undertaking, with target benchmarks tailored to specific market segments and operationalized by the bank's regional branches. The core challenge lies in reconciling the competing objectives of profitability, liquidity, and reliability (risk mitigation), while upholding the bank's institutional responsibilities. The joint evaluation of liquidity and risk informs the bank's overall stability and its systemic risk profile.

A high level of investment efficiency signifies an optimal equilibrium between profitability and resilience, enabling the bank to perform its transformation function namely, the conversion of short-term liabilities into long-term assets. Consequently, profitability and financial stability are the key performance metrics under an efficient IB strategy.



To strengthen strategic effectiveness, several recommendations are proposed for shaping a credit-investment strategy:

- 1) define the optimal balance between credit and investment activities based on comparative returns;
- 2) incorporate diversification effects by applying appropriate weighting to investment instruments within the overall portfolio;
- 3) account for capital cost fluctuations stemming from changes in risk exposure; and
- 4) design a resource portfolio structure aligned with the maturity profiles of both credit and investment operations.

Considering these features, the classification of IB efficiency types according to specific criteria is warranted. This typological approach enhances the robustness of statistical analyses and facilitates benchmarking of a bank's investment efficiency against that of its peers. A detailed classification is provided in the corresponding table.

The time-based criterion assesses the duration during which investment banking efficiency is measured. The magnitude criterion quantifies the level of efficiency, providing insights into its adequacy and facilitating comparisons with market competitors. The volatility criterion tracks fluctuations in efficiency over different time periods.

Investment banking efficiency is categorized into elastic and inflexible types, reflecting the bank's ability to adjust its activities and modify efficiency within short timeframes. The replication capability measures the degree to which the efficiency of investment activities aligns with the bank's overall strategic success. A higher replication coefficient is achieved when investment efficiency closely mirrors the effectiveness of the bank's credit-investment strategy.

A strong correlation exists between the efficiency of a bank's investment activities and the success of its credit-investment strategy. The flexibility of the strategy, coupled with the ability to make adjustments during its execution, significantly impacts efficiency by allowing asset reallocation in line with the capital deployment risk profile.

**Conclusion.** The research identifies the efficiency of IB operations of a bank as a multidimensional concept, incorporating financial, risk, and management factors. The refined definition emphasizes the interrelationship between credit and investment activities, as well as the balance between profitability and risk, positioning investment activity efficiency as a critical factor for the stability and growth of the banking system.

A key element in enhancing IB efficiency is the bank's resource portfolio, which must align with the expected scale of credit and investment operations to optimize resource utilization. Efficient allocation based on risk and profitability reduces financial costs and improves overall bank performance.

The study introduces principles for evaluating investment activity efficiency, including asset alignment, standardized efficiency comparisons, and replacing underperforming assets with more profitable ones. Additionally, it highlights that assessing efficiency should consider not only asset profitability but also the costs of resource acquisition and borrowing, which impact financial stability.

The refined understanding of investment activity efficiency provides a comprehensive framework for evaluation and management. The findings can inform strategies aimed at improving investment efficiency in banks, especially during periods of economic instability, while supporting the sustainable development of the financial sector.

Table 2

### Classification of Investment Banking Efficiency Types

Classification Feature	Type of efficiency of IB operations
1. By time criterion (calculation period)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Up to 1 year period — current efficiency;</li> <li>– 1–3 years — short-term efficiency;</li> <li>– 3–5 years — medium-term efficiency;</li> <li>– Over 6 years — long-term efficiency</li> </ul>
2. By scale	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Low;</li> <li>– Medium;</li> <li>– High</li> </ul>
3. By variability criterion	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Variable;</li> <li>– Stable.</li> </ul>
4. By elasticity criterion (ability to adjust)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Flexible;</li> <li>– Inflexible.</li> </ul>
5. Ability to replicate (compliance with credit-investment strategy)	Replication coefficient value: <ul style="list-style-type: none"> <li>– 90–100% — identical;</li> <li>– 80–90% — high;</li> <li>– 60–80% — medium;</li> <li>– 40–60 — low;</li> <li>– &lt; 40% — unable to replicate</li> </ul>

Source: developed by the author

### Literature

1. Андрійчук В. Г. Суть ефективності як економічної категорії. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
2. Банківський менеджмент: питання теорії та практики: [монографія] / [О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.]. Суми : «УАБС НБУ», 2011. 152 с.
3. Безродна О. С. Ієрархічна класифікація банківських стратегій. *Економіка і організація управління*. 2012. № 1. С. 128–136.
4. Apergis N., Alevizopoulou E. Bank Efficiency and Bank Lending Channel: Evidence from a Panel of European Banks. URL: <http://www.eefs.eu/conf/athens/Papers/624.pdf> (дата звернення: 30.03.2025).
5. Hays F. H., De Lurgio S. A., Gilbert A. H., Efficiency Jr. Ratios and Community Bank Performance. *Journal of Finance and Accountancy*. URL: <http://www.aabri.com/manuscripts/09227.pdf> (дата звернення: 30.03.2025).
6. Brack E., Jimborean R. The Cost-Efficiency of French Banks. URL: [http://www.univ-orleans.fr/gdre09/articles/Jimborean&Brack\\_juin2009.pdf](http://www.univ-orleans.fr/gdre09/articles/Jimborean&Brack_juin2009.pdf) (дата звернення: 30.03.2025).
7. Aswath D. Investment valuation — Tools and techniques for determining the value of any asset. Third edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2012. 954 p.

### References

1. Andriychuk V. H. Suty efektyvnosti yak ekonomichnoi katehorii. Kyiv: KNEU, 2002. 624 p. [in Ukrainian].
2. Bankivskyi menedzhment: pytannia teorii ta praktyky: [monohrafiia] / [O. A. Kryklii, N. H. Maslak, O. M. Pozhar ta in.]. Sumy: "UABS NBU", 2011. 152 p. [in Ukrainian].
3. Bezrodna O. Teoretychni pidkhody do vyznachennia sutnosti poniattia "strategii banku". *Ekonomichnyi analiz*. 2011. № 9, ch. 2. P. 46–49 [in Ukrainian].
4. Apergis N., Alevizopoulou E. Bank Efficiency and Bank Lending Channel: Evidence from a Panel of European Banks. URL: <http://www.eefs.eu/conf/athens/Papers/624.pdf>.
5. Hays F. H., De Lurgio S. A., Gilbert A. H., Efficiency Jr. Ratios and Community Bank Performance. *Journal of Finance and Accountancy*. URL: <http://www.aabri.com/manuscripts/09227.pdf>.
6. Brack E., Jimborean R. The Cost-Efficiency of French Banks. URL: [http://www.univ-orleans.fr/gdre09/articles/Jimborean&Brack\\_juin2009.pdf](http://www.univ-orleans.fr/gdre09/articles/Jimborean&Brack_juin2009.pdf).
7. Aswath D. Investment valuation –Tools and techniques for determining the value of any asset. Third edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2012. 954 p.



УДК 339.9:687.016(477)

**Базильська Тетяна Олександрівна**

*магістр, проектування взуття і галантерейних виробів,  
Дизайнерка взуття у EASTMAN Group (США)*

**Bazylska Tetiana**

*Master's Degree in Footwear and Leather Accessories Design,  
Footwear Designer at EASTMAN Group (USA)*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10868

## МОДА ЯК ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ КУЛЬТУРНОЇ ДИПЛОМАТІЇ УКРАЇНИ

## FASHION AS AN ECONOMIC INSTRUMENT OF UKRAINE'S CULTURAL DIPLOMACY

**Анотація.** Вступ. Культурна дипломатія набуває нового значення в умовах глобалізації та цифровізації, трансформуючись у гнучкий інструмент просування національних інтересів. В Україні, з її етнокультурним багатством, мода як складова креативної економіки стає актуальним засобом формування міжнародного іміджу, особливо на тлі війни, що підкреслює необхідність переосмислення її ролі у зміцненні міжкультурних зв'язків та економічного потенціалу.

Мета. Метою є дослідження ролі моди як інструменту культурної дипломатії України, оцінка її внеску у просування національної ідентичності та економічного капіталу через участь дизайнерів у міжнародних показах моди за 2022–2024 роки.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі наукових праць, зокрема концепції «м'якої сили» Дж. Найя, та кейс-стаді участі українських дизайнерів у Паризькому, Лондонському та Копенгагенському тижнях моди. Використано порівняльний аналіз світового досвіду (Франція, Південна Корея), медійні джерела (Vogue, Euronews) та табличне узагальнення даних.

Результати. Встановлено, що українські дизайнери (Літковська, Kseniaschnaider, Frolov, Чумак) активно використовують моду для культурної дипломатії, інтегруючи етноелементи та демонструючи стійкість. Участь у міжнародних показах (2022–2024) сприяла збору коштів, підвищенню впізнаваності України та формуванню її креативного іміджу, поєднуючи символічний і матеріальний капітал.

Перспективи. Подальші дослідження можуть зосередитися на економічному впливі моди на експортний потенціал України, порівнянні її стратегій із світовими практиками, ролі цифрових платформ у просуванні етномоди та внеску індустрії у післявоєнне відновлення. Аналіз інвестиційного потенціалу та міжсекторальних колаборацій також є перспективним.

**Ключові слова:** мода, культурна дипломатія, економічний ресурс, українські дизайнери, національний імідж, креативна економіка.

**Summary.** Introduction. Cultural diplomacy is gaining new significance in the context of globalization and digitalization, transforming into a flexible tool for promoting national interests. In Ukraine, with its ethnocultural wealth, fashion as a component of the creative economy is becoming a relevant means of forming an international image, especially against the backdrop of war, which emphasizes the need to rethink its role in strengthening intercultural ties and economic potential.

Purpose. The purpose is to study the role of fashion as a tool of cultural diplomacy of Ukraine, assess its contribution to the promotion of national identity and economic capital through the participation of designers in international fashion shows for 2022–2024.

Materials and methods. The study is based on an analysis of scientific works, in particular the concept of «soft power» by J. Nye, and a case study of the participation of Ukrainian designers in the Paris, London and Copenhagen Fashion Weeks. A comparative analysis of world experience (France, South Korea), media sources (Vogue, Euronews) and tabular data summary were used.

Results. It was found that Ukrainian designers (Litkovska, Kseniaschnaider, Frolov, Chumak) actively use fashion for cultural diplomacy, integrating ethno elements and demonstrating sustainability. Participation in international shows (2022–2024) contributed to raising funds, increasing Ukraine's visibility and forming its creative image, combining symbolic and material capital.

Discussion. Further research may focus on the economic impact of fashion on Ukraine's export potential, comparing its strategies with global practices, the role of digital platforms in promoting ethnofashion and the industry's contribution to post-war recovery. Analysis of investment potential and intersectoral collaborations is also promising.

**Key words:** fashion, cultural diplomacy, economic resource, Ukrainian designers, national image, creative economy.

**Постановка проблеми.** В умовах гібридних викликів, інформаційних війн та загострення боротьби за вплив у глобальному культурному просторі, питання формування позитивного міжнародного іміджу держави набуває особливого значення, особливо для України, яка водночас виборює свою незалежність, інтегрується в європейську спільноту та активно просуває власну ідентичність на світовій арені. У цьому контексті культурна дипломатія виступає важливим інструментом «м'якої сили», що дозволяє досягати зовнішньополітичних цілей не через конфронтацію, а через привабливість національної культури, цінностей та творчих здобутків. Особливої ваги в межах культурної дипломатії набуває мода — не лише як елемент візуальної культури, а й як потужний економічний ресурс, здатний генерувати додану вартість, створювати робочі місця, розвивати експорт та формувати наратив про країну через стиль, естетику та символічні коди одягу. Актуальність дослідження також зумовлена тим, що мода як складова креативної економіки України ще недостатньо вивчена з точки зору її інтеграції в систему публічної та культурної дипломатії, попри те, що в останнє десятиліття українські дизайнери активно беруть участь у міжнародних показах, стають резидентами світових fashion-платформ і водночас транслюють у своїх колекціях національну ідентичність, зокрема через етномотиви, історичні референси та сучасну інтерпретацію традицій. У період після початку військового конфлікту з Росією українська мода стала ще потужнішим засобом комунікації зі світом, візуалізуючи незламність, стійкість і креативність українського народу.

Таким чином, наукове осмислення моди як економічного інструменту культурної дипломатії є важливим кроком до формування цілісної стратегії просування національного бренду України на світовій арені, посилення міжнародної суб'єктності держави та розвитку її креативного потенціалу в умовах сучасних глобальних трансформацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади культурної дипломатії широко представлені в роботах дослідників, зокрема в працях Карпчук Н. [1], Рана Н. [11]. Цю концепцію розвивають дослідники Полякова Ю., Шайда О., Степанов А. [3], які акцентують увагу на значенні культури як дипломатичного ресурсу у XXI столітті. У європейському дискурсі особлива увага приділяється взаємодії культурної політики, креативних індустрій і міжнародних відносин, зокрема в роботах Маттелер А. [9], Чжоу Дж. [15]. Українські науковці також звертаються до проблем культурної дипломатії та креативної економіки. Зокрема, у працях Окладна М., Стасевська О., Ванджурак М. [10], Сонді Г. [13] розглядаються культурна політика як інструмент міжнародної комунікації, роль державних і недержавних акторів у її реалізації, а також сучасні форми культурного представництва, включаючи моду.

Водночас питання моди як специфічного ресурсу культурної дипломатії досі недостатньо репрезентоване в науковому дискурсі. Саме тому дана стаття має на меті заповнити означену прогалину, зосередивши увагу на аналізі модної індустрії України в контексті її дипломатичного потенціалу та економічної ефективності на міжнародному рівні.

**Метою статті** є дослідження фактора моди як інноваційного інструменту культурної дипломатії України, визначення її потенціалу в системі креативної економіки, а також окреслення стратегічних напрямів використання модної індустрії для формування позитивного міжнародного іміджу держави та зміцнення міжкультурних зв'язків.

**Завдання дослідження:**

- дослідити теоретичні засади культурної дипломатії та її трансформацію в умовах глобалізації та цифровізації;
- проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку української модної індустрії та участі українських дизайнерів у міжнародних показах і проектах;
- оцінити дипломатичний та економічний ефект від використання моди як інструменту «м'якої сили» у зовнішньополітичній стратегії України;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо інтеграції модної індустрії до національної політики культурної дипломатії.

**Матеріали і методи.** Для аналізу ролі моди як інструменту культурної дипломатії України у статті використано комплексний підхід, що ґрунтується на поєднанні теоретичних джерел і емпіричних даних. Основою теоретичного базису стала концепція «м'якої сили» Джозефа Найя, яка розглядає культуру як засіб впливу на міжнародну аудиторію через привабливість, а не примус. Емпірична база дослідження сформована на основі кейс-стаді участі українських дизайнерів у міжнародних показах моди за період 2022–2024 років. Зокрема, проаналізовано чотири випадки: виступ Лілії Літківської на Паризькому тижні моди (2023), показ шести дизайнерів на Good Six Showroom у Парижі (2022), участь Kseniaschnaider, Paskal і Frolov на Лондонському тижні моди (2023) та презентація Тетяни Чумак на Копенгагенському тижні моди (2024). Дані для кейсів зібрано з авторитетних медійних джерел, таких як Vogue, Euronews і WWD, що забезпечило достовірність інформації.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття культурної дипломатії, що в науковому дискурсі трактується як сукупність дій державних та недержавних суб'єктів, спрямованих на просування культурних цінностей, ідентичностей та смислів за межі національних кордонів з метою формування сприятливого міжнародного іміджу, забезпечення стратегічних інтересів та зміцнення міждержавних зв'язків, нині переживає фазу трансформації у бік більш гнучкого, мультиакторного та інклюзивного підходу. Традиційно культурну дипломатію розглядали як інстру-

мент «м'якої сили» (за концепцією Дж. Найя), який дозволяє державі впливати на міжнародну аудиторію не через тиск чи силу, а через привабливість культури, цінностей і способу життя, однак у сучасних умовах цифрової комунікації, глобальних культурних потоків і нових форм візуального мистецтва цей інструмент вимагає глибшого переосмислення, особливо в аспекті його економічної ефективності та здатності продукувати не лише символічний, а й матеріальний капітал.

Світовий досвід, зокрема приклади таких країн як Франція, Італія, Японія чи Південна Корея, демонструє, що мода може бути не просто галуззю легкої промисловості, а стратегічним активом державної політики у сфері культурної дипломатії, адже саме через моду країни можуть демонструвати свою ідентичність, історію, соціальні трансформації, а також цінності, які вони прагнуть поширити у глобальному світі. Наприклад, Франція системно використовує Тижні моди в Парижі як дипломатичну арену, на якій не лише представляються нові колекції, але й утверджується французький спосіб життя як символ елегантності, свободи і культурної витонченості. Аналогічно, Південна Корея через стратегію «К-хвилі» успішно інтегрує моду в культурний експорт разом з музикою, кінематографом і косметикою, тим самим створюючи мультидисциплінарну екосистему, що не лише підвищує популярність країни у світі, але й зміцнює її економіку [8]. У цьому сенсі для України, яка шукає нові інструменти для посилення своєї присутності у світі, мода може і має стати потужною платформою для культурної комунікації, експорту ідентичності та побудови довготривалих міжнародних зв'язків [4].

У сучасному українському модному просторі вже відокремилися як добре знані вітчизняним споживачам, так і впізнавані на міжнародному рівні бренди і серед них варто відзначити: BEVZA, Poustovit, Ksenia Schnaider, Frolov, Litkovska, Lake Studio, Elena Reva, The Coat by Katya Silchenko, Dzhus та багато інших, які, попри відмінності у стилістиці, об'єднує не лише висока якість та дизайнерська майстерність, а й прагнення транслювати українську естетику, адаптовану до світового контексту.

У березні 2023 року українська дизайнерка Лілія Літківська взяла участь у Паризькому тижні моди, представивши свою колекцію осінь/зима 2023–2024. Її шоу, назване «На повітрі», було метафорою нестабільності життя в Україні через війну. Літківська, яка втекла до Парижа з донькою після початку російських ракетних атак на Київ у лютому 2022 року, використала цей майданчик для збору коштів на медицину та підтримку київської дитячої лікарні та збройних сил, зібравши близько 50 000 євро. Це був важливий момент для демонстрації української моди на міжнародній арені.

У вересні 2022 року шість українських дизайнерів представили свої колекції на показі Good Six

Showroom під час Паризького тижня моди. Це був важливий крок для підтримки української моди в умовах війни, надаючи дизайнерам можливість показати свою творчість міжнародній аудиторії.

У лютому 2023 року дизайнери Kseniaschnaider, Paskal і Frolov виступили на Лондонському тижні моди, демонструючи свої колекції осінь 2023. Ця подія, організована Британською радою моди та Українським тижнем моди, була значущою, оскільки відзначала річницю повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Kseniaschnaider, базована в Києві, відома своїм стійким підходом, а Paskal і Frolov також підкреслили оптимізм у своїх колекціях, демонструючи витривалість української моди [6].

У 2024 році Тетяна Чумак представила свою осінню колекцію на Копенгагенському тижні моди, що стало ще одним прикладом міжнародної присутності українських дизайнерів. Її участь підкреслила здатність українських митців продовжувати працювати та демонструвати свою творчість на глобальному рівні, незважаючи на виклики війни.

Ці випадки свідчать про активну участь українських дизайнерів у міжнародних показах моди за останні три роки, зосереджуючись на Парижі, Лондоні та Копенгагені. Хоча конкретна інформація про етномоду України в цих подіях може бути менш деталізованою, дизайнери, такі як Лілія Літківська, часто інтегрують елементи традиційної української естетики в свої колекції, що відображає культурну ідентичність [14]. Наприклад, шоу Лілії Літківської в Парижі мало сильний акцент на соціальних та культурних аспектах, пов'язаних із війною, що може включати елементи етномоди (табл. 1).

Важливо, що українські дизайнери вже давно перестали сприймати моду виключно як інструмент споживання — натомість мода розглядається як мова візуального висловлення, як механізм репрезентації національних цінностей, історичних кодів, культурної пам'яті та сучасної динаміки соціальних процесів, що в умовах воєнного стану набуває ще глибшого змісту. Українські тренди останніх років демонструють повернення до автентики, етнодеталей, монохромної палітри, природних матеріалів та глибоко символічних елементів, від вишивки до реконструйованих елементів традиційного одягу, що отримує нове прочитання у колекціях українських модельєрів [2, с. 144].

Особливу увагу в контексті культурної дипломатії слід приділити етнокультурним кодам, які українські дизайнери інтегрують у свої колекції не як декоративний елемент, а як потужний ідентифікаційний маркер, здатний транслювати глибокі сенси та слугувати засобом візуальної дипломатії [12, с. 34]. Саме вишивка, орнаментика, силуети традиційного вбрання, символіка кольору та навіть способи крою стають носіями культурної інформації, яка здатна комунікувати з міжнародною аудиторією на інтуїтивному, візуальному рівні, викликаючи інтерес,



Таблиця 1

**Участь українських дизайнерів у міжнародних показах моди як інструмент культурної дипломатії (2022–2024 рр.)**

Дизайнер/Бренд	Подія	Місто	Рік	Колекція	Дипломатичні міжнародні ефекти
Лілія Літковська	Паризький тиждень моди	Париж	2023	Осінь/Зима 2023–2024	Акцент на війні, збір коштів для України
Шість дизайнерів	Good Six Showroom, Париж	Париж	2022	Вересень 2022	Підтримка української моди в умовах війни
Kseniaschnaider, Paskal, Frolov	Лондонський тиждень моди	Лондон	2023	Осінь 2023	Демонстрація стійкості, підтримка Британською радою
Тетяна Чумак	Копенгагенський тиждень моди	Копенгаген	2024	Осінь 2024	Продовження міжнародної присутності

Джерело: сформовано на основі [14]

емоційний відгук і бажання дізнатися більше про культуру, з якої походить ця естетика. У цьому сенсі українська мода працює не лише як продукт, а як послання — вона репрезентує країну через образи, які не потребують перекладу, адже говорять мовою краси, гідності, жіночої сили, історичної глибини та сучасної витонченості [4, с. 234].

Насамкінець варто наголосити, що участь українських дизайнерів у міжнародних проєктах, виставках і fashion-показах є не лише елементом професійного зростання окремих митців чи брендів, а й важливим сегментом культурної присутності України на світовій арені, який забезпечує альтернативний — неконфліктний, креативний і мирний — спосіб комунікації з іншими країнами та культурами. В останні роки спостерігається інтенсивна інтеграція україн-

ських дизайнерів у глобальні модні процеси, зокрема участь у Паризькому, Нью-Йоркському, Міланському тижнях моди, у виставках у межах міжнародних бієнале та мистецьких форумів, де українська мода не лише демонструє рівень креативності, а й стає голосом країни в умовах війни, кризи та боротьби за культурне виживання. Такі платформи, як Ukrainian Fashion Week International Season, Fashion For Peace, а також міжнародні ініціативи під егідою Ukrainian Institute, Міністерства закордонних справ України або за участі культурних фондів Європи та США, стають потужним інструментом не тільки для просування українських брендів, але й для зміцнення культурного впливу, що в перспективі відкриває нові горизонти для формування суб'єктності України у світовому гуманітарному просторі (табл. 2) [7].

Таблиця 2

**Інструменти моди як засіб культурної дипломатії України**

Інструмент моди	Культурна сутність	Вплив на дипломатичні зв'язки	Ефект для міжнародного іміджу України	Очікуваний міжнародний результат
Покази моди на світових подіумах	Візуалізація національної ідентичності через сучасний одяг	Залучення культурних інститутів інших країн	Підвищення впізнаності України як креативної нації	Розширення культурних і торговельних зв'язків
Етноелементи в дизайні	Інтерпретація традиційної символіки, орнаментів та вишивки	Інтерес до української культурної спадщини	Формування глибшого емоційного зв'язку з аудиторією	Інтеграція української естетики в глобальні культурні тренди
Колаборації з міжнародними брендами	Поеднання українського стилю з глобальними модними підходами	Налагодження довгострокових партнерств	Зміцнення репутації України як сучасного партнера	Інституційне закріплення на модному ринку ЄС і США
Цифрові платформи та онлайн-промоція	Мультикультурна комунікація через візуальний контент	Активне охоплення глобальної аудиторії	Позиціонування України як інноваційного гравця	Залучення іноземних інвестицій у креативний сектор
Fashion diplomacy під час війни	Трансляція образів стійкості, боротьби та надії	Формування солідарності світової спільноти	Міжнародна підтримка у сфері культури та гуманітарної допомоги	Посилення культурного фронту України
Освітні програми та підтримка молодих дизайнерів	Розвиток нових культурних лідерів	Обміни студентами, участь у конкурсах	Визнання потенціалу українського дизайну	Формування нового покоління амбасадорів культури

Джерело: авторська розробка

У випадку України, яка прагне утвердитися у світі не лише як держава з героїчною історією боротьби за незалежність, а й як центр культурної динаміки, креативності та конкурентоспроможності, модна індустрія постає не лише засобом візуального самовираження, але й вагомим економічним ресурсом, що здатен зміцнити зовнішньоекономічні позиції країни та одночасно розширити її гуманітарну присутність у світі. Таким чином, мода як економічний ресурс у системі культурної дипломатії України, це не тільки чудова можливість нарощення експортного потенціалу і виходу на нові ринки, але й важливий засіб комунікації, що дозволяє формувати нові уявлення про країну, змінювати стереотипи, залучати інвестиції, активізувати туризм і стимулювати інтерес до української культури загалом [8]. У поєднанні з виваженою державною політикою та креативністю приватних ініціатив, модна індустрія України здатна стати не лише символом відродження після війни, а й рушієм культурного та економічного зростання, який працюватиме на користь національного бренду та міжнародної суб'єктності держави.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дослідження показали, що сучасна культурна дипломатія, яка розглядається як система заходів для просування культурних цінностей, національної ідентичності та іміджу держави за кордоном, зазнає якісних змін. Вона переходить від традиційних, державоцентричних підходів до більш гнучких, інклюзивних та мультиакторних моделей, де мода

виступає як самостійний і креативний посередник у міжкультурній комунікації. Проаналізовано участь українських дизайнерів у міжнародних заходах, таких як Паризький, Лондонський та Копенгагенський тижні моди. Міжнародні події продемонстрували високу адаптивність українських брендів до глобального ринку, їхню здатність представляти національну естетику через сучасні інтерпретації етнокультурних кодів, а також ефективно взаємодіяти з міжнародною аудиторією засобами візуального мистецтва.

Вивчено дипломатичний потенціал української моди як інструменту «м'якої сили», який сприяє поглибленню міжкультурного діалогу, привертає міжнародну увагу до України та виконує гуманітарні, соціальні та економічні функції в умовах війни та глобальної нестабільності. Обґрунтовано доцільність включення модної індустрії до стратегії публічної дипломатії України. Мода, поєднуючи візуальність, культурну символіку та економічну цінність, може стати ефективним інструментом для привернення уваги та формування нової системи довіри до України як креативної, інноваційної та відкритої держави. Обґрунтовано структурну модель використання моди в культурній дипломатії, яка включає покази моди, цифрові платформи, етнодизайн, міжнародні колаборації, fashion diplomacy у воєнний час та освітні програми для молодих дизайнерів. Кожен із цих інструментів має власний вплив на дипломатичні зв'язки, міжнародний імідж України та результати зовнішньої культурної політики.

### Література

1. Карпчук Н. П. Сучасні тренди дипломатичної комунікації: «Whatever works». *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2024. № 1(18). С. 69–84. <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2024-01-69-84>.
2. Паніна І. Г., Парчевська В. В. Індустрія моди в публічній дипломатії України та Республіки Польща: порівняльний аналіз. *Регіональні студії*. 2021. № 24. С. 140–147. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2021.24.20>.
3. Полякова Ю. В., Шайда О. Є., Степанов А. В. Культурна дипломатія як інструмент міжнародної комунікації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія економічна*. 2023. № 71. С. 57–63. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-08>.
4. Dubé-Sénécal V. Fashion's diplomatic role: an instrument of French prestige-based commercial diplomacy, 1960s–1970s. *International Relations*. 2022. No 38(4). P. 567–588. DOI: 10.1177/00471178221123506.
5. Dubé-Sénécal V., Goubau M. Fashion and Diplomacy. In: *The Routledge History of Fashion and Dress, 1800 to the Present. 1st ed. London: Routledge; 2023. p. 227–243. DOI: 10.4324/9780429295607-15*.
6. Farrant T., AP. From Ukrainian designers to eco-tanning: Paris Fashion Week in pictures. *Euronews*. URL: <https://www.euronews.com/culture/2023/03/04/from-ukrainian-designers-to-eco-tanning-paris-fashion-week-in-pictures> (дата звернення: 21.03.2025).
7. Hanlon M. F., Brydges T. Fashion diplomacy: Canada's shared role in supporting garment worker safety in Bangladesh. *Canadian Political Science Review*. 2023. vol. 17, no. 1. p. 116–132. <https://doi.org/10.24124/c677/20231870>.
8. Hess L. Meet the Ukrainian Designers Bringing Resourcefulness and Optimism to London Fashion Week. *Vogue*. URL: <https://www.vogue.com/article/ukrainian-fashion-week-london-showcase-fall-2023> (дата звернення: 21.03.2025).
9. Mattelaer A. Back in fashion? The resurgence of bilateral diplomacy in Europe. In: Opilowska E., Sus M. (Eds.). *Poland and Germany in the European Union: The multidimensional dynamics of bilateral relations. Routledge, 2021. p. 13–27. https://doi.org/10.4324/9781003046622-2*.
10. Okladna M., Stasevska O., Vandzhurak M. Fashion industry as a tool of public diplomacy: Ukrainian and world experience. *Law and Innovations*. 2021. no 4(36). p. 63–71. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2021-4\(36\)-9](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2021-4(36)-9).



11. Rana N. Fashion Diplomacy: The Role of Fashion in Cultural Exchange. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*. 2024. vol. 10, no. 1. p. 1–5. <https://doi.org/10.2015/IJIRMF/202401001>.
12. Stanfill S. G. B. Giorgini: Fashion, Florence and diplomacy, 1950–55. *ZoneModa Journal*. 2021. vol. 11(SI). p. 29–39. <https://doi.org/10.6092/issn.2611-0563/13580>.
13. Szondi G. *Public diplomacy and nation branding: Conceptual similarities and differences*. Netherlands Institute of International Relations ‘Clingendael’. URL: [https://www.diplomacy.edu/wp-content/uploads/2021/11/Public\\_Diplomacy\\_and\\_Nation\\_Branding\\_Conceptual\\_Si.pdf](https://www.diplomacy.edu/wp-content/uploads/2021/11/Public_Diplomacy_and_Nation_Branding_Conceptual_Si.pdf) (дата звернення: 21.03.2025).
14. Ukrainian Designers Carry On Despite the Russian Invasion. WWD. URL: <https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/ukrainian-designer-fight-russian-invasion-fashion-paris-1235348408/> (дата звернення: 21.03.2025)
15. Zhou J. *The developing role of cultural diplomacy in soft power: A case study of Japanese cultural promotion* (Master’s thesis, Linköping University). Linköping University Electronic Press. 2022. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1704816/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 21.03.2025).

### References

1. Karpchuk, N. P. (2024). Suchasni trendy dyplomatychnoi komunikatsii: “Whatever works” [Modern trends in diplomatic communication: “Whatever works”]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii — International Relations, Public Communications and Regional Studies*, 1(18), 69–84. <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2024-01-69-84> [in Ukrainian].
2. Panina, I. H., & Parchevska, V. V. (2021). Industriia mody v publichnii dyplomatii Ukrainy ta Respubliky Polshcha: porivnialnyi analiz [Fashion industry in public diplomacy of Ukraine and the Republic of Poland: A comparative analysis]. *Rehionalni studii — Regional Studies*, (24), 140–147. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2021.24.20> [in Ukrainian].
3. Poliakova, Yu. V., Shaida, O. Ye., & Stepanov, A. V. (2023). Kulturna dyplomatiia yak instrument mizhnarodnoi komunikatsii [Cultural diplomacy as a tool of international communication]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Serii ekonomichna — Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Series*, (71), 57–63. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-08> [in Ukrainian].
4. Dubé-Sénécal, V. (2022). Fashion’s diplomatic role: an instrument of French prestige-based commercial diplomacy, 1960s–1970s. *International Relations*, 38(4), 567–588. <https://doi.org/10.1177/00471178221123506>.
5. Dubé-Sénécal, V., & Goubau, M. (2023). Fashion and Diplomacy. In *The Routledge History of Fashion and Dress, 1800 to the Present* (pp. 227–243). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429295607-15>.
6. Farrant, T. (2023). From Ukrainian designers to eco-tanning: Paris Fashion Week in pictures. *Euronews*. <https://www.euronews.com/culture/2023/03/04/from-ukrainian-designers-to-eco-tanning-paris-fashion-week-in-pictures>.
7. Hanlon, M. F., & Brydges, T. (2023). Fashion diplomacy: Canada’s shared role in supporting garment worker safety in Bangladesh. *Canadian Political Science Review*, 17(1), 116–132. <https://doi.org/10.24124/c677/20231870>.
8. Hess, L. (2023). *Meet the Ukrainian designers bringing resourcefulness and optimism to London Fashion Week*. Vogue. <https://www.vogue.com/article/ukrainian-fashion-week-london-showcase-fall-2023>.
9. Mattelaer, A. (2021). Back in fashion? The resurgence of bilateral diplomacy in Europe. In E. Opilowska & M. Sus (Eds.), *Poland and Germany in the European Union: The multidimensional dynamics of bilateral relations* (pp. 13–27). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003046622-2>.
10. Okladna, M., Stasevska, O., & Vandzhurak, M. (2021). Fashion industry as a tool of public diplomacy: Ukrainian and world experience. *Law and Innovations*, (4(36)), 63–71. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2021-4\(36\)-9](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2021-4(36)-9).
11. Rana N. Fashion Diplomacy: The Role of Fashion in Cultural Exchange. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*. 2024. Vol. 10, No. 1. P. 1–5. DOI: 10.2015/IJIRMF/202401001.
12. Stanfill, S. (2021). G. B. Giorgini: Fashion, Florence and diplomacy, 1950–55. *ZoneModa Journal*, 11(SI), 29–39. <https://doi.org/10.6092/issn.2611-0563/13580>
13. Szondi, G. (2008). *Public diplomacy and nation branding: Conceptual similarities and differences*. Netherlands Institute of International Relations ‘Clingendael’. [https://www.diplomacy.edu/wp-content/uploads/2021/11/Public\\_Diplomacy\\_and\\_Nation\\_Branding\\_Conceptual\\_Si.pdf](https://www.diplomacy.edu/wp-content/uploads/2021/11/Public_Diplomacy_and_Nation_Branding_Conceptual_Si.pdf) (accessed: March 21, 2025).
14. Ukrainian Designers Carry on Despite the Russian Invasion. WWD. <https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/ukrainian-designer-fight-russian-invasion-fashion-paris-1235348408/>.
15. Zhou, J. (2022). *The developing role of cultural diplomacy in soft power: A case study of Japanese cultural promotion* (Master’s thesis, Linköping University). Linköping University Electronic Press. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1704816/FULLTEXT01.pdf>.

УДК 330.33/36

**Бобер Лариса Петрівна**

*старший викладач кафедри міжнародної економіки  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

**Bober Larysa**

*Senior Lecturer, Department of International Economics  
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*

ORCID: 0009-0007-1910-9371

**Никонюк Катерина Олегівна**

*старший викладач кафедри міжнародної економіки  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

**Nykoniuk Kateryna**

*Senior Lecturer, Department of International Economics  
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*

ORCID: 0000-0002-2271-1538

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10926

## ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ: ВИМІРИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

### INTEGRATION OF OMNICHANNEL MARKETING SYSTEMS: DIMENSIONS OF ECONOMIC EFFICIENCY

**Анотація.** Вступ. Сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючою складністю та інтегрованою маркетингових комунікацій, а розвиток цифрових технологій створив нові форми відносин між брендом і споживачами, що зумовило розвиток омніканального підходу до взаємодії з клієнтами. Трансформація маркетингових комунікацій еволюціонує від мультиканального підходу до впровадження омніканальної концепції, основною ідеєю якої є глибока інтеграція цифрових і фізичних точок контакту в єдину екосистему взаємодії з клієнтом. Між тим, паралельно зі зростанням інвестицій в омніканальність маркетингових стратегій зростає і невизначеність щодо їх економічної ефективності.

**Мета.** Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів оцінки економічної ефективності омніканального маркетингу та стратегій оптимізації інвестицій в омніканальну інфраструктуру.

**Матеріали та методи.** Дослідження ґрунтується на аналізі сучасних наукових праць в сфері омніканального маркетингу та практичних підходів до оцінки його економічної ефективності. Для відображення цих питань використано каналоцентричний, клієнтоцентричний, фінансовий, процесоцентричний та інтегрований підходи до оцінки ефективності омніканальних стратегій. Застосовано методологію розрахунку рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) з урахуванням їх інкрементальної природи.

**Результати.** В дослідженні обґрунтовано, що ефективність омніканального маркетингу визначається не лише фінансовими показниками, але й якістю клієнтського досвіду, рівнем інтеграції каналів та здатністю адаптуватись до динамічних змін у поведінці споживачів. Запропоновано використання інкрементального підходу до оцінки ROMI, який дозволяє виокремити додаткову цінність, створену конкретними маркетинговими заходами. В статті ідентифіковано джерела синергетичного ефекту в омніканальному маркетингу – підвищення ефективності атрибуції, безшовність клієнтського досвіду, взаємне посилення каналів накопичення і збагачення даних про клієнтів. Розроблено рекомендації щодо максимізації синергетичного ефекту від омніканальних стратегій.

**Перспективи.** Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку комплексних моделей оцінки економічної ефективності омніканальних стратегій з урахуванням їх нелінійної природи, якості інтеграції каналів, динаміки переміщення клієнтів між каналами та формування бар'єрів переключення. Перспективним напрямком є також дослідження диференціації омніканальних підходів для різних сегментів клієнтів.

**Ключові слова:** омніканальний маркетинг, інтеграція маркетингових каналів, рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), економічна ефективність, інкрементальний підхід.

**Summary.** Introduction. The modern business environment is characterized by increasing complexity and integration of marketing communications, while the development of digital technologies has created new forms of consumer-brand relationships, leading to the evolution of an omnichannel approach to customer interaction. The transformation of marketing communications has evolved from a multichannel approach to the implementation of an omnichannel concept, the core idea of which is the deep integration of digital and physical touchpoints into the unified ecosystem of customer interaction. Meanwhile, alongside with the growth of investments in omnichannel marketing strategies, uncertainty regarding their economic efficiency is also increasing.

**Purpose.** The purpose of the study substantiate theoretical and applied aspects of assessing the economic efficiency of omnichannel marketing and strategies for optimizing investments in omnichannel infrastructure.

**Materials and methods.** The research is based on the analysis of contemporary scientific works in the field of omnichannel marketing and practical approaches to the assessment of its economic efficiency. To address these issues, channel-centric, customer-centric, financial, process-centric, and integrated approaches to evaluating the effectiveness of omnichannel strategies were used. The methodology for calculating the Return on Marketing Investment (ROMI) was applied, considering their incremental nature.

**Results.** The study substantiates that the effectiveness of omnichannel marketing is determined not only by financial indicators but also by the quality of customer experience, the level of channel integration, and the ability to adapt to dynamic changes in consumer behavior. The proposed use of an incremental approach to ROMI assessment enables the identification of additional value created by specific marketing activities. The article identifies the sources of synergistic effect in omnichannel marketing – improving attribution efficiency, seamless customer experience, mutual reinforcement of channels, and accumulation and enrichment of customer data. Recommendations for maximizing the synergistic effect of omnichannel strategies have been developed.

**Discussion.** Further research should be directed towards developing comprehensive models for assessing the economic efficiency of omnichannel strategies, considering their non-linear nature, the quality of channel integration, the dynamics of customer switching between channels, and the formation of switching barriers. A promising direction is also the study of the differentiation of omnichannel approaches for diverse customer segments.

**Key words:** omnichannel marketing, marketing channel integration, return on marketing investment (ROMI), economic efficiency, incremental approach.

**Постановка проблеми.** Розвиток цифрових технологій та пов'язана з ним трансформація споживчої поведінки створили нову парадигму взаємодії між брендами та користувачами, якій властиві особливі форми багатоканальних відносин, нелінійність та висока динамічність. Сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючою складністю та інтегрованістю маркетингових комунікацій, де на взаємопов'язаному ринку споживачі сприймають бренди не через лінійні ізольовані один від одного канали, а як єдину динамічну систему, що може забезпечити безперервний та послідовний процес створення цілісного та задоволеного клієнтського досвіду стосунків з брендом незалежно від місця і способу взаємодії. [8]

Наразі ми спостерігаємо еволюцію маркетингових стратегій від мультиканального підходу, що передбачав паралельне використання різних шляхів комунікації зі споживачем до впровадження омніканальної концепції, основною ідеєю якої є глибоке проникнення всіх каналів шляхом інтеграції цифрових і фізичних точок контакту в єдину екосистему взаємодії з клієнтом.

Паралельно зі зростанням інвестицій в омніканальність маркетингових стратегій зростає і невизначеність щодо їх економічної ефективності. Ця ситуація породжує протиріччя між стратегічною необхідністю розвитку омніканальності, що диктується зміною споживчої поведінки, та недостатністю

надійних методів оцінки економічної доцільності таких інвестицій.

Не менш важливим аспектом проблеми ефективності інвестицій є обмеженість традиційних моделей маркетингової атрибуції при їх інтеграції в омніканальне середовище. Класичні моделі атрибуції (first-click, last-click, лінійна) не враховують складність взаємодії різних каналів у формуванні клієнтського шляху та зміну ролі каналів на різних його етапах. Це призводить до системних похибок в оцінці ефективності маркетингових інвестицій та, як наслідок, до неоптимального розподілу бюджету.

Проблематичним є й питання диференціації омніканальних стратегій для різних сегментів клієнтів. Логічно припустити, що оптимальна конфігурація омніканальної взаємодії може суттєво відрізнитись для клієнтів з різним потенціалом довгострокової цінності, проте ця проблема залишається недостатньо дослідженою в науковій літературі.

Створення інтегрованої омніканальної системи вимагає значних інвестицій в технологічну інфраструктуру, включаючи нові програмні платформи, оновлення обладнання та системну інтеграцію. Ці витрати можуть призвести до перенапруження бюджету, особливо для невеликих ритейлерів, які конкурують з ресурсами великих організацій. Таким чином, виникає необхідність пошуку і обґрунтування стратегій оптимізації інвестицій в омніканальну інфраструктуру для гармонізації і посилення



маркетингових заходів, залучення клієнтів та збільшення доходів компаній.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Сучасні дослідження омніканального маркетингу розвиваються в кількох основних сферах, де увага науковців та практиків фокусується на їх сутнісних характеристиках. Технологічні рішення, що забезпечують інтеграцію різних каналів, синхронізацію даних, персоналізацію взаємодії, тощо розглядаються в праці Е. Пантано, М. Віассоне, які досліджують роль інформаційних технологій у створенні омніканального досвіду взаємодії споживачів [22]. Цифрову трансформацію як передумову для впровадження омніканальних стратегій в ціннісну практику взаємодії компанії з клієнтом аналізують Р. Хансен та Сів Кьєн Сіа [13].

Вплив омніканальності на споживчу поведінку досліджувався у працях Гао, Фан, Галер, Кляйн, де вони підіймають питання кореляції між омніканальністю та процесом прийняття рішень споживачами, їх лояльністю, задоволеністю тощо [8;11]. Аспекти інтеграції онлайн та офлайн каналів на шляху клієнта розглядалися в працях Скотта Нельсена, Пітера Верхуфа, та інших [19; 25].

Економічні аспекти омніканальності є найбільш релевантним для дослідження ефективності витрат і доходів компаній, методів оцінки рентабельності інвестицій в маркетингові стратегії, їх оптимізації. Цей напрямок досліджувався групою зарубіжних та українських науковців, таких як П. Ферріс, Н. Бендл, Ф. Пфайфер, Д. Рейбштейн [23], Шпак Н. О., І. Грабович [31].

Однак, незважаючи на активний розвиток досліджень в усіх цих напрямках, залишаються недостатньо розкритими питання економічної ефективності омніканального маркетингу, особливо ті, що пов'язані з рентабельністю маркетингових інвестицій, їх інкрементною природою, та когерентним впливом на формування клієнтського досвіду взаємодії з брендом. Зазначені питання є фокусом даного дослідження.

Критичним фактором успіху омніканальної стратегії є узгодженість повідомлень та брендингу на всіх платформах при одночасному врахуванні специфіки кожного каналу. Завдяки інтеграції аналітичних інструментів омніканальний підхід дозволяє виявляти преференції користувачів щодо каналів комунікації та оптимізувати «карту подорожі клієнта» (customer journey map) для максимізації конверсії.

Споживачі продукції часто більш лояльні до компаній, які спрощують обслуговування клієнтів. Згідно з дослідженнями консалтингової компанії *Zendesk* з'ясовано, що 73% споживачів хочуть мати можливість інтегровано взаємодіяти з товаром чи брендом — почати з одного каналу і продовжити з іншого, не повторюючи всі дії спочатку. Проте, лише третина компаній сьогодні надають омніканальну підтримку споживацького досвіду, що відкриває ши-

рокі можливості для підвищення рівня залученості та лояльності клієнтів [17].

**Метою статті** є дослідження та обґрунтування теоретичних і прикладних аспектів оцінки економічної ефективності омніканального маркетингу та стратегій оптимізації інвестицій в омніканальну інфраструктуру.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є праці зарубіжних та вітчизняних науковців у сфері омніканального маркетингу та практичних підходів до оцінки його економічної ефективності. Для відображення цих питань використано каналоцентричний, клієнтоцентричний, фінансовий, процесоцентричний та інтегрований підходи до оцінки ефективності омніканальних стратегій. Застосовано методологію розрахунку рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) з урахуванням їх інкрементальної природи.

**Виклад основного матеріалу.** Обсяг ринку платформ для багатоканальної роздрібної торгівлі у 2023 році оцінювався в 5,36 млрд. доларів США. Прогнози свідчать, що галузь ринку платформ багатоканальної роздрібної торгівлі зросте з 6,39 млрд. доларів США у 2024 році до 26,06 млрд. доларів США до 2032 року, демонструючи середньорічний темп зростання (CAGR) на рівні 19,20% впродовж прогнозованого періоду (2024–2032 рр.). Зростання платформ електронної комерції та збільшення покупок у соціальних мережах є важливими факторами, що сприяють зростанню ринку [1].

За даними департаменту досліджень Statista витрати на рекламу в омніканальних роздрібних медіа в США в 2024–2028 роках, яка включає цифрові ресурси електронної комерції рітейлера (веб-сайти та додатки), вивіски на місці (в магазині та на прилеглий території), а також медіа мережу рітейлера або платформу на стороні попиту, склали приблизно 55 мільярдів доларів США в 2024 році. За прогнозами джерела, за вказаний період витрати зростатимуть із середньорічним темпом зростання (CAGR) 24,1 відсотка і досягнуть 130 мільярдів доларів до 2028 року [6].

Омніканальність представляє собою фундаментальний зсув у розумінні маркетингових комунікаційних процесів, де фокус переміщується з окремих каналів на цілісний досвід взаємодії клієнта з брендом чи організацією. На відміну від мультиканального підходу, який передбачає паралельне функціонування різних каналів маркетингової комунікації, омніканальна стратегія забезпечує повну синхронізацію та інтеграцію всіх точок контакту в єдину екосистему.

Фундаментальною характеристикою омніканальної комунікації є «безшовність» переходів між різними каналами — користувач може розпочати взаємодію в одному середовищі (наприклад, в мобільному додатку), продовжити в іншому (на веб-сайті), і завершити в третьому (у фізичному магазині), при цьому система зберігає контекст та історію комунікації



на кожному етапі. Технологічним підґрунтям омніканальності слугують централізовані системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM, Customer Relationship Management), які акумулюють та аналізують дані з усіх каналів комунікації.

Впровадження омніканального підходу суттєво підвищує ефективність маркетингових кампаній — дослідження Aberdeen Group демонструють, що компанії з розвинутою омніканальною стратегією досягають в середньому вищого річного показника утримання клієнтів порівняно з організаціями без мультиканальних програм. Статистичні дані дослідницьких груп свідчать, що за період з 2018 по 2024 рр. компанії з сильними багатоканальними стратегіями утримують в середньому від 91% до 89% своїх клієнтів порівняно з 33% компаній зі слабким рівнем багатоканальної взаємодії [20].

Згенерований економічний ефект від впровадження омніканальних стратегій в маркетингових кампаніях електронної комерції протягом 2020–2025 рр. дозволяє оцінити довгострокову ефективність інвестицій у розвиток множинних каналів взаємодії з клієнтами та спрогнозувати подальші тенденції розвитку цього сегменту ринку (рис. 1) [21].

Динаміка доходу від впровадження омніканальних стратегій демонструє стабільне зростання з 351,23\$ у 2020 році до прогнозованих на кінець 2025

року 800,16\$. При цьому, щорічний відсоток зростання залишається відносно стабільним протягом всього періоду, коливаючись від 17,2% до 18,8%. Середньорічний темп росту (CAGR) за весь період складатиме 17,9%, що свідчить про високу ефективність омніканальних стратегій в електронній комерції.

Концепція омніканального маркетингу представляє якісно новий підхід до взаємодії з клієнтом, що почав формуватися приблизно з 2015 року, після стагнації попередніх підходів до маркетингу, таких як одноканальний, мультиканальний та крос-канальний, з причини їх обмеженості в інтеграції та через фрагментарність клієнтського досвіду [28]. На відміну від цих підходів, омніканальні маркетингові стратегії ґрунтуються на безперервній взаємодії та безперешкодному спілкуванні між клієнтами та брендами [16].

В працях дослідників та науковців омніканальність визначається як «інтегрований досвід продажів, що поєднує переваги фізичних магазинів з інформаційно насиченим досвідом онлайн-покупок» [16;25]. Пітер Верхуф та інші дослідники визначають омніканальний маркетинг як «синергетичний і взаємодоповнюючий набір каналів комунікації, що спрямований на оптимізацію клієнтського досвіду та продуктивності за всіма точками дотику, на відміну від багатоканального середовища, яке характеризується більш незалежним набором каналів» [27].

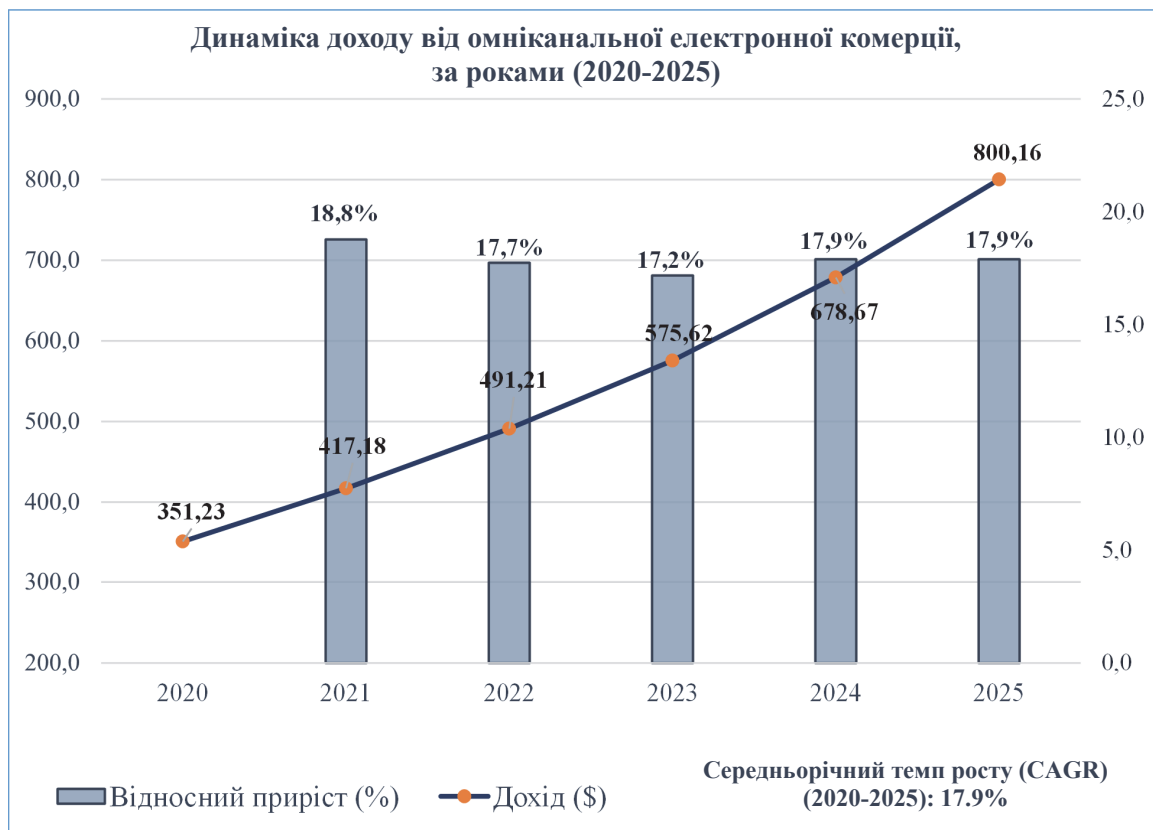


Рис. 1. Темпи приросту доходів від впровадження омніканальних стратегій, за роками (2020–2025)

Джерело: побудовано авторами за даними Wisernotify [21]

Наразі безперешкодна інтеграція фізичних, інфраструктурних, логістичних та цифрових каналів у різних точках взаємодії з клієнтом є стратегічним пріоритетом для більшості компаній [16].

Ключовою відмінністю омніканального підходу є повна інтеграція всіх каналів в єдину екосистему, де межі між окремими каналами комунікації стираються, створюючи безшовний і когерентний досвід взаємодії клієнта з брендом.

Економічна ефективність омніканального маркетингу є комплексною проблемою, що охоплює різноманітні компоненти — від оцінки рентабельності інвестицій в окремі канали комунікації до розуміння синергетичних ефектів від їх інтеграції. Аналіз існуючої літератури дозволяє виділити кілька основних підходів до оцінки економічної ефективності омніканальних стратегій, які дозволяють розглядати омніканальний маркетинг як комплексну систему, ефективність якої визначається не лише фінансовими показниками, але й якістю клієнтського досвіду, рівнем інтеграції каналів та здатністю адаптуватись до динамічних змін у поведінці споживачів.

Каналоцентричний підхід є найбільш традиційним для маркетингових комунікацій і фокусується на оцінці ефективності окремих каналів з подальшим агрегуванням результатів. Цей підхід ґрунтується на припущенні, що загальна ефективність омніканальної стратегії може бути розрахована як сума ефективностей окремих каналів [15]. В рамках цього підходу для кожного каналу розраховуються такі показники як вартість залучення клієнта (CAC, Customer Acquisition Cost), показник довічної цінності кожного окремого клієнта (CLV, Customer Lifetime Value), показник рентабельності рекламних витрат (ROAS, Return on Advertising Spend) тощо. Основним обмеженням цього підходу є ігнорування синергетичних ефектів від інтеграції каналів та складності атрибуції в омніканальному середовищі.

Концепція клієнтоцентричного підходу описує матрицю впливу маркетингових стратегій на поведінку та цінність клієнта. В рамках цього підходу вплив омніканальності розглядається через низку показників, що оцінюють зміни в частоті покупок, у середньому чеку, рівні утримання клієнтів, лояльність через індекс споживчої лояльності тощо [20;3].

В рамках клієнтоорієнтованого підходу омніканальний споживач визначається як клієнт, який діє безпосередньо та одночасно через різні точки та канали, доступні фірмі [28;15], а його споживча поведінка в інтегрованому маркетинговому середовищі оцінюється за допомогою моделі оцінки омніканального клієнтського досвіду, яка враховує не лише прямі покупки клієнта, але й соціальні комунікації, цінність, рівень персоналізації та обслуговування клієнтів, інформаційної безпеки, узгодженість в доступності продуктів і цін у різних каналах, доставки й програм лояльності [24].

Перевагою клієнтоцентричного підходу є фокус на кінцевому результаті, а саме — у зміні поведінки

та цінності клієнта. Цей підхід має певні обмеження, зокрема, — складність ізоляції когерентного впливу омніканальної інтеграції від інших факторів [5].

В рамках фінансового підходу до оцінки ефективності омніканальних стратегій аналізуються ключові фінансові показники — рентабельність інвестицій (ROI, Return on Investment), рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI, Return on Marketing Investment), чиста приведена вартість (NPV, Net Present Value), норми прибутку (IRR, Internal Rate of Return), операційні витрати, період окупності, тощо [7].

Перевагою фінансового підходу є його операційна зручність, зрозумілість для бізнесу та інвесторів, проте, в рамках цього підходу важко врахувати всі довгострокові стратегічні ефекти від омніканальної інтеграції та їх взаємозв'язки, що може призвести до певної фрагментації у визначенні послідовності та пріоритетності інвестицій [5].

Процесоцентричний підхід оцінює ефективність омніканальної стратегії через призму аналізу бізнес-процесів та операційної ефективності, в рамках якої аналізуються такі показники як швидкість обробки замовлень, точність виконання, рівень запасів, клієнтський сервіс тощо [18;11;30]. Процесуорієнтований підхід дозволяє виявити операційні ефекти від омніканальної інтеграції, такі як оптимізація запасів, зниження логістичних витрат, підвищення якості обслуговування [7]. Проте, часто процесуальні ефекти омніканальної взаємодії не пов'язуються з кінцевими фінансовими результатами.

Інтегрований підхід до оцінки ефективності омніканальних стратегій передбачає врахування його формуючих особливостей, таких як:

- нелінійна природа ROI в омніканальному маркетингу, що має кумулятивний характер і часто проявляється з часовим лагом. До того ж, рентабельність інвестицій не завжди може визначатись як показник максимізації фінансової цінності компанії, оскільки прибуток, згенерований саме маркетинговими заходами залежить від розподілу між каналами, операційних витрат на маркетингові заходи та граничної рентабельності інвестицій. До того ж, інвестиції в маркетингові заходи носять «ризиковий», іноді експериментальний характер, оскільки їх успішність цілком залежить від поведінки споживачів у взаємодії з брендом, а прагнення максимізації прибутку в короткострокових заходах не завжди може виправдовувати стратегічні маркетингові цілі [23; 2].
- якість інтеграції каналів як фактор ефективності забезпечує узгодженість комунікацій та безперервність клієнтського досвіду між каналами;
- динамічна природа сучасних маркетингових комунікацій виражається через постійну зміну ландшафту комунікаційних каналів та поведінки споживачів;
- формування бар'єрів переключення на клієнтському шляху як фактор для утримання клієнтів в рамках екосистеми бренду;

– диференціація підходів для різних сегментів клієнтів через врахування специфіки преференцій для споживачів у каналах комунікації.

Інкрементальний підхід до оцінки рентабельності інвестицій може слугувати прогресивним методом аналізу, що дозволяє виокремити додаткову цінність, створену конкретними маркетинговими заходами, та визначити їх внесок у загальні фінансові результати підприємства. На відміну від традиційних підходів, що оперують загальними показниками доходності, інкрементальний підхід фокусується на додатковому прибутку, згенерованому виключно маркетинговими заходами.

Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI) є найбільш застосовуваним в бізнесі показником, що, на відміну від загального показника рентабельності інвестицій (ROI), відображає ефективність і доцільність маркетингових витрат та їх вплив на фінансові показники підприємства.

У загальному вигляді цей показник визначається як відношення додаткового (інкрементного) прибутку, отриманого від маркетингових заходів, що генерується ідентифікованими маркетинговими витратами до обсягу інвестицій, спрямованих на реалізацію цих заходів [23].

На відміну від атрибуційних моделей, що розподіляють загальний результат між різними каналами комунікації, інкрементальний підхід дозволяє визначити, якими були б результати за відсутності певних маркетингових програм [12].

Таким чином, інкрементальний підхід до оцінки ROMI дозволяє виокремити чистий ефект («ліфт») маркетингових інвестицій в омніканальному середовищі та розрахувати їх рентабельність [14].

Модель розрахунку рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) представляє собою важливий інструмент для оцінки ефективності витрат на маркетингові кампанії, яка дозволяє визначити, наскільки успішними є маркетингові інвестиції з фінансової точки зору.

Враховуючи когерентний вплив омніканальних стратегій на ефективність діяльності компанії, вимірювання рентабельності інвестицій у маркетингові заходи доцільно проводити з урахуванням базової формули для розрахунку інкрементного ефекту від повернення маркетингових інвестицій (ROMI) [23, с. 376]:

$$ROMI = \frac{IPM - CM}{CM} \quad (1.1)$$

де:  $IPM$  — додатковий валовий прибуток, який генерується виключно маркетинговою діяльністю;

$CM$  — витрати на маркетинг, вартість маркетингової кампанії або заходу.

Такий метод дозволяє точніше визначити додаткову цінність, створену конкретними маркетинговими активностями, завдяки чому, компанії можуть не лише оцінити індивідуальний внесок кожного

каналу, але й виявити синергетичні ефекти від їх інтеграції в єдину омніканальну систему, що забезпечує більш обґрунтоване прийняття рішень щодо розподілу маркетингового бюджету та оптимізації маркетингової стратегії.

Враховуючи існуючі застереження щодо відтермінованого ефекту від маркетингових заходів доцільно використовувати динамічний підхід до оцінки ROMI, що враховує різні часові горизонти:

- короткостроковий — оцінка ефективності маркетингових інвестицій у межах одного місяця після реалізації маркетингових заходів;
- середньостроковий — оцінка ефективності в межах 3–6 місяців;
- довгостроковий — оцінка ефективності в межах року і більше, з урахуванням впливу на довгострокову вартість клієнта.

Для обчислення довгострокового ефекту інкрементної рентабельності маркетингових інвестицій пропонується використовувати методи дисконтування майбутніх грошових потоків. Тоді формула для розрахунку інкрементного ROMI може бути виражена як [23, с. 373]:

$$ROMI_{long\ time} = \frac{\left( \sum_{t=1}^T \frac{IPM_t}{(1+r)^t} - CM \right)}{CM} \quad (1.2)$$

де:  $ROMI_{long\ time}$  — інкрементний показник рентабельності маркетингових інвестицій в довгостроковій перспективі.

$T$  — часовий горизонт оцінки;

$t$  — період;

$r$  — ставка дисконтування (%);

$IPM_t$  — інкрементний маржинальний прибуток у періоді  $t$

$CM$  — витрати на маркетинг.

Для поглибленого аналізу ефективності омніканальної стратегії цей базовий показник інтегрується в більш комплексну модель, яка враховує нелінійні взаємозв'язки між різними факторами та дозволяє компаніям визначити оптимальний чи пріоритетний рівень інвестицій в маркетингові заходи.

Важливою проблемою, для оцінки ефективності омніканальних стратегій яка потребує додаткового вивчення, є синергетичний когерентний вплив від інтеграції різних каналів, що перевищує суму цінностей окремих каналів [9]. Між тим, вимірювання цього ефекту залишається складним завданням, а пропозиції щодо забезпечення його синергії концентруються на поєднанні комбінацій взаємодії «вебрум», «шоурум» в рамках єдиної динамічної концепції [25, 16].

Джерела синергетичного ефекту в омніканальному маркетингу акумулюються особливими проявами багатоканальній взаємодії, такими як:

- підвищення ефективності атрибуції, де інтегрована система дозволяє точніше відстежувати внесок

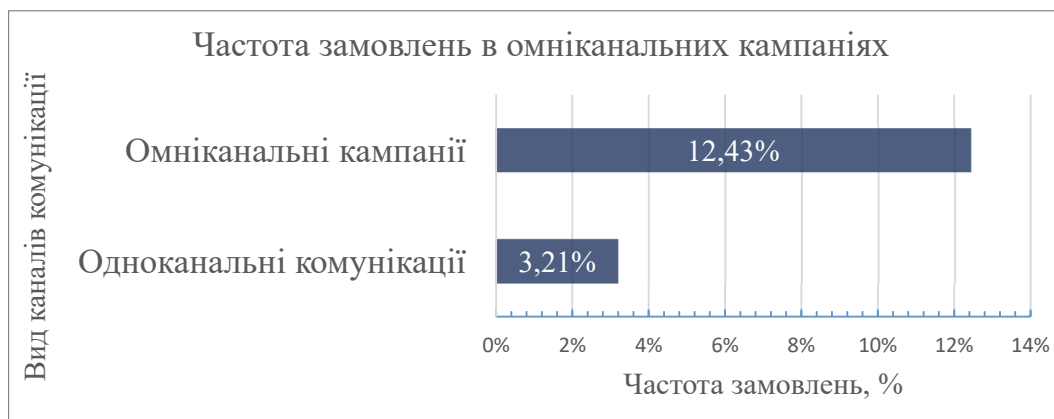


Рис. 2. Частота замовлень в омніканальних маркетингових кампаніях

Джерело: побудовано авторами за даними Omnisend [4]

кожного каналу в конверсію та оптимізувати розподіл інвестицій;

- безшовність клієнтського досвіду, через отриману від омніканальності можливість почати взаємодію в одному каналі та продовжити в іншому без втрати всіх контекстних даних, дозволяє підвищити конверсію та задоволеність клієнтів;
- взаємне посилення каналів через підтримку і збільшення ефективності один одного (наприклад, онлайн реклама підвищує ефективність офлайн продажів);
- накопичення і збагачення даних про клієнтський досвід — омніканальна система дозволяє збирати більш повні дані про клієнта з різних точок взаємодії з брендом, що підвищує точність персоналізації та таргетингу.

Ефективність синергії каналів маркетингової комунікації можна оцінити через порівняння фактичних результатів від впровадження омніканальної стратегії з прогнозованими підсумками на основі кумулятивних ефектів від окремих каналів. Чим більша позитивна різниця між цими показниками — тим вищий синергетичний ефект.

Дослідження компанії Omnisend демонструють, що маркетингові кампанії які використовують три і більше інтегрованих каналів, мають показник продажів понад 12%, порівняно з 3,21% для одноканальних кампаній. Статистичні дані свідчать, що за період з 2018 по 2024 рр. компанії з сильними омніканальними стратегіями утримують в середньому від 89% до 91% своїх клієнтів порівняно з 33% для компаній із слабкою інтеграцією каналів (рис. 2) [4].

Для максимізації синергетичного ефекту від омніканальних стратегій компаніям рекомендується:

- забезпечувати єдину систему ідентифікації клієнтів у всіх каналах;
- впроваджувати централізовану систему управління даними;
- гармонізувати комунікаційні повідомлення в усіх каналах взаємодії;
- розробити матрицю взаємодії каналів для різних сценаріїв клієнтського шляху;

- моделювати різні комбінації каналів взаємодії;
- проводити комплексний аналіз ефективності омніканальних інвестицій.

Модель оптимізації омніканальних інвестицій ґрунтується на кількох важливих принципах: комплексний підхід до вимірювання ефективності, який проявляється як аналіз взаємодії між каналами замість ізольованого розгляду кожного каналу; динамічне й оперативне коригування бюджету відповідно до інкрементальних даних про ефективність інвестицій в кожному окремому каналі інтеграції; оптимізація загального впливу для максимізації досягнень від синергетичного ефекту між каналами. Використання моделі оптимізації омніканальних інвестицій може знизити ризики виникнення фрагментації маркетингового бюджету, неефективного розподілу ресурсів та помилок при нехтуванні взаємодією між каналами.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Висновки дослідження підтверджують, що ефективність омніканальних стратегій залежить від рівня інтеграції каналів, якості клієнтського досвіду та здатності компаній адаптуватись до змін у поведінці споживачів. При цьому значну роль для ефективності омніканальних стратегій відіграє інкрементальний підхід до розрахунку рентабельності маркетингових інвестицій, який дозволяє виокремити додаткову цінність від конкретних омніканальних заходів.

Основними джерелами синергетичного ефекту в омніканальному маркетингу виступають підвищення ефективності атрибуції, безшовність клієнтського досвіду та взаємне посилення каналів накопичення і збагачення клієнтських даних. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку інтегрованих моделей оцінки економічної ефективності омніканальних стратегій, що враховуватимуть їх нелінійну природу, якість взаємодії між каналами, механізми формування бар'єрів переключення, а також дослідження методів диференціації омніканальних підходів для різних сегментів клієнтів з урахуванням їх поведінкових особливостей та преференцій щодо використання каналів комунікації.



### Література

1. Aarti Dhapte. Omnichannel Retail Commerce Platform Market. Research Report. Market Analysis (2019–2034). Market Research Future. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/omnichannel-retail-commerce-platform-market-6956> (дата звернення: 18.04.2025).
2. Akin Arikan. Multichannel Marketing: Metrics and Methods for On and Offline Success. John Wiley & Sons, 2011 p. 312 p.
3. Balbín Buckley, J. A., & Marquina Feldman, P. S. Effects of channel integration on the omnichannel customer experience. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11(1). Article 2364841. P. 1–20.
4. Bernard Meyer. What we can learn from omnichannel statistics for 2022. Apr 05. 2022. URL: <https://www.omnisend.com/blog/omnichannel-statistics/> (дата звернення: 19.04.2025).
5. Briedis H., Gregg B., Heidenreich K., and Wei Wei Liu. Haphazard efforts at omnichannel can destroy value. Here's what top retailers do to get it right. *McKinsey & Company*. April 30, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value#5> (дата звернення: 17.04.2025).
6. Change in omnichannel retail media advertising spending in the United States from 2024 to 2028. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1537452/growth-omnichannel-retail-media-ad-spend-us/> (дата звернення: 18.04.2025).
7. Chopra S. Designing Omni-Channel Retailing to Align Financial Performance with Strategy. *Management and Business Review*. 2021. Vol. 1. No. 3. P. 31–40.
8. Darvidou K. Omnichannel Marketing in the Digital Age: Creating Consistent, Personalized and Connected Customer Experiences. *Technium Business and Management*. 2024. Vol. 10. P. 34–54.
9. Frassetto M. Miquel M.J. Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty? *International Journal of Retail & Distribution Management*. 10 July 2017. Vol. 45 No. 7/8, P. 859–873.
10. Gahler M., Klein J. F., & Paul M. Customer experience: Conceptualization, measurement, and application in omnichannel environments. *Journal of Service Research*. 2022. № 1–21. P. 191–211.
11. Gao W., Fan H., Li W., & Wang H. Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. *Journal of Business Research*. March 2021. Vol. 126. P. 12–22.
12. Gordon B. R., Zettelmeyer F., Bhargava N., and Chapsky D. A Comparison of Approaches to Advertising Measurement: Evidence from Big Field Experiments at Facebook. *Marketing Science*. (March–April 2019). Vol. 38. 2. P. 193–225.
13. Hansen R., & Sia S. K. Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*. 2015. Vol. 14(2). P. 51–66.
14. Kohavi R., Tang D., and Xu Y. Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 288 p.
15. Lemon K. N., & Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). P. 74–75.
16. Massi M., Piancatelli C., & Vocino A. Authentic omnichannel: Providing consumers with a seamless brand experience through authenticity. *Psychology & Marketing*. 2023. Vol. 40. P. 1280–1298.
17. McDermott A. 2023: The year of customer service-led growth. March 1, 2024. *Zendesk Customer Experience Trends report*. 2022. URL: <https://www.zendesk.com/blog/2022-the-year-of-customer-service-led-growth/> (дата звернення: 19.04.2025).
18. Mishra S., Mishra M., Pandey P. K., Mahajan S., & Shah M. A. Formation of customer value through channel integration: Modelling the mediating role of cognitive and affective customer experience in the omni channel retail context. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11(1). URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23311975.2024.2349270?needAccess=true> (дата звернення: 19.04.2025).
19. Neslin S. A. The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. *Journal of Retailing*. 2022. Vol. 98(1). P. 111–132.
20. Omer Minkara. Multi-Channel vs Omni-Channel Customer Experience: Distinct Value in the Subtle Differences. *Blogposts*. July 11th, 2014. URL: <https://www.aberdeen.com/blogposts/multi-channel-vs-omni-channel-customer-experience-distinct-value-in-the-subtle-differences/> (дата звернення: 17.04.2025).
21. Omnichannel Statistics & Trends (New 2025 Data). Wisernotify, 2025. URL: <https://wisernotify.com/blog/omnichannel-stats/#top-omnichannel-statistics>
22. Pantano Eleonora & Viassone Milena. Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier. 2015. Vol. 25(C). P. 106–114.
23. Paul W. Farris, Neil Bendle, Phillip Pfeifer, David Reibstein. Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance. Third Edition. FT Press, 2021. 476 p.
24. Rahman S. M., Carlson J., Gudergan S. P., Wetzels M. & Grewal D. Perceived Omnichannel Customer Experience (OCX): Concept, measurement, and impact. *Journal of Retailing, Elsevier*. 2022. Vol. 98(4). P. 611–632.
25. Rigby D. The future of shopping. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89 (12). P. 64–75.
26. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., & Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122 (3). P. 889–901.

27. Verhoef P.C., van Ittersum K., Kannan P.K., & Inman J. Omnichannel retailing: A consumer perspective. In L.R. Kahle, T.M. Lowrey, & J. Huber. APA handbook of consumer psychology 2022 (pp. 649–672). *American Psychological Association*. URL: <https://doi.org/10.1037/0000262-029> (дата звернення: 21.04.2025).
28. Verhoef P., Kannan P., & Inman J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91, (2). P. 174–181.
29. Weber A.N., & Cilliers J.O. Investment ability: a catalyst for omni-channel supply chain integration. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11(1). Article: 2411008.
30. Zhang M., Ren C., Wang G.A., & He Z. The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*. 2018. Vol. 28. P. 181–193.
31. Шпак Н. О., Грабович І. В. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 259–265.

## References

1. Aarti Dhapte. Omnichannel Retail Commerce Platform Market. Research Report. Market Analysis (2019–2034). *Market Research Future*. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/omnichannel-retail-commerce-platform-market-6956> (available at 18.04.2025).
2. Akin Arikan. *Multichannel Marketing: Metrics and Methods for On and Offline Success*. John Wiley & Sons, 2011. r. 312 r.
3. Balbín Buckley, J.A., & Marquina Feldman, P.S. Effects of channel integration on the omnichannel customer experience. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11(1). Article 2364841. P. 1–20.
4. Bernard Meyer. What we can learn from omnichannel statistics for 2022. Apr 05. 2022. URL: <https://www.omnisend.com/blog/omnichannel-statistics/> (available at 19.04.2025).
5. Briedis H., Gregg B., Heidenreich K., and Wei Wei Liu. Haphazard efforts at omnichannel can destroy value. Heres what top retailers do to get it right. *McKinsey & Company*. April 30, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value#5> (available at 17.04.2025).
6. Change in omnichannel retail media advertising spending in the United States from 2024 to 2028. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1537452/growth-omnichannel-retail-media-ad-spend-us/> (available at 18.04.2025).
7. Chopra S. Designing Omni-Channel Retailing to Align Financial Performance with Strategy. *Management and Business Review*. 2021. Vol. 1. No. 3. P. 31–40.
8. Darvidou K. Omnichannel Marketing in the Digital Age: Creating Consistent, Personalized and Connected Customer Experiences. *Technium Business and Management*. 2024. Vol. 10. P. 34–54.
9. Frassetto M., Miquel M.J. Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty? *International Journal of Retail & Distribution Management*. 10 July 2017. Vol. 45 No. 7/8, P. 859–873.
10. Gahler M., Klein J.F., & Paul M. Customer experience: Conceptualization, measurement, and application in omnichannel environments. *Journal of Service Research*. 2022. № 1–21. P. 191–211.
11. Gao W., Fan H., Li W., & Wang H. Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. *Journal of Business Research*. March 2021. Vol. 126. P. 12–22.
12. Gordon B.R., Zettelmeyer F., Bhargava N., and Chapsky D. A Comparison of Approaches to Advertising Measurement: Evidence from Big Field Experiments at Facebook. *Marketing Science*. (March-April 2019). Vol. 38. 2. P. 193–225.
13. Hansen R., Sia S.K. Hummels Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *M I S Quarterly Executive*. 2015. Vol.14(2). P. 51–66.
14. Kohavi R., Tang D., and Xu Y. *Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 288 r.
15. Lemon K.N., & Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). P. 74–75.
16. Massi M., Piancatelli C., & Vocino A. Authentic omnichannel: Providing consumers with a seamless brand experience through authenticity. *Psychology & Marketing*. 2023. Vol. 40. P. 1280–1298.
17. McDermott A. 2023: The year of customer service-led growth. March 1, 2024. *Zendesk Customer Experience Trends report*. 2022. URL: <https://www.zendesk.com/blog/2022-the-year-of-customer-service-led-growth/> (data zvernennia 19.04.2025).
18. Mishra S., Mishra M., Pandey P.K., Mahajan S., & Shah M.A. Formation of customer value through channel integration: Modelling the mediating role of cognitive and affective customer experience in the omni channel retail context. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11(1). URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23311975.2024.2349270?needAccess=true> (available at 19.04.2025).
19. Neslin S.A. The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. *Journal of retailing*. 2022. Vol. 98(1). P. 111–132.

20. Omer Minkara. Multi-Channel vs Omni-Channel Customer Experience: Distinct Value in the Subtle Differences. *Blogposts*. July 11th, 2014. URL: <https://www.aberdeen.com/blogposts/multi-channel-vs-omni-channel-customer-experience-distinct-value-in-the-subtle-differences/> (available at 17.04.2025)
21. Omnichannel Statistics & Trends (New 2025 Data). Wisernotify, 2025. URL: <https://wisernotify.com/blog/omnichannel-stats/#top-omnichannel-statistics> (available at 17.04.2025)
22. Pantano Eleonora & Viassone Milena. Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier. 2015. Vol. 25(C). P. 106–114.
23. Paul W. Farris, Neil Bendle, Phillip Pfeifer, David Reibstein. *Marketing Metrics: The Managers Guide to Measuring Marketing Performance*. Third Edition. FT Press, 2021. 476 p.
24. Rahman S.M., Carlson J., Gudergan S.P., Wetzels M. & Grewal D. Perceived Omnichannel Customer Experience (OCX): Concept, measurement, and impact. *Journal of Retailing*, Elsevier. 2022. Vol. 98(4). P. 611–632.
25. Rigby D. The future of shopping. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89 (12). R. 64–75.
26. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., & Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122 (3). P. 889–901.
27. Verhoef P.C., van Ittersum K., Kannan P.K., & Inman J. Omnichannel retailing: A consumer perspective. In L.R. Kahle, T.M. Lowrey, & J. Huber. *APA handbook of consumer psychology 2022* (pp. 649–672). *American Psychological Association*. URL: <https://doi.org/10.1037/0000262-029> (available at 21.04.2025).
28. Verhoef P., Kannan P., & Inman J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91, (2). P. 174–181.
29. Weber A.N., & Cilliers J.O. Investment ability: a catalyst for omni-channel supply chain integration. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11(1). Article: 2411008.
30. Zhang M., Ren C., Wang G.A., & He Z. The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*. 2018. Vol. 28. P. 181–193.
31. Shpak N.O., Hrabovych I.V. Tendentsii rozvytku instrumentariiu marketynhu pidpriemstv v umovakh dydzhytalizatsii. *Biznes Inform.* 2021. № 9. P. 259–265.

УДК 637.5.03:338.439.6(477)

**Болтовська Людмила Леонідівна**

*доктор філософії з економіки,  
старший викладач кафедри економіки та підприємницької діяльності  
Вінницький національний аграрний університет*

**Boltovska Liudmyla**

*Doctor of Philosophy in Economics,  
Senior Lecturer at the Department of Economics and Entrepreneurship  
Vinnytsia National Agrarian University  
ORCID: 0000-0002-6202-998X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10883

## **М'ЯСОПРОДУКТОВИЙ ПІДКОМПЛЕКС ЯК СКЛАДОВА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН І ДИНАМІКА РОЗВИТКУ**

### **THE MEAT PRODUCT SUBCOMPLEX AS A COMPONENT OF UKRAINE'S FOOD SECURITY: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT DYNAMICS**

**Анотація.** Вступ. М'ясопродуктовий підкомплекс відіграє ключову роль в економіці та є основною складовою продовольчої безпеки держави. Проте внаслідок занепаду галузі тваринництва спостерігається щорічне скорочення чисельності поголів'я худоби (за винятком птиці), що негативно впливає не лише на рівень споживання м'ясної продукції населенням, а й на загальний економічний стан країни. Вітчизняний ринок м'яса та м'ясопродуктів гедалі більше залежить від імпортних поставок. Для подолання цих викликів необхідне впровадження ефективної державної політики підтримки вітчизняного виробника та модернізації галузі.

**Мета.** Метою статті є дослідження сучасного стану м'ясопродуктового підкомплексу як важливої складової продовольчої безпеки України, аналіз динаміки його розвитку, виявлення основних тенденцій змін у структурі галузі, а також визначення факторів, що впливають на стабільність та ефективність функціонування підкомплексу в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

**Матеріали і методи.** У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, індукції та дедукції. Інформаційною базою слугували офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали галузевої аналітики, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам розвитку м'ясопродуктового підкомплексу. Застосування статистичного аналізу дало змогу простежити динаміку змін у структурі виробництва м'яса, виявити основні тенденції та закономірності розвитку галузі, а також визначити ключові фактори, що впливають на її ефективність у контексті забезпечення продовольчої безпеки країни.

**Результати.** Аналіз показав негативні тенденції щодо зменшення поголів'я великої рогатої худоби та свиней. Єдиною успішно функціонуючою галуззю, яка стабілізує ситуацію в підкомплексі загалом є птахівництво, що пояснюється тим, що для вирощування птиці потрібно значно менше витрат живої праці, а також значно коротший виробничий цикл. Цим пояснюється зростання експортного потенціалу м'яса птиці, що формує продовольчу безпеку країни. Передумовою забезпечення розвитку і зростання обсягів виробництва м'яса птиці було належне фінансування, провідне місце в якому належало інвестуванню. Швидка окупність вкладення капіталу у виробництво м'яса птиці зумовила зростання інвестицій у цю галузь, будівництво сучасних птахофабрик та створення потужних вертикально інтегрованих компаній.

**Перспективи.** З огляду на визначені особливості функціонування м'ясопродуктового підкомплексу, подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробці ефективних механізмів державного регулювання для стимулювання розвитку тваринницьких галузей, зокрема великої рогатої худоби та свинарства. Актуальним є також вивчення можливостей диверсифікації джерел фінансування, зокрема залучення приватних інвестицій та розвитку державно-приватного партнерства. Окрему увагу слід приділити оцінці впливу інноваційних технологій на підвищення продуктивності галузі, а також дослідженню логістичних і збутових ланцюгів у межах вертикально інтегрованих компаній. У контексті євроінтеграційних процесів перспективним напрямом виступає аналіз відповідності вітчизняної м'ясної продукції європейським стандартам якості та безпеки.



**Ключові слова:** продовольча безпека, м'ясопродуктовий підкомплекс, ринок м'яса, виробництво м'яса, сільськогосподарські підприємства, господарства населення.

**Summary.** Introduction. The meat product subcomplex plays a key role in the economy and is a fundamental component of the country's food security. However, due to the decline of the livestock sector, there has been a yearly reduction in the number of livestock (excluding poultry), which negatively affects not only the population's consumption level of meat products but also the overall economic condition of the country. The domestic meat and meat products market is becoming increasingly dependent on imports. To overcome these challenges, the implementation of effective public policies aimed at supporting domestic producers and modernizing the industry is essential.

**Purpose.** The purpose of this article is to investigate the current state of the meat product subcomplex as a crucial element of Ukraine's food security, to analyze its development dynamics, identify major trends in the industry's structural changes, and to determine the factors influencing the stability and efficiency of the subcomplex under modern socio-economic challenges.

**Materials and Methods.** The research employed a combination of general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis, comparative analysis, induction, and deduction. The informational basis included official statistical data from the State Statistics Service of Ukraine, industry analytics, and academic publications by domestic and foreign scholars focused on the development of the meat product subcomplex. The use of statistical analysis made it possible to track changes in meat production structure, identify key trends and patterns in the industry's development, and determine the main factors influencing its effectiveness in the context of ensuring national food security.

**Results.** The analysis revealed negative trends in the declining numbers of cattle and pigs. Poultry farming remains the only successfully functioning sector, stabilizing the subcomplex overall. This can be attributed to lower labor input requirements and a significantly shorter production cycle in poultry farming. Consequently, the export potential of poultry meat has increased, contributing to the country's food security. The growth and development of poultry meat production have been supported by adequate funding, with investment playing a key role. The quick return on capital investment in poultry production has encouraged increased investment in this sector, leading to the construction of modern poultry farms and the establishment of large, vertically integrated companies.

**Discussion.** Given the identified characteristics of the meat product subcomplex, further scientific research should focus on developing effective state regulation mechanisms to stimulate the development of livestock sectors, particularly cattle and pig farming. It is also important to explore the possibilities of diversifying funding sources, including attracting private investments and promoting public-private partnerships. Particular attention should be paid to assessing the impact of innovative technologies on improving industry productivity, as well as researching logistics and distribution chains within vertically integrated companies. In the context of European integration processes, an important area of future research is the analysis of the compliance of domestic meat products with European quality and safety standards.

**Key words:** food security, meat product subcomplex, meat market, meat production, agricultural enterprises, household farms.

**Постановка проблеми.** Динаміка розвитку підприємств м'ясопродуктового підкомплексу України є важливим аспектом, що потребує детального дослідження в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Економічна криза, інфляційні процеси, девальвація національної валюти та втрата традиційних ринків збуту через повномасштабну війну спричинили значне зниження темпів виробництва в аграрному секторі, зокрема в тваринництві. Спостерігається нестабільність розвитку вітчизняних підприємств м'ясопродуктового підкомплексу, що ставить під загрозу не тільки продовольчу безпеку країни, але й соціально-економічну стабільність в цілому. Оскільки цей підкомплекс є ключовою частиною продовольчої системи, важливо вивчити його динаміку, зокрема зміни в структурі виробництва, тенденції розвитку підприємств, фактори, які визначають ефективність функціонування галузі в умовах кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем розвитку особливостей ринку м'ясної продукції та забезпечення продовольчої безпеки в тих або інших аспектах присвячені праці

вітчизняних та закордонних вчених економістів. Розв'язання цих проблем, як на національному рівні, так і на регіональному значну увагу приділили у своїх наукових працях такі науковці як: В. Месель-Веселяк, П. Березівський, Б. Данилишин, Л. Дейнеко, А. Коваленко, В. Черданцев, В. Грицик, Г. Кундеева, Л. Мартинюк, О. Алексеєнко, Є. Майовець, О. Гнилянська, В. Аранчій, М. Гладій, А. Бабич-Побережна, П. Пуцентайло, Р. Логоша, С. Азізов, О. Дацко, Л. Штимер, Н. Корнева, І. Седікова, В. Бондар, О. Мазуренко.

**Метою статті** є виявлення основних тенденцій та закономірностей розвитку підприємств м'ясопродуктового підкомплексу України, з акцентом на детальний аналіз динаміки його змін у умовах сучасних економічних викликів. Оцінка динаміки змін дозволить визначити основні проблеми та перспективи розвитку галузі, що є критичними для забезпечення продовольчої безпеки, стабільності соціально-економічної ситуації в Україні та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

**Матеріали і методи.** Для досягнення поставленої мети дослідження використовувались різноманітні методи аналізу та оцінки динаміки розвитку підприємств м'ясопродуктового підкомплексу України.

У ході дослідження використано такі наукові методи: статистичний аналіз (для вивчення змін у кількості та структурі виробництва м'яса, а також визначення основних тенденцій розвитку вітчизняних підприємств м'ясопродуктового підкомплексу на основі офіційних даних Державної служби статистики України за останні роки), порівняльний аналіз (для оцінки динаміки розвитку галузі в різні періоди, зокрема до і після початку повномасштабної війни, а також порівняння з іншими країнами, що мають схожі умови розвитку м'ясопродуктового підкомплексу), метод прогнозування (для оцінки можливих сценаріїв розвитку галузі в середньо- та довгостроковій перспективі з урахуванням поточних тенденцій та впливу зовнішніх факторів).

**Виклад основного матеріалу.** Виробництво харчових продуктів в усі історичні часи було й залишається для людства важливою і життєвою проблемою світового масштабу. Рівень забезпечення населення продовольством розглядається як найважливіший чинник і визначальний критерій рівня соціального життя будь-якої країни, життєздатності її економічної структури й державного устрою у розв'язанні цієї проблеми особлива роль належить тваринництву, серед галузей якого провідне місце посідає м'ясне скотарство. Стан розвитку регіонального ринку продукції скотарства і питання забезпечення населення фізіологічно необхідними м'ясопродуктами були та залишаються найбільш актуальними проблемами усіх країн світу. Ринок продукції скотарства, як і всякий інший ринок, формує зв'язки між виробниками продукції та їх споживачами на основі попиту, пропозиції та механізмів ринкової конкуренції. Подальший розвиток ринку продукції скотарства, є однією із найбільш важливих проблем аграрного сектора економіки, яка потребує якісних перетворень, спроможних забезпечити ефективну діяльність галузі. Виконання цього завдання пов'язане із визначенням стратегічних орієнтирів розвитку м'ясопродуктового підкомплексу, відповідно до яких має здійснюватися державна політика щодо нормативно-правового, фінансово-економічного та іншого регулювання ринку продукції м'яса [1, с. 4].

Україна має сприятливі природно-кліматичні фактори для виробництва сільськогосподарської продукції. За сучасних умов м'ясопродуктовий підкомплекс у нашій державі та світі є одним з основних виробників важливих білкових продуктів, які відзначаються біологічною повноцінністю для організму людини. Сучасний етап розвитку виробничих відносин у м'ясопродуктовому підкомплексі вимагає розроблення дієвих механізмів і підходів, які б дали можливість підвищити ефективність виробництва, опрацювати і впровадити принципово

нову модель функціонування цього сектору з метою стабілізації виробництва, створити сприятливі інвестиційні умови, забезпечити конкурентоспроможність на споживчому ринку, забезпечити населення м'ясною продукцією на рівні раціональних норм споживання. [2]

Загострення проблеми продовольчої безпеки в Україні зумовлена як глобальними, так і внутрішніми викликами, пов'язаними із зміною соціально-економічної ситуації, реформами в основних галузях економіки, невизначеністю політики держави щодо розвитку агропродовольчого комплексу в цілому та пріоритетності окремих його складових, суперечливістю поглядів різних гілок влади на різних рівнях управління щодо мети, форм і методів здійснення аграрної та продовольчої політик. У 2000 р. група українських учених на чолі з академіками І. І. Лукиновим та П. Т. Саблуком вказували на те, що «підвищення рівня продовольчої безпеки шляхом нарощування виробництва сільськогосподарської продукції, поліпшення якості продуктів харчування і збалансованості їх за поживними речовинами, доступності до продовольства населення є стратегічним пріоритетом соціального та економічного розвитку України» [3, с. 4]. Ця теза є актуальною і сьогодні.

В системі заходів статечного плану, спрямованих на досягнення високих темпів розвитку м'ясопродуктового комплексу і підвищення його ефективності в новому ринковому середовищі, значна роль належить: — удосконаленню організаційно-економічного механізму господарювання, передбачаючи розвиток таких важелів і стимулів, які забезпечать єдність мети, інтересів і синхронну взаємодію всіх внутрішніх ланок комплексу.

Окрім зазначеного обов'язковим є врахування принципів сталого розвитку та узгодження бажаних економічних вигод суб'єктів ринку із позитивними екологічними та соціальними ефектами від їх господарської діяльності. На світовому ринку м'яса та м'ясної продукції ціллю державної економічної політики має стати створення умов, що забезпечить зростання рівня конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників та позиціонування України як впливового учасника ринку зі стійкими конкурентними позиціями. [11]

Центральною ланкою м'ясопродуктового підкомплексу є тваринництво, яке базується на використанні земельних ресурсів як основного джерела природних кормів. Ріст виробництва продукції тваринництва з одночасним покращенням його якісних показників є головною умовою успішної роботи всіх галузей підкомплексу. Розвиток тваринництва визначає також і рівень розвитку сфери заготівлі, переробки, зберігання, реалізації м'ясної продукції та ступінь задоволення потреб споживачів [4, с. 35–37]. Питання гарантування продовольчої безпеки особливо актуалізуються в період економічних трансформацій, розбалансованості внутрішнього ринку, політичних

потрясінь тощо. Разом із тим локалізація ресурсо — постачання, виробництва й збуту агропродукції перетворює механізм забезпечення продовольчої безпеки в складну систему.

Рівень споживання м'яса в Україні пов'язаний зі світовими тенденціями розвитку економіки та сільського господарства. Особливо впливає на споживання м'яса зростання доходів населення. В Україні споживання м'яса за рік на одного мешканця становить близько 55 кг. Щоб досягти показника розвинених країн світу — 85 кг м'яса за рік, нашим тваринникам необхідно майже подвоїти обсяги виробництва м'яса великої рогатої худоби, свинини і курятини.

Загальний показник із вирощування худоби та птиці у сільськогосподарських підприємствах у січні — грудні 2023 року збільшився проти відповідного періоду минулого року на 29,5 тис. т за рахунок збільшення вирощування птиці на 19,1 тис. т. та свиней на 19,1 тис. т. (рис. 1).

Вирощування великої рогатої худоби зменшилося на 8,5 тис. т. Показник співвідношення вирощування до реалізації свідчить про обсяг наявних м'ясних ресурсів на відповідну дату, який за 2023 рік для всіх видів тварин становив 101,2%. У досліджуваному періоді було нарощено лише м'ясні ресурси свиней — на 7,5%. Проти відповідного періоду 2022 року наявність м'ясних ресурсів за всіма видами тварин залишилась без змін.

За січень — грудень 2023 року порівняно з 2022 роком обсяги реалізації на забій худоби та птиці зменшилися за всіма категоріями господарств на 39,3 тис. т, у тому числі сільськогосподарськими підприємствами на — 3,4 тис., господарствами населення на — 35,9 тис. т.

У січні — грудні 2023 року лідерами серед регіонів України з реалізації на забій худоби та птиці за всіма категоріями господарств були Вінницька,

Черкаська та Київська області, які разом реалізували на забій 50,2% худоби і птиці від загальних обсягів реалізації в цілому по державі (3454,3 тис. т).

У січні — грудні 2023 року, проти відповідного періоду минулого року, обсяги реалізації худоби і птиці на забій в усіх категоріях господарств збільшили сім областей, у сільськогосподарських підприємствах — одинадцять, у господарствах населення — п'ять областей.

Як свідчать результати досліджень, протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання виробництва м'яса в розрахунку на одну особу, проте дана тенденція спостерігається виключно за рахунок збільшення виробництва курятини (рис. 2).

Дана обставина викликана, на нашу думку, двома основними чинниками: зростанням обсягів виробництва м'яса в Україні та зниження чисельності населення в Україні, що спостерігається нині.

Виробництво м'яса в Україні збільшувалося останніми роками переважно за рахунок розвитку птахівництва. Зупинення темпів зростання у птахівництві вже цього року вплине на загальне скорочення виробництва м'яса в Україні. [5]

Дана обставина викликана низкою чинників, зокрема ефективною державною підтримкою щодо забезпеченням відродження птахівництва.

До складу тваринництва України входять скотарство, свинарство, птахівництво, вівчарство, менш поширені кролівництво, рибицтво, бджільництво, звірівництво та інші.

Скотарство є найбільш складною та надзвичайно важливою галуззю сільського господарства, яка ґрунтується на розведенні великої рогатої худоби (далі — ВРХ). Головна продукція галузі: м'ясо та молоко. Свинарство забезпечує населення такими продуктами харчування, як м'ясо та сало. Серед сільськогосподарських тварин свині виділяються



Рис. 1. Виробництво м'яса і птиці сільськогосподарськими підприємствами та господарствами населення, тис. т  
Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [15]

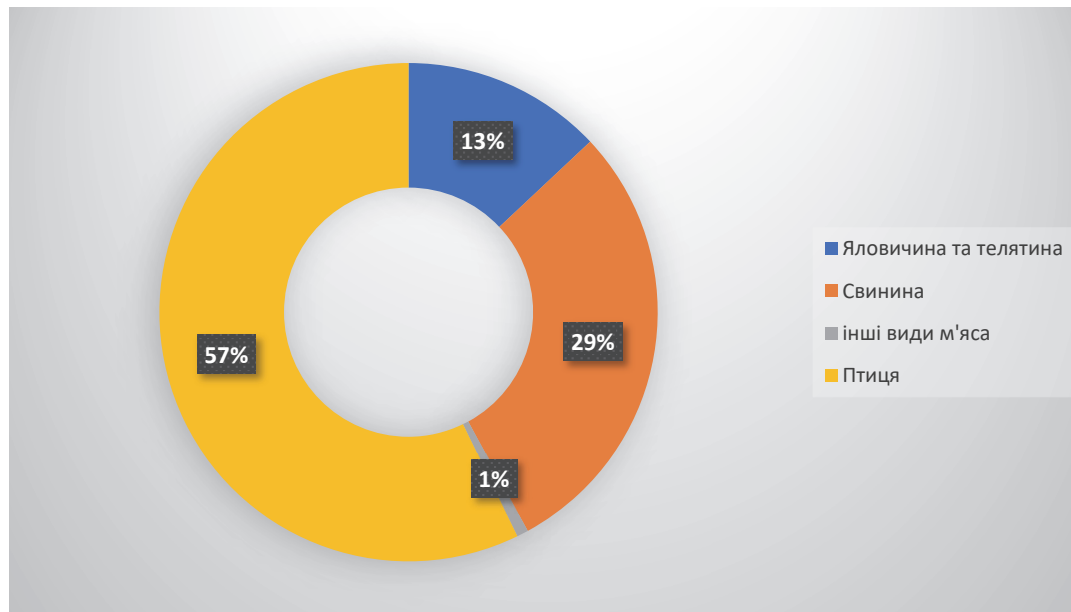


Рис. 2. Структура виробництва м'яса в Україні у 2023 році, %  
Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [15]

високим забійним виходом, а свиняче м'ясо відрізняється великим вмістом повноцінного й легкозасвоюваного білка й незамінних амінокислот [6].

Упродовж останніх десятиріч спостерігається значний спад скотарства, свинарства та вівчарства, скорочення виробництва продукції тваринництва і зменшення поголів'я основних видів тварин загалом. Так, за даними Державної служби статистики України, за 1990–2023 роки кількість поголів'я сільськогосподарських тварин скоротилась у середньому на 80% (табл. 1).

Тривале скорочення поголів'я сільськогосподарських тварин призвело до перерозподілу питомої ваги різних видів сільськогосподарських тварин у загальному обсязі поголів'я. Якщо у 1990 році лідиру-

ючі позиції займала велика рогата худоба, то з 2006 року за кількістю тварин на перше місце вийшло свинарство. У 2018 році свинарство займало приблизно 57%. Однією з причин стрімкого зростання свинарства є характерні для свиней скороспілість та багатоплідність, які дають можливість за короткий період отримати від них значно більше м'яса, ніж від інших сільськогосподарських тварин.

Провідні позиції у галузі тваринництва на сьогодні займає птахівництво. Споживче значення птахівництва визначається у його можливості постачати цінні продукти харчування — м'ясо та яйця.

Як свідчать дані Державної служби статистики України з 1991 року відбувалося значне скорочення поголів'я птахів. Лише у 2001 році кількість свійської

Таблиця 1

**Кількість сільськогосподарських тварин на кінець року в усіх категоріях господарств України, тисяч голів**

Рік	ВРХ	В т.ч. корови	Свині	Птиця	Коні	Вівці та кози
1991	24623,4	8378,2	19426,9	246104,2	738,4	8418,7
1996	17557,3	7531,3	13144,4	149748,4	755,9	4098,6
2005	9423,7	4958,3	4958,3	123722,0	701,2	1875,0
2010	6514,1	3635,1	7052,8	161993,5	554,8	1629,5
2015	4826,7	2736,5	7576,6	191446,4	443,4	1832,5
2019	3750,3	2166,6	7079,0	203986,2	305,8	1325,3
2020	3682,3	2108,9	6669,1	201668,0	291,5	1314,8
2021	3530,8	2017,8	6109,9	204830,9	264,9	1309,3
2022	3332,9	1919,4	6025,3	211654,4	244,0	1268,6
2023	3092,0	1788,5	5727,4	220485,8	224,4	1204,5
Відношення 2023 до 1991 року	-21531,4	-6589,7	-13699,5	-25618,4	-514,0	-7214,2

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [15]



птиці в Україні почала поступово збільшуватися. На сьогодні простежується активне відновлення та розвиток галузі, про що свідчить загальна тенденція до нарощування обсягів поголів'я птиці в Україні та збільшення споживчого попиту на м'ясо птиці [7].

Ситуація у скотарстві залишається вкрай незадовільною. Інвестиційна непривабливість галузі в умовах насичення ринку більш дешевим м'ясом птиці при низькій купівельній спроможності населення змушує виробників поступово відмовлятися від цього виду діяльності. Ускладнює ситуацію і відсутність прозорих механізмів підтримки з боку держави (табл. 2).

Поголів'я великої рогатої худоби на 1 січня 2023 року в усіх категоріях господарств зменшилося проти відповідного минулорічного періоду на 192,5 тис. голів, у тому числі в сільськогосподарських підприємствах на 51,9 тис., у господарствах населення на — 140,6 тис. голів.

Станом на 1 січня 2023 року в господарствах населення зосереджено 65,6% від загальної кількості поголів'я великої рогатої худоби, а в сільськогосподарських підприємствах лише 34,4%.

Станом на 1 січня 2023 року, у порівнянні із аналогічним періодом минулого року, у підприємствах усіх категорій спостерігається негативна тенденція щодо приросту поголів'я великої рогатої худоби в усіх областях країни. Лише господарствам населення Закарпатської області вдалось досягти приросту на 0,1 тис. голів.

З'ясуємо вплив організаційно-економічних засад управління динамічними процесами на сучасні тенденції розвитку м'ясопродуктового підкомплексу.

Моделювання впливу організаційно-економічних засад управління динамічними процесами має ґрун-

туватися на використанні сукупності двох напрямків, що відображають внутрішні та зовнішні аспекти діяльності м'ясопродуктового підкомплексу. Для того, щоб забезпечити динамічну стійкість підкомплексу, треба виокремити невикористані можливості його збільшення, тобто внутрішні і зовнішні резерви господарювання. Визначення резервів динамічної стійкості м'ясопродуктового підкомплексу ґрунтуються на науково — обґрунтованій методиці розроблення заходів з їх мобілізації. У процесі виявлення резервів виділяють три етапи:

- аналітичний — на цьому етапі виявляють, обґрунтовують і кількісно оцінюють резерви;
- організаційний — розробляють комплекс організаційних, економічних і соціальних заходів, які мають забезпечити використання виявлених резервів;
- функціональний — практично реалізують заходи і здійснюють контроль за їх виконанням.

У повному об'ємі резерви можна виміряти в плані досягнутого рівня використання ресурсів і можливого, виходячи з накопиченого виробництвом потенціалу.

Моделювання використовується як спосіб для вирішення складних економічних процесів, вибір, як правило, полягає в отриманні точного числового рішення за допомогою спрощеної аналітичної моделі або неточного рішення за допомогою імітаційної моделі, яка гранично точно відображає закономірності об'єкта, що моделюють.

Вибір адекватного класу методів та моделей пов'язаний із тим, які властивості об'єкта, що моделюють, охоплюють для модельного відображення у процесі дослідження, оскільки в економіці будь-яке експериментування неможливе, то для дослідження

Таблиця 2

**Динаміка кількості сільськогосподарських тварин за категоріями господарств  
на кінець року, тисяч голів**

Показник	Рік					2023 р. в % до 2010	
	2010	2015	2021	2022	2023	2010 р.	2023 р.
Сільськогосподарські підприємства							
Велика рогата худоба	5037,3	1526,4	1138,1	1049,5	1008,4	20	96,1
В % до всього	53,5	34,0	34,1	33,9	35,1	-18,4в.п.	1,2 в.п.
Свині	2414,4	3625,2	3395,6	3300,1	3629,5	150,3	109,9
В % до всього	31,6	45,5	56,4	57,6	61,8	30,2 в.п.	4,2 в.п.
Птиця	25352,9	110561,3	118812,9	127773,2	109737,0	432,8	85,8
В % до всього	20,5	54,2	56,1	58,0	54,7	34,2 в.п.	-3,3 в.п.
Господарства населення							
Велика рогата худоба	4386,4	2968,0	2194,8	2042,5	1865,6	42,5	91,3
В % до всього	46,5	66,0	65,9	66,1	64,9	18,4в.п.	-1,2 в.п.
Свині	5237,9	4335,2	2629,7	2427,3	2246,7	42,9	92,6
В % до всього	68,4	54,5	43,6	42,4	38,2	-30,2в.п.	-4,2 в.п.
Птиця	98369,1	93278,5	92841,5	92712,6	90914,9	92,4	98,1
В % до всього	79,5	45,8	43,9	42,0	45,3	-34,2в.п.	3,3 в.п.

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [15]

динамічних процесів розвитку діяльності логічно було обрати математичні методи дослідження.

Завдяки використанню відповідного математичного апарату моделювання є найефективнішим методом. Хоча й поведінка і значення будь-якого економічного показника залежить практично від безлічі факторів, які врахувати нереально, лише обмежена кількість факторів насправді істотно впливає на досліджуваний показник. Вплив інших факторів настільки несуттєвий, що їх ігнорування не може призвести до значних відхилень у поведінці досліджуваного об'єкта.

Виокремлення та врахування в моделі лише обмеженої кількості реально домінуючих факторів і є тією важливою передумовою якісного дослідження, аналізу й розроблення моделі.

Прогнозування перспективних моделей розвитку м'ясопродуктового підкомплексу України методами системного аналізу та математичного моделювання становить доволі складну процедуру. Однак лише із застосуванням такого комплексного підходу можна отримати адекватну кількісну оцінку.

Одним із універсальних методів економіко-математичного аналізу є багатофакторний економетричний аналіз. Його зміст полягає у побудові оптимальної економетричної моделі, завдяки якій можна достатньо точно класифікувати модель розвитку.

Економетричне моделювання дає змогу мати уяву про можливі шляхи економічного розвитку, спрогнозувати ту чи іншу ситуацію, передбачити майбутнє значення економічних показників, вказати інструменти зміни ситуації у бажаному напрямку [8].

Розрахунок виокремлених показників і визначення чинників впливу на них, може служити основою для прогнозування можливості забезпечення розвитку підкомплексу.

Одне з основних завдань для підприємств м'ясопродуктового підкомплексу — це своєчасна розробка

стратегічних напрямів подальшої їх діяльності, яка залежить як від споживача, так і від рівня розвитку підприємств-партнерів по виробництву.

Нині широко використовують наступні економіко-математичні методи отримання, дослідження й аналізу фінансових показників [8].

Використання моделювання надає можливість отримати точні числові рішення за допомогою аналітичної моделі, яка максимально вірогідно відображає закономірності та тенденції об'єкта, що моделюють.

Вибір найдоцільнішого класу методів та моделей пов'язаний із тим, які властивості об'єкта, що моделюють, охоплюють для модельного відображення у процесі дослідження. Оскільки в економіці будь-яке експериментування неможливе, то для дослідження динамічної стійкості логічно було обрати математичні методи дослідження. Одним із універсальних методів економіко-математичного аналізу є багатофакторний економетричний аналіз. Його зміст полягає у побудові оптимальної економетричної моделі, завдяки якій можна достатньо точно класифікувати підприємства за визначеними показниками. Економетричне моделювання дає змогу мати уявлення про можливі шляхи економічного розвитку, спрогнозувати ту чи іншу ситуацію, передбачити майбутнє значення економічних показників, вказати інструменти зміни ситуації в бажаному напрямку [8].

Вхідними даними для побудови економетричної моделі є соціально-економічні показники України та окремих галузей.

На сьогоднішній день запровадження механізму управління динамічним розвитком потребує багато підкомплексів сільського господарства та сфер економічної діяльності. Проте виробництво та переробка м'яса посідає серед них чи не найважливіше місце. Це обумовлено багатьма причинами — значенням м'яса і м'ясних продуктів у споживчому кошику

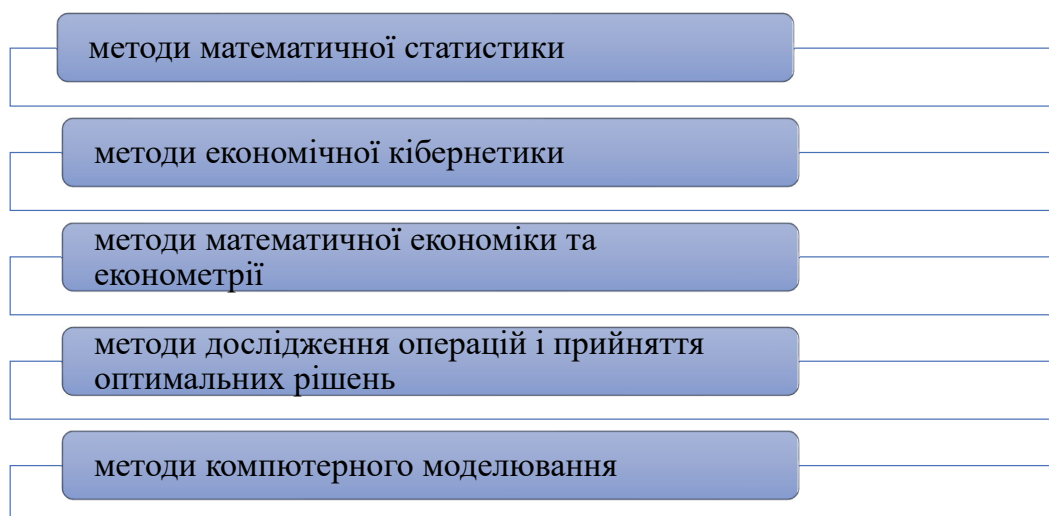


Рис. 3. Основні економіко-математичні методи отримання, дослідження й аналізу фінансових показників  
Джерело: сформовано автором

населення країни; ролі м'ясного скотарства у життєдіяльності сільської родини; місцем виробництва і переробки м'яса в економіці та агропромисловому виробництві; потенційною ємністю ринку, що виникла внаслідок недоспоживання; експортним потенціалом підкомплексу й багатьма іншими.

Незважаючи на проблеми в м'ясопродуктовому підкомплексі України, він, як і раніше, зберігає значний потенціал для зростання. Основним напрямом розвитку має стати забезпечення найбільшої результативності виробничої діяльності в умовах високої затребуваності ринком даної продукції. Цьому критерію відповідають свиноводство і птицеводство, що забезпечує високу рентабельність та окупність капіталовкладень (рис. 4).

Фінансові результати діяльності підприємств з виробництва м'яса та м'ясопродуктів безпосередньо впливають на їх рентабельність: фінансове сальдо протягом 2019–2023 рр. було позитивним, тому й рентабельність достатньо високою — від 2,8 до 19,3%, а за підсумками 2023 р. — діяльність виявилася збитковою. Графік, побудований за матеріалами звітності Державної служби статистики України, підкреслює нестабільну динаміку основних фінансово-економічних показників розвитку підкомплексу — рентабельності операційної та усієї діяльності.

На жаль, не всі види м'яса та м'ясопродуктів надають можливість підприємствам отримувати позитивні економічні результати, оскільки залежать від багатьох об'єктивних та суб'єктивних факторів, що діють на сучасному ринку. Макроекономічні чинники також не сприяли розвитку виробництва на підприємствах, внаслідок чого результати їх господарської діяльності по окремих видах продукції залишаються низькими (рис. 5).

Зменшення обсягів виробництва продукції скотарства в аграрних формуваннях призводить до того, що в переробних підприємствах по мірі посилення вищевказаної тенденції знижуються обсяги сировинних ресурсів. Разом з цим зменшуються обсяги кінцевої продукції промислових підприємств і пропозиція, яку вони формують. Це істотно скорочує споживання м'ясної та молочної продукції. Безперечно, купівельна спроможність населення виступає дуже важливим чинником, що формує рівень споживання м'ясних та молочних продуктів у країні [9].

Внутрішнім резервом розвитку м'ясопродуктового підкомплексу є забезпечення продовольством населення, досягнення продовольчої безпеки країни. Незважаючи на те, що українці традиційно відносяться до націй, які споживають велику кількість м'яса та м'ясної продукції, рівень споживання у значній мірі залежить від рівня доходів населення. Тому реалізація цього аспекту може бути виражена через показники рівня доходів населення та споживання м'яса в розрахунку на 1 особу в рік.

Протягом 2019–2023 рр. простежується зростання попиту на м'ясну продукцію +5%. Рівень споживання м'яса на рік на одну особу протягом зазначеного періоду був на рівні 51,4–53,6 кг. Відповідно, що складало лише 67% від раціональної норми споживання (рис. 6).

Моделювання впливу наявного доходу на одну особу на рівень споживання м'яса дозволить визначити, як змінилися обсяги споживання у зв'язку із збільшенням рівня доходу та їх вплив на динамічні процеси у м'ясопродуктовому підкомплексі.

Для виявлення впливу рівня доходів населення на обсяг споживання м'яса нами використано

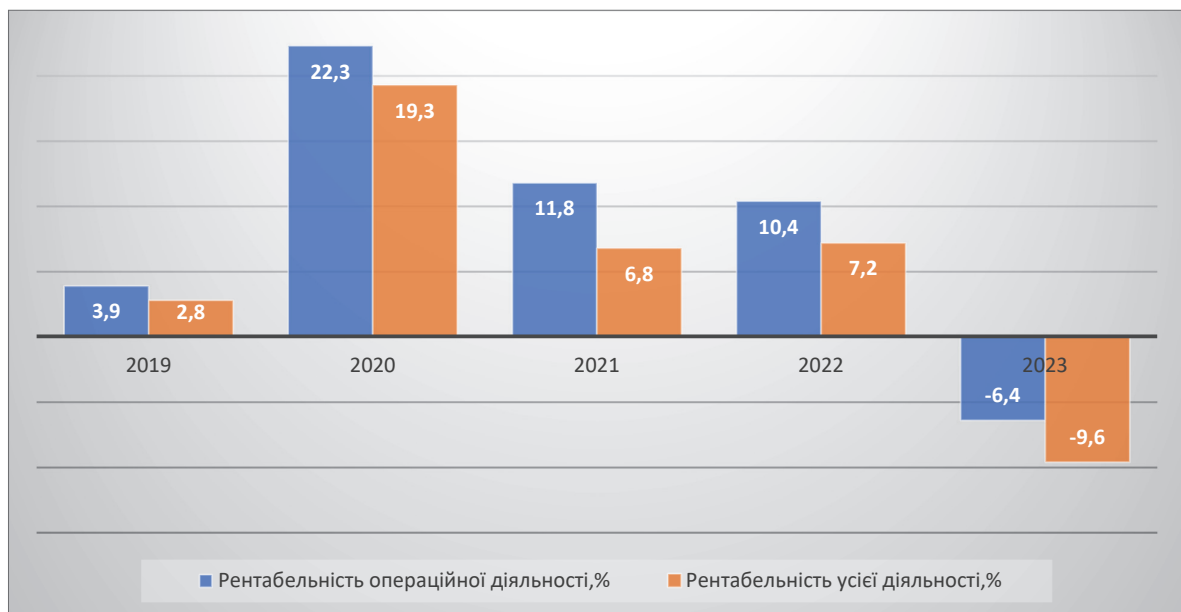


Рис. 4. Рентабельність підприємств з виробництва м'яса і м'ясопродуктів в Україні, 2019–2023 рр., %  
Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [15]

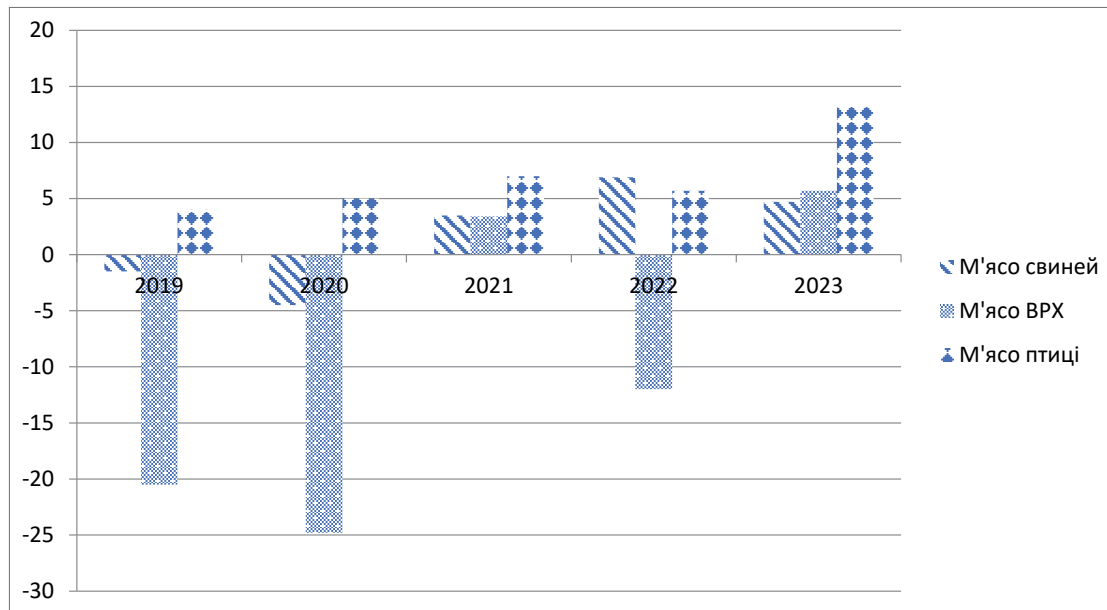


Рис. 5. Рентабельність виробництва м'яса в Україні, 2019–2023 рр., %  
Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [15]

методи економіко-статистичного моделювання для населення України.

Побудуємо лінійну парну модель залежності обсягу споживання м'яса на одну особу від рівня доходів.

У даному обчисленні факторною ознакою ( $x$ ) буде наявний дохід на 1 особу в рік, тис. грн; результативною ( $y$ ) — споживання м'яса на 1 особу, кг/рік.

Лінійне рівняння парної регресії:

$$Y = a_0 + a_1 x,$$

де  $a_1, a_0$  — параметри теоретичної залежності, які необхідно розрахувати.

Отримаємо розрахункові параметри за допомогою методу найменших квадратів. Визначимо систему рівнянь у вигляді:

$$\begin{cases} a_0 n + a_1 \sum x = \sum y; \\ a_0 \sum x + a_1 \sum x^2 = \sum xy. \end{cases} \quad (1)$$

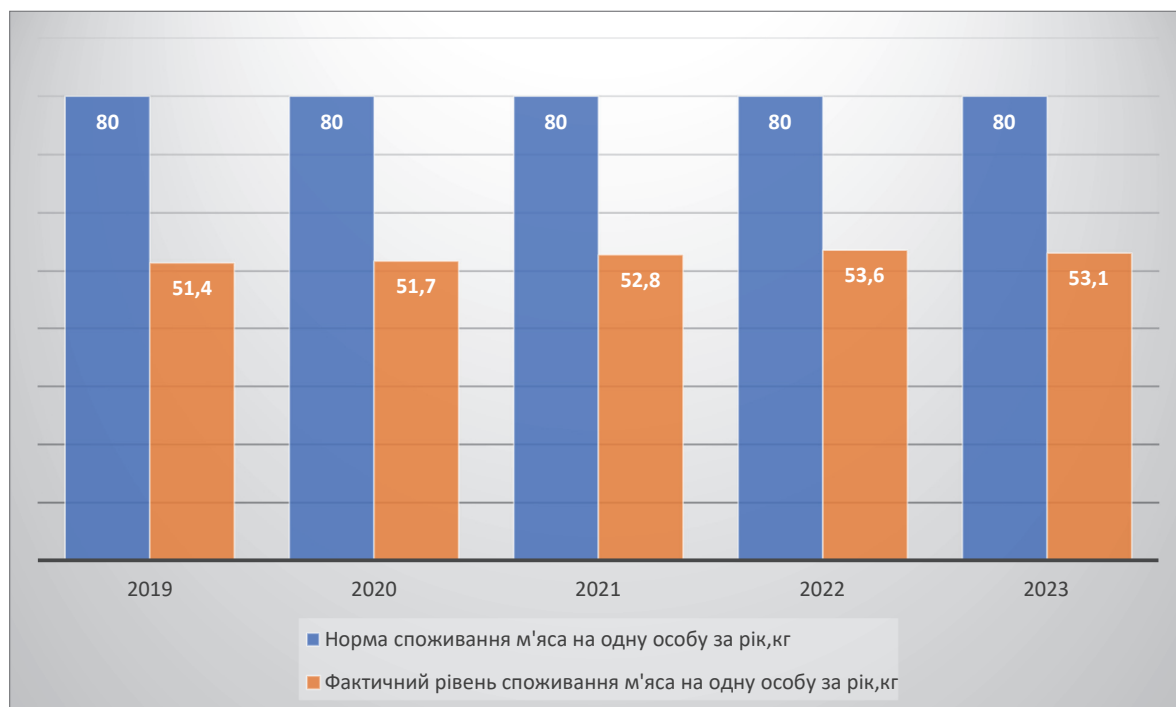


Рис. 6. Динаміка рівня споживання м'яса в Україні, 2019–2023 рр., кг  
Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [15]



Таблиця 3

**Динаміка наявного доходу населення та рівня споживання м'яса в Україні  
на 1 особу, 2019–2023 р., кг/рік**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Наявний дохід на 1 особу в рік, т. грн.	37,08	47,27	58,44	67,52	73,35
Споживання м'яса на 1 особу, кг/рік.	51,4	51,7	52,8	53,6	53,1

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [15]

Таблиця 4

**Вихідні і розрахункові дані для обчислення параметрів рівняння зв'язку між наявним  
доходом на 1 особу та рівнем споживання м'яса, 2019–2023 рр., кг/рік**

Роки	$x$	$y$	$x^2$	$xy$	$Y$
2019	37,08	51,4	1374,92	1905,9	51,29
2020	47,27	51,7	2234,45	2443,8	51,88
2021	58,44	52,8	3415,23	3085,6	52,52
2022	67,52	53,6	4558,95	3619,07	53,05
2023	73,35	53,1	5379,48	3895,15	53,39
Всього	283,66	262,6	16963,03	14949,52	-

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [15]

$$\begin{cases} a_0 \cdot 5 + a_1 \cdot 283,66 = 262,6 \\ a_0 \cdot 283,66 + a_1 \cdot 16963,03 = 14949,52 \end{cases} \quad (2)$$

$$a_0 = \frac{\sum y \sum x^2 - \sum xy \sum x}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{262,6 \times 16963,03 - 14949,52 \times 283,66}{5 \times 16963,03 - 283,66 \times 283,66} = 49,14 \quad (3)$$

$$a_1 = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{5 \times 14949 - 283,66 \times 262,6}{5 \times 16963 - 283,66 \times 283,66} = 0,058 \quad (4)$$

Дана модель має вигляд:

$$Y = 49,14 + 0,058x.$$

Економічний зміст цього рівняння такий: коли наявний дохід на одну особу збільшується на одиницю, то обсяг споживання м'яса зростає на 0,058 кг.

Коефіцієнт еластичності

$$K_e = a_1 \cdot \frac{\bar{X}}{\bar{y}} = 0,058 \cdot \frac{56,73}{52,52} = 0,062\% \quad (5)$$

На підставі коефіцієнта еластичності можна зробити висновок, що зі збільшенням доходів населення на 1% рівень споживання м'яса зростає на 0,062%.

Таким чином, економічне зростання та ріст доходів населення стимулюють збільшення споживання м'яса та м'ясних продуктів в Україні. Оскільки м'ясо і продукція його переробки мають високу еластичність попиту за доходом, то це призведе до збільшення витрат населення на м'ясні продукти. Така тенденція буде впливати на обсяги виробництва м'яса та на розвиток м'ясопродуктового підкомплексу України.

За попередніми прогнозними розрахунками показників балансу пропозиції та попиту м'яса і м'ясних продуктів в Україні на період до 2030 року, за інерційним сценарієм загальна пропозиція та попит на м'ясо зростає до 3752 тис. т, базовим — 4090 тис. т. та компромісним — до 4401 тис. т. проти 2749 тис. т. у 2023 р. Розрахунки довели, що раціональна норма споживання м'яса/м'ясопродуктів досягається за компромісного сценарію розвитку ринку м'яса і перевищить на 3 кг індикатор рівня споживання, передбачений Національною доповіддю «Цілі сталого розвитку: Україна», досягнувши рівня споживання у 2030 р. 83 кг на одну особу.

У структурі споживання м'яса українцями у 2023 році найбільш вагомою залишається частка птиці — 50%, на свинину припадає — 36%, на яловичину — 13%, на інші види — 1%. Необхідно зазначити, що останні роки м'ясо птиці становить майже половину раціону м'яса. Це пов'язано з тим, що м'ясо птиці є більш доступне в цінній категорії, а також є дієтичним порівняно з іншими видами м'яса. Отже, загальний рівень споживання м'яса і м'ясопродуктів залишається недостатнім. Тому необхідно стимулювати споживчий попит із підвищення доходів населення.

Згідно з прогнозами розвитку виробництва м'яса як міжнародними організаціями, так і вітчизняними вченими, поголів'я сільськогосподарських тварин в Україні до 2030 року скоротиться на 20%, а продуктивність зростає на 21,3%. Така тенденція надасть можливість нарощувати експортний потенціал виробництва продукції.

Українські товаровиробники м'яса та м'ясної продукції у 2023 році експортували 488 тис. т. м'яса, або 22% від загального обсягу виробництва. Найбільшу питому вагу (88%) займає м'ясо птиці — 431 тис. т. та свинини — 2,9 тис. т. (8%). Відповідно до наведених

у таблиці (3, 4, 5) показників динаміки експорту продукції м'ясопродуктового підкомплексу України, чітко прослідковується зростаюча тенденція, яка позитивно характеризує розвиток м'ясного ринку. Тому вважаємо, що зовнішнім резервом розвитку м'ясопродуктового підкомплексу є стійке нарощування експорту.

Оцінимо ефективність ринку м'яса на зовнішніх ринках продукції за допомогою індексу виявлених порівняльних переваг (англ. Revealed comparative advantage — RCA). Він є індексом, який використовується у міжнародній економіці для розрахунку відносних переваг або недоліків певної країни в певному класі товарів або послуг, про що свідчать торгові потоки. Він базується на концепції порівняльних переваг Давида Рікардо. Частіше цей показник називають індексом Баласса (розробники — Бела Баласс та Марк Ноланд у 1965 р.).

Виявлена порівняльна перевага країни у товарі визначається так:

$$RCA = (X_{ij} / X_i) / (X_{nj} / X_n), \quad (6)$$

де  $X_{ij}$  — експорт товару  $j$  з країни  $i$ ;  
 $X_i$  — загальний експорт країни  $i$ ;  
 $X_{nj}$  — загальний експорт товару  $j$  у світі;  
 $X_n$  — загальний експорт країн світу.

Результати обчислень показників компаративної переваги для України за основними видами виробництва м'яса свідчить про досить високі значення цього показника для м'яса птиці, тобто Україна не є імпортозалежною у цьому виді м'яса, по свинині — незначно, по яловичині — великою мірою.

Згідно з даних Державної служби статистики України з 2019 по 2023 років експорт м'яса має щорічну тенденцію нарощування за рахунок збільшення

експорту м'яса птиці в 1,8 раза. Питома вага експорту м'яса птиці у загальному обсязі м'яса складає 80%.

На даний час єдиною результативно функціонуючою галуззю, яка в сьогоденнішніх реаліях функціонування ринку м'яса покращує ситуацію на ньому, є галузь птахівництва. Це досягнуто за рахунок особливостей технології інтенсивного вирощування птиці, що забезпечує високу продуктивність, порівняно менші затрати живої праці та витрати матеріальних засобів на одиницю продукції, з випередженням інших галузей тваринництва, зокрема і через значні обсяги державної підтримки, забезпечуючи дедалі більшу частку як у загальній пропозиції м'яса сировини, так і в структурі споживання.

Таким чином м'ясо птиці формує експортний потенціал та забезпечує продовольчу безпеку країни. Передумовою забезпечення розвитку і зростання обсягів виробництва м'яса птиці було належне фінансування, провідне місце в якому належало інвестуванню. Швидка окупність вкладення капіталу у виробництво м'яса птиці зумовила зростання інвестицій у цю галузь, будівництво сучасних птахофабрик та створення потужних вертикально інтегрованих компаній.

Для виявлення впливу інвестиційної діяльності на розвиток виробників м'яса та м'ясної продукції на міжнародному рівні нами використано методи економіко-статистичного моделювання для підприємств України.

Згідно з поставленим завданням, результативною ознакою буде ( $y$ ) — обсяг експорту м'яса птиці, млн. т.; факторними ознаками:  $x_1$  — обсяг виробництва м'яса птиці, млн. т.;  $x_2$  — загальний обсяг капітальних інвестицій засвоєних на підприємствах з виробництва м'яса птиці, млрд. грн.

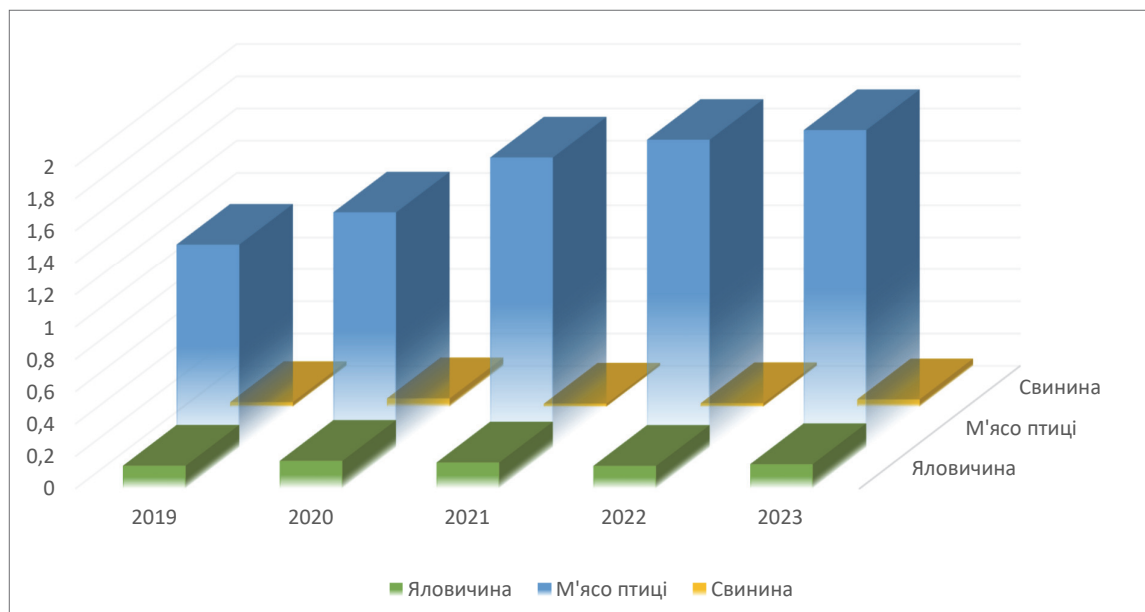


Рис. 8. Динаміка індексу виявлених компаративних переваг виробництва м'яса в Україні, 2019–2023 рр.

Джерело: сформовано автором

Параметри рівняння множинної регресії обчислюємо способом найменших квадратів розв'язанням системи рівнянь:

$$\begin{aligned} 1,679 &= 5a_0 + 6,315a_1 + 7,7a_2 \\ 2,149 &= 6,315a_0 + 8,007a_1 + 9,91a_2 \\ 2,761 &= 9,4a_0 + 9,91a_1 + 13,11a_2 \end{aligned}$$

Розділимо кожне рівняння на коефіцієнт при  $a_0$ :

$$\begin{aligned} 0,335 &= a_0 + 1,263a_1 + 1,54a_2 \\ 0,340 &= a_0 + 1,267a_1 + 1,57a_2 \\ 0,293 &= a_0 + 1,054a_1 + 1,394a_2 \\ 2,761 &= 9,4a_0 + 9,91a_1 + 13,11a_2 \end{aligned}$$

Розділимо кожне рівняння на коефіцієнт при  $a_0$ :

$$\begin{aligned} 0,335 &= a_0 + 1,263a_1 + 1,54a_2 \\ 0,340 &= a_0 + 1,267a_1 + 1,57a_2 \\ 0,293 &= a_0 + 1,054a_1 + 1,394a_2 \end{aligned}$$

Від другого рівняння віднімемо перше і третє:

$$\begin{aligned} 0,005 &= 0,004a_1 + 0,03a_2 \\ 0,047 &= 0,213a_1 + 0,176a_2 \end{aligned}$$

Розділимо одержані рівняння на коефіцієнт при  $a_1$ :

$$\begin{aligned} 1,25 &= a_1 + 7,5a_2 \\ 0,22 &= a_1 + 0,826a_2 \end{aligned}$$

Звідси  $a_2 = 0,15$ ;  $a_1 = 0,125$ ;  $a_0 = -0,053$ .

Рівняння множинної регресії, яке характеризує залежність обсягів експорту від загального обсягу виробництва м'яса птиці та обсягів капітальних інвестицій, матиме такий вигляд:

$$y_{x1,2} = -0,053 + 0,125x_1 + 0,15x_2$$

Визначені коефіцієнти регресії показують, наскільки зміниться обсяг експорту при зміні відповідного фактора на одиницю при умові, що другий

фактор, включений у рівняння, знаходиться на середньому рівні.

Коефіцієнти  $a_1$ ,  $a_2$  показують середню ефективність факторів  $x_1$ ,  $x_2$ , оскільки відображають середній приріст результату на одиницю фактора. Так, коефіцієнт 0,125 показує, що при середній динаміці збільшення обсягу виробництва м'яса в Україні посприє зростанню експорту на 0,125 млн. т. Коефіцієнт 0,15 означає, що за однакових умов при збільшенні на 1 млн. грн. загального обсягу капітальних інвестицій, засвоєних на підприємствах, обсяг експорту збільшиться на 0,15 млн. т при незмінному складі інших факторів.

Згідно з проведеними розрахунками встановлено, що на 98,6% варіація обсягу експорту м'яса птиці залежить від загального обсягу виробництва в Україні. Значення цього показника характеризує достатньо сильний зв'язок між визначеними економічними показниками, оскільки є близьким до 100. Це свідчить про сильну лінійну залежність показника у від факторів  $x_1$ ,  $x_2$ ,  $x_3$ ,  $x_4$ . Це означає, що вибрана нами регресійна лінійна модель є вдалою, а значення показника у таблиці 6, при заданих значеннях факторів є досить реальними.

Перевіримо адекватність економетричної моделі фактичним даним. Оскільки фактичні дані більші або однакові з теоретичними, то дану економетричну модель можна вважати адекватною фактичним даним і її можна застосовувати для аналізу експорту сільськогосподарської продукції. Таким чином вважаємо, що на рівень розвитку експорту м'яса птиці

Таблиця 5

## Вихідні і розрахункові дані для множинної кореляції

Роки	Обсяг виробництва м'яса птиці, млн. т $x_1$	Загальний обсяг капітальних інвестицій, млрд. грн. $x_2$	Обсяг експорту м'яса птиці, млн. т $y$	$x_1^2$	$x_2^2$	$1x_2$	$yx_1$	$yx_2$	$\Sigma$
2019	1,167	0,9	0,242	1,361	0,81	1,05	0,282	0,217	0,058
2020	1,184	1,1	0,272	1,401	1,21	1,30	0,322	0,299	0,073
2021	1,255	1,5	0,330	1,575	2,25	1,88	0,414	0,495	0,108
2022	1,328	2,2	0,400	1,736	4,84	2,92	0,531	0,880	0,160
2023	1,381	2,0	0,435	1,907	4,00	2,76	0,600	0,870	0,189
Разом	6,315	7,7	1,679	8,007	13,11	9,91	2,149	2,761	0,588

Джерело: розраховано автором

Таблиця 6

## Динаміка теоретичного рівня експорту м'яса птиці з 2019 по 2023 рр., млн. тонн

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг експорту м'яса птиці	0,227	0,342	0,328	0,443	0,419
Виробництво м'яса птиці (млн. т)	1,167	1,184	1,255	1,328	1,381
Обсяг експорту м'яса птиці (млн. грн)	0,242	0,272	0,330	0,400	0,435
Загальний обсяг капітальних інвестицій (млрд. грн)	0,9	1,1	1,5	2,2	2,0

Джерело: сформовано автором за даними досліджень і аналізу інформації Держслужби статистики [4]

впливає загальний обсяг виробництва цього виду м'яса та ефективність здійснення інвестиційної діяльності.

Окрім м'яса птиці, важливе положення у м'ясному балансі займає свинина. Виробництво цього виду м'яса дозволяє отримувати високі економічні показники в разі використання інтенсивних технологій. Розвиток виробництва свинини є природним, об'єктивно обумовленим, економічно вигідним і перспективним напрямком відродження м'ясопродуктового підкомплексу.

На низькі обсяги виробництва свинини вплинуло багато внутрішніх та зовнішніх факторів, які в подальшому призвели до збитковості або низької рентабельності виробництва.

Припускаємо, що для збалансування ситуації з виробництва свинини необхідно розробити і реалізувати комплекс організаційно-економічних заходів. Виробники м'яса зможуть розвиватися лише за умов, якщо буде компетентно досліджено ринок на предмет його попиту та перспектив. Тоді виробництво цього виду м'яса має шанси стати прибутковим видом діяльності.

Розвиток національного м'ясопродуктового підкомплексу відображає характер відтворювального процесу в агропромисловому комплексі, оскільки виробництво м'яса та м'ясної продукції забезпечить ряд галузей сільського господарства і промисловості країни, але для цього необхідно визначити пріоритети розвитку ринку м'яса та м'ясопродуктів і механізм державної підтримки галузі тваринництва (цінове регулювання та експортні субсидії). Подальший розвиток м'ясопродуктового підкомплексу України в значній мірі буде залежати від тенденцій на світовому ринку м'яса та м'ясопродуктів.

Отже, для ефективної оцінки напрямів розвитку національного м'ясопродуктового підкомплексу потрібно використовувати різні математичні моделі, які дадуть змогу знайти оптимальні значення показника на макро- та мікроекономічному рівні, спрогнозувати бажаний результат впливу на економічні показники, своєчасно використовувати необхідні чинники, надавши їм конкретного значення.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Аналіз тенденцій розвитку м'ясопродуктового підкомплексу вказує на значне скорочення виробництва великої рогатої худоби (ВРХ), свиней, овець, кіз та коней, причому вирощування цих видів продукції здебільшого зосереджено в господарствах населення. Однією з основних проблем підкомплексу є зниження обсягів виробництва і його збитковість. Особливо складною є ситуація у виробництві великої рогатої худоби, яке вимагає значних капіталовкладень для відновлення та модернізації виробничих потужностей (відновлення племінного стада, покращення технічної та матеріальної бази). У той же час, птахівництво продовжує функціонувати успішно, завдяки інтенсивній технології вирощування птиці, що дозволяє знижувати витрати живої праці та матеріальних засобів на одиницю продукції. Крім того, підтримка з боку держави сприяє розвитку цієї галузі, що дозволяє їй зберігати лідируючі позиції серед інших видів тваринництва.

Прогнозування ринку м'ясопродуктового підкомплексу показує, що основними напрямками розвитку повинні стати оптимізація виробничих процесів і досягнення високої рентабельності у відповідь на стабільний попит. Найбільш перспективними видами є свинарство та птахівництво, оскільки вони демонструють високу рентабельність і швидку окупність капіталовкладень.

Діяльність підприємств м'ясопродуктового підкомплексу здійснюється в умовах високої нестабільності, під впливом різноманітних макроекономічних факторів, що потребує їх детального вивчення та оцінки.

Для подальшого розвитку м'ясопродуктового підкомплексу важливо зосередитись на детальному вивченні впливу технологічних інновацій на підвищення ефективності виробництва, а також на дослідженні можливостей розвитку вертикально інтегрованих структур, які можуть стати важливою складовою стабільного функціонування підкомплексу в умовах нестабільного ринку. Крім того, важливим напрямом є аналіз впливу державної політики на стимулювання галузі, зокрема у контексті підтримки підприємств у галузях, що переживають складні економічні умови.

### Література

1. Місюк М.В. Регіональна структура та організація ринку продукції скотарства: теорія, методологія, стратегія: дис. на здобуття наукового ступення доктора економічних наук: 08.00.05. Кам'янець-Подільський, 2013. 469 с.
2. Салькова І.Ю., Фуштей Л.Л. Теоретичні основи та можливості розвитку м'ясопродуктового підкомплексу України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 226–230.
3. Лукінов І.І., Саблук П.Т. Про стратегію трансформації АПК і забезпечення продовольчої безпеки України : наукова доповідь. Київ : ІАЕ, 2000. 60 с.
4. Варченко О.М., Артимонова І.В., Копитець Н.Г. Організаційно-економічні засади формування попиту на ринку м'ясної продукції в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 2. С. 166–172.
5. Палапа Н.В., Пронь Н.Б., Устименко О.В. Промислове тваринництво: еколого-економічні наслідки. *Збалансоване природокористування*. 2016. № 3. С. 64–67.



6. Кіщак І. Т., Корнева Н. О., Новікова О. Є. Тваринництво України у світовому галузевому розвитку. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2015. Вип. 3. С. 10–21.
7. Шестакова П. Ю., Ожелевська Т. С. Аграрний ринок України в умовах євроінтеграції. *Молодий вчений*. 2018. № 3(2). С. 720–722.
8. Європейський зелений курс: можливості та загрози для України. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій і аналітичний центр DiXi Group* 2020. С. 24–27 URL: <https://rpr.org.ua/news/evropeys-kyy-zelenyy-kurs-mozhlyvosti-ta-zahrozy-dlia-ukrainy>. (дата звернення: 03.03.2025)
9. Звіт Європейської комісії «Імпорт органічних агропродовольчих товарів в ЄС: ключові зміни в 2019 році». URL: [https://ec.europa.eu/info/news/imports-organic-tropical-fruit-increased-eu-while-imports-organic-cereals-declined-2019-2020-jun-03\\_en](https://ec.europa.eu/info/news/imports-organic-tropical-fruit-increased-eu-while-imports-organic-cereals-declined-2019-2020-jun-03_en) (дата звернення: 25.03.2025)
10. Фуштей Л. Л. Сучасний стан розвитку м'ясопродуктового підкомплексу України. *Регіональна бізнес-економіка та управління: науковий, виробничо-практичний журнал*. 2019. № 1. с. 50–55.
11. Фуштей Л. Л. Світовий ринок м'яса та місце України на ньому. *The Scientific heritage*. 2020. № 50. С. 30–38.
12. Болтовська Л. Л. Інвестиційно-інноваційна діяльність як чинник забезпечення сталого розвитку м'ясопродуктового підкомплексу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 5. С. 9–22
13. Болтовська Л. Л. Особливості функціонування та актуальні напрямки розвитку м'ясопродуктового підкомплексу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.
14. Tomashuk I., Khaietska O., Boltovska L. Analysis of investment activities in the agricultural sector of Ukraine, determination of factors and ways of its activation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. № 3. P. 340–352. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-340-352>
15. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ7\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm) (дата звернення: 17.03.2025)

### References

1. Misiuk, M. V. (2013). *Rehionalna struktura ta orhanizatsiia rynku produktii skotarstva: teoriia, metodolohiia, stratehiia* [Doctoral dissertation]. Kamianets-Podilskyi.
2. Salkova, I. Yu., & Fushtei, L. L. (2018). Teoretychni osnovy ta mozhlyvosti rozvytku miasoproduktovoho pidkompleksu Ukrainy. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (22), 226–230.
3. Lukinov, I. I., & Sabluk, P. T. (2000). *Pro stratehiu transformatsii APK i zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy: Naukova dopovid*. Kyiv: IAE.
4. Varchenko, O. M., Artimonova, I. V., & Kopytets, N. H. (2018). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady formuvannia popytu na rynku m'iasnoi produktii v Ukraini. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, (2), 166–172.
5. Palapa, N. V., Pron, N. B., & Ustymenko, O. V. (2016). Promyslove tvarynnytstvo: ekoloho-ekonomichni naslidky. *Zbalansovane pryrodokorystuvannia*, (3), 64–67.
6. Kishchak, I. T., Korneva, N. O., & Novikova, O. Ye. (2015). Tvarynnytstvo Ukrainy u svitovomu haluzevomu rozvytku. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomoria*, (3), 10–21.
7. Shestakova, P. Yu., & Ozhelevska, T. S. (2018). Ahrarnyi rynek Ukrainy v umovakh yevrointehratsii. *Molodyi vchenyi*, (3[2]), 720–722.
8. Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii & DiXi Group. (2020). *Yevropeyskyi zelenyi kurs: mozhlyvosti ta zahrozy dlia Ukrainy*, 24–27. Retrieved March 3, 2025, from <https://rpr.org.ua/news/evropeys-kyy-zelenyy-kurs-mozhlyvosti-ta-zahrozy-dlia-ukrainy>
9. European Commission. (2020). *Import of organic agri-food products into the EU: Key developments in 2019*. Retrieved March 25, 2025, from [https://ec.europa.eu/info/news/imports-organic-tropical-fruit-increased-eu-while-imports-organic-cereals-declined-2019-2020-jun-03\\_en](https://ec.europa.eu/info/news/imports-organic-tropical-fruit-increased-eu-while-imports-organic-cereals-declined-2019-2020-jun-03_en)
10. Fushtei, L. L. (2019). Suchasnyi stan rozvytku miasoproduktovoho pidkompleksu Ukrainy. *Rehionalna biznes-ekonomika ta upravlinnia*, (1), 50–55.
11. Fushtei, L. L. (2020). Svitovyi rynek miasa ta mistse Ukrainy na nomu. *The Scientific Heritage*, (50), 30–38.
12. Boltovska, L. L. (2022). Investytsiino-innovatsiina diialnist yak chynnyk zabezpechennia staloho rozvytku miasoproduktovoho pidkompleksu. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky"*, (5), 9–22.
13. Boltovska, L. L. (2024). Osoblyvosti funktsionuvannia ta aktualni napriamky rozvytku miasoproduktovoho pidkompleksu v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59).
14. Tomashuk, I., Khaietska, O., & Boltovska, L. (2024). Analysis of investment activities in the agricultural sector of Ukraine, determination of factors and ways of its activation. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(3), 340–352. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-3-340-352>.
15. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). Retrieved March 17, 2025, from [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ7\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm).

УДК 338.48:614.2(043.3)

**Влащенко Наталія Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри туризму і готельного господарства*

*Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Vlashchenko Nataliia**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of Tourism and Hospitality industry Department*

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

ORCID: 0000-0002-4163-7185

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10886

## ІННОВАЦІЇ В САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПОСЛУГАХ ТА ЛІКУВАЛЬНОМУ ТУРИЗМІ

### INNOVATIONS IN HEALTH RESORT SERVICES AND MEDICAL TOURISM

**Анотація.** Вступ. Сучасні умови глобалізації та зростання попиту на здоровий спосіб життя ставлять перед санаторно-курортними закладами та лікувальним туризмом нові виклики, зокрема потребу в інноваціях для забезпечення конкурентоспроможності та високої якості послуг. Впровадження новітніх технологій і сервісів є необхідністю для покращення обслуговування, але стикається з труднощами через нестачу фінансування, недостатню кваліфікацію кадрів та управлінську інерцію.

Дослідження інновацій у цій сфері дозволяє визначити оптимальні підходи до їх впровадження, що відіграє ключову роль в адаптації санаторно-курортних закладів до нових вимог ринку.

Метою статті є аналіз інноваційних тенденцій у сфері санаторно-курортних послуг та лікувального туризму, а також визначення ключових факторів, що впливають на можливість їх впровадження в умовах обмежених ресурсів та фінансових можливостей підприємств.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: сучасні наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що присвячені питанням інноваційного розвитку санаторно-курортної сфери та лікувального туризму.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод теоретичного узагальнення та систематизації (для аналізу існуючих підходів до інновацій у санаторно-курортній сфері, формулювання дефініцій і класифікацій видів інновацій); метод аналізу та синтезу (для виокремлення основних напрямів інноваційної діяльності, побудови таблиць з оцінкою складності впровадження нововведень і очікуваного ефекту); метод класифікації та групування (застосовано для систематизації інновацій за видами, напрямками, рівнем складності та ресурсною потребою); порівняльний аналіз (для виявлення найбільш доцільних інновацій в умовах обмежених ресурсів).

Результати. У результаті дослідження уточнено змістовне наповнення інновацій у сфері санаторно-курортних послуг та лікувального туризму, поглиблено розуміння їх ролі у підвищенні ефективності оздоровлення та конкурентоспроможності підприємств. Сформовано узагальнену характеристику інноваційного потенціалу санаторно-курортної сфери в умовах сучасних викликів. Запропоновано аналітичний підхід до оцінювання доцільності впровадження інновацій з урахуванням ресурсних обмежень та управлінських бар'єрів. Акцентовано на необхідності системного впровадження інноваційної діяльності як стратегічного чинника розвитку підприємств оздоровчого туризму.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях варто зосередити увагу на глибшому аналізі інноваційних методів, що сприятимуть підвищенню ефективності санаторно-курортних підприємств. Доцільним є вивчення характеристик новітніх медичних, технологічних та організаційних інновацій, а також визначення їх доцільності та можливостей впровадження з урахуванням специфіки підприємства, наявних ресурсів, ринкових умов та потреб цільової аудиторії.

**Ключові слова:** санаторно-курортні послуги, лікувальний туризм, інновації, обмеженість ресурсів, потенціал.

**Summary.** Introduction. Modern globalization and the growing demand for a healthy lifestyle pose new challenges for health resort institutions and medical tourism, particularly the need for innovations to ensure competitiveness and high-quality services. The implementation of advanced technologies and services is essential for improving service quality, but faces difficulties due to limited funding, insufficient staff qualifications, and managerial inertia.

Research into innovations in this field makes it possible to identify optimal approaches to their implementation, which plays a key role in adapting health resorts to new market demands.

Purpose of the article is to analyze innovation trends in health resort services and medical tourism, and to identify the key factors influencing their implementation under conditions of limited resources and financial capacity of enterprises.

Materials and methods. The materials of the study include modern scientific works by domestic and foreign authors dedicated to the issues of innovative development in the health resort and medical tourism sector.

The research employed the following scientific methods: theoretical generalization and systematization (for analyzing existing approaches to innovation in the health resort sector, and for defining and classifying types of innovations); analysis and synthesis (to identify the main directions of innovative activity and to construct tables evaluating implementation complexity and expected outcomes); classification and grouping (to systematize innovations by type, direction, level of complexity, and resource needs); and comparative analysis (to determine the most feasible innovations in resource-constrained conditions).

Results. The study clarifies the conceptual content of innovations in health resort services and medical tourism, and deepens the understanding of their role in improving treatment efficiency and enterprise competitiveness. A generalized description of the innovation potential of the health resort sector under modern challenges was developed. An analytical approach to assessing the feasibility of implementing innovations was proposed, taking into account resource limitations and managerial barriers. The importance of systematic innovation as a strategic factor in the development of health and wellness tourism enterprises was emphasized.

Discussion. Further research should focus on an in-depth analysis of innovative methods that contribute to improving the efficiency of health resort enterprises. It is advisable to study the characteristics of modern medical, technological, and organizational innovations, as well as to assess the feasibility and possibilities of their implementation, taking into account the specifics of the enterprise, available resources, market conditions, and the needs of the target audience.

**Key words:** health resort services, medical tourism, innovations, limited resources, potential.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови глобалізації та зростання попиту на здоровий спосіб життя ставлять перед санаторно-курортними закладами та лікувальним туризмом нові виклики, зокрема потребу в інноваціях для забезпечення конкурентоспроможності та високої якості послуг. Впровадження новітніх технологій і сервісів є необхідністю для покращення обслуговування, але стикається з труднощами через нестачу фінансування, недостатню кваліфікацію кадрів та управлінську інерцію.

Дослідження інновацій у цій сфері дозволяє визначити оптимальні підходи до їх впровадження, що відіграє ключову роль в адаптації санаторно-курортних закладів до нових вимог ринку. Розробка рекомендацій щодо ефективного використання інноваційних технологій сприяє не лише покращенню якості послуг, а й сталому розвитку закладів в умовах сучасних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впровадження інновацій у діяльність підприємств сфери гостинності та туризму загалом досліджували А. В. Сидорук, Є. Г. Бортніков, Н. В. Кириченко [8], Огієнко М. [7], Ю. В. Костинець, М. М. Кучер, Є. Л. Сайгак [4], які акцентували увагу на необхідності адаптації новітніх технологій до специфіки готельного бізнесу та туристичних послуг. У своїх працях вони розглядали інновації як один з основних факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі, зокрема в умовах постійно зростаючих вимог споживачів та цифрових трансформацій.

Розвиток інновацій в санаторно-курортній сфері вивчали С. Р. Мороз [6], А. П. Голод [2] інших. Вони розглядали інновації як стратегічний інструмент розвитку санаторно-курортного господарства, вивча-

ли вплив нових технологій на процеси оздоровлення та відпочинку тощо. Незважаючи на наявність досліджень у цій сфері, питання комплексного впровадження інновацій, що враховують особливості ринку та фінансові обмеження, залишається недостатньо висвітленим, що і визначає актуальність подальших досліджень у цій галузі.

**Метою статті** є аналіз інноваційних тенденцій у сфері санаторно-курортних послуг та лікувального туризму, а також визначення ключових факторів, що впливають на можливість їх впровадження в умовах обмежених ресурсів та фінансових можливостей підприємств.

**Матеріали та методи.** Матеріалами дослідження є: сучасні наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що присвячені питанням інноваційного розвитку санаторно-курортної сфери та лікувального туризму.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод теоретичного узагальнення та систематизації (для аналізу існуючих підходів до інновацій у санаторно-курортній сфері, формулювання дефініцій і класифікацій видів інновацій); метод аналізу та синтезу (для виокремлення основних напрямів інноваційної діяльності, побудови таблиць з оцінкою складності впровадження нововведень і очікуваного ефекту); метод класифікації та групування (застосовано для систематизації інновацій за видами, напрямками, рівнем складності та ресурсною потребою); порівняльний аналіз (для виявлення найбільш доцільних інновацій в умовах обмежених ресурсів).

**Виклад основного матеріалу.** Інновації у сфері санаторно-курортних послуг та лікувального туризму становлять собою сукупність нововведень

організаційного, технологічного, медичного та сервісного характеру, спрямованих на підвищення ефективності оздоровлення, конкурентоспроможності закладів, задоволення зростаючих потреб споживачів, а також адаптацію до викликів сучасного ринку оздоровчих і рекреаційних послуг [1].

У контексті санаторно-курортного комплексу інновації охоплюють як впровадження нових медико-діагностичних та реабілітаційних методик, так і модернізацію сервісу, цифровізацію управління клієнтським досвідом, розвиток персоналізованих оздоровчих програм, інтеграцію елементів wellness- та anti-age технологій, а також використання екологічно орієнтованих рішень. Особливого значення набувають інструменти телемедицини, електронного документообігу, мобільних застосунків для планування процедур, цифрових карток пацієнтів, що сприяють підвищенню якості обслуговування та забезпечують сталу взаємодію з клієнтами [3].

Інновації у лікувальному туризмі, як сегменті медичного туризму, характеризуються орієнтацією на створення комплексних пакетів послуг для внутрішніх і зовнішніх туристів, що включають

лікування, реабілітацію, супровід, трансфер, переклад та індивідуалізований підхід. Зростає попит на неінвазивні, профілактичні та відновлювальні програми з використанням природних лікувальних ресурсів (мінеральних вод, грязей, кліматотерапії тощо) у поєднанні з сучасними немедикаментозними методами [5].

Таким чином, сутність інновацій у цій сфері полягає в гармонійному поєднанні традиційних оздоровчих ресурсів з новітніми технологіями, сервісними моделями та управлінськими підходами. Такий погляд на дослідження інновацій дозволяє сформувати конкурентоспроможний, клієнтоорієнтований санаторно-курортний продукт, здатний ефективно адаптуватися до умов глобалізації, постпандемічних трансформацій та зростаючого попиту на якісне профілактичне оздоровлення.

Інновації в санаторно-курортних послугах та лікувальному туризмі мають різноманітні види та напрямки їх реалізації, які було систематизовано в таблиці 1.

Останній напрямок реалізації інновацій «Розвиток медичного туризму» в розрізі обслуговування

Таблиця 1

#### Систематизація інновацій в санаторно-курортних послугах та лікувальному туризмі

Види інновацій	Напрямки інновацій	Характеристика
1. Медичні та оздоровчі інновації	1.1. Телемедицина	Консультації з лікарями до, під час і після перебування. Моніторинг стану здоров'я за допомогою носимих пристроїв
	1.2. Персоналізовані оздоровчі програми	Програми формуються на основі генетичних тестів, біомаркерів, медичної історії. Інтеграція з біоінженерією та нутрігеномікою
	1.3. Функціональна медицина та anti-age технології	Комплексний підхід до організму: лікування причин, а не симптомів. Використання детокс-програм, омолодження клітин, лазерної терапії.
2. Інновації в методах оздоровлення	2.1. Wellness-технології	Сауни з інфрачервоним випромінюванням, крижані кімнати, флоатінг-басейни. Арома- та музикотерапія нового покоління
	2.2. Цифрові детокс-програми	Програми з обмеженням гаджетів, спрямовані на психологічне розвантаження
	2.3. Використання VR/AR (віртуальної та доповненої реальності)	VR-медитації, симуляції природи, терапевтичні 3D-програми для зниження стресу
3. Екологічні та стійкі практики	3.1. Еко-санаторії	Використання відновлюваних джерел енергії, екобудівництво, сортування відходів. Програми «Green Health» — оздоровлення в гармонії з природою.
	3.2. Органічне лікувальне харчування	Меню з локальних екопродуктів, адаптоване під індивідуальні потреби гостей.
4. Цифровізація сервісу	4.1. Смарт-управління перебуванням клієнта	Мобільні додатки для бронювання процедур, замовлення харчування, програми оздоровлення. Електронна картка гостя — зберігає історію процедур та показників здоров'я.
	4.2. Big Data та штучний інтелект	Аналітика даних для покращення сервісу та прогнозування ефективності лікування. AI-помічники для вибору програм та взаємодії з персоналом
5. Розвиток медичного туризму	5.1. Пакетні пропозиції «все включено» для іноземців	Медичні пакети із трансфером, перекладачем, консьерж-сервісом. Партнерство з авіакомпаніями та туристичними операторами
	5.2. Міжнародні акредитації та сертифікації	Забезпечують довіру з боку закордонних клієнтів (JCI, TEMOS тощо)

Джерело: розробка автора



іноземців буде актуальним після завершення війни в Україні. Наразі цей напрямок розглядається на віддалену перспективу.

Огляд існуючих інновацій у санаторно-курортних послугах та лікувальному туризмі, наведений в таблиці 1, дозволяє визначити основні напрями розвитку та актуальні технології, які мають значний потенціал для покращення якості послуг, оптимізації управлінських процесів та підвищення конкурентоспроможності санаторно-курортних установ. Враховуючи різноманіття інновацій, важливо врахувати не лише їх зміст, а й можливості реалізації в умовах обмеженого інвестування та обмежених ресурсів санаторно-курортних підприємств.

Для визначення найбільш перспективних і досяжних інновацій було проведено їх систематизацію за рівнем складності впровадження, яка враховує реальні умови їх адаптації до існуючих санаторно-курортних установ і можливості їх поступової інтеграції в санаторно-курортну інфраструктуру (табл. 2).

Аналіз інновацій в санаторно-курортних послугах та лікувальному туризмі, систематизованих за складністю впровадження, дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій, що визначають їх ефективність та потенціал у сучасних умовах. Інновації, які характеризуються низьким рівнем складності впровадження, такі, як цифровізація обслуговування та електронна картка клієнта, демонструють значний потенціал для підвищення рівня комфорту клієнтів і персоналізації обслуговування при мінімальних витратах ресурсів. Реалізація цих інновацій забезпечуватиме не лише покращення якості обслуговування, а й підвищує довіру та лояльність клієнтів.

Інші інновації, такі як ароматерапія, музикотерапія, програми цифрового детоксу та програми на

природі, характеризуються мінімальними витратами на впровадження, але мають високий попит серед клієнтів і дозволяють підвищити імідж закладу завдяки позитивному впливу на здоров'я і психоемоційний стан гостей. Їх реалізація дозволить сформувати унікальний клієнтський досвід і залучити нових відвідувачів, орієнтуючись на сучасні потреби в оздоровленні та відновленні.

Середні за складністю інновації, такі як «здорове меню» або «еко-стіл», а також персоналізовані програми на основі анкетування, вимагають більших ресурсів для їх реалізації, однак вони здатні створити конкурентну перевагу та сприяти залученню цільової аудиторії, що прагне до здорового способу життя та індивідуального підходу в обслуговуванні.

Таким чином, найбільш доцільними для реалізації в умовах обмеженого бюджету є інновації з низьким рівнем складності впровадження, які мають значний вплив на підвищення якості послуг та задоволення потреб клієнтів. Водночас, середні та високі інновації можуть бути перспективними для великих закладів з більшими ресурсами, оскільки вони сприяють створенню довгострокової конкурентної переваги.

Враховуючи оцінку можливості реалізації інновацій у санаторно-курортних закладах, можна зробити висновок, що попри високий потенціал впровадження певних інновацій, зокрема в напрямку цифровізації та покращення сервісу, існують суттєві бар'єри, які можуть обмежити їх ефективне впровадження. Зокрема, серед головних проблем є обмежене фінансування, низька кваліфікація кадрів та певна інерція управлінських структур, що потребує більш детального аналізу для подолання цих труднощів.

Інноваційна діяльність санаторно-курортних закладів та оздоровчого туризму стикається з рядом значних проблем, що обмежують ефективність її

Таблиця 2

## Оцінка можливості реалізації інновацій в умовах обмеженості ресурсів

Інновація	Складність впровадження	Потреба в ресурсах	Очікуваний ефект
1. Цифровізація обслуговування (додаток, сайт, чат-бот, Google-форми)	Низька	Низька / середня (робота IT-фахівця або фрілансера)	Підвищення комфорту, зменшення навантаження на рецепцію
2. Електронна картка клієнта (Excel/Google Sheets)	Низька	Низька (адміністратор, лікар)	Персоналізація, професійність, довіра
3. Програми цифрового детоксу	Дуже низька	Мінімальна (розмітка зон, афіші)	Високий попит, актуальність, імідж турботи
4. «Здорове меню» або «еко-стіл»	Середня	Середня (кухня, місцеві фермери)	Позитив для здоров'я, маркетинг переваг
5. Ароматерапія та музикотерапія	Дуже низька	Мінімальна (дифузори, колонки)	Затишок, релакс, приємні враження
6. Програми на природі (лісотерапія, теренкури, дихальні практики)	Низька	Мінімальна (персонал, маршрути)	Натуральне оздоровлення, залучення активних клієнтів
7. Персоналізовані програми (на основі анкетування)	Середня	Низька (підготовка анкет, стандартні форми)	Індивідуальний підхід, конкурентна перевага

Джерело: розробка автора

реалізації. Однією з головних є недостатнє фінансування та обмежені інвестиційні ресурси, що ускладнює впровадження технологічних та управлінських інновацій. Більшість закладів, особливо в умовах економічної нестабільності, не можуть дозволити собі значні витрати на модернізацію інфраструктури чи цифрові технології.

Іншою проблемою є відсутність кваліфікованих кадрів, здатних управляти процесами інновацій. Спеціалісти в галузі IT, маркетингу та управління інноваціями є дефіцитними, що сповільнює процес адаптації нових підходів. Крім того, інерція та консерватизм управлінських структур санаторіїв та оздоровчих закладів не завжди сприяють швидкому впровадженню інновацій.

З точки зору споживачів, існує певна неготовність до нововведень, зокрема до використання нових цифрових сервісів, що може знижувати ефективність інноваційних рішень. Водночас недостатній рівень конкуренції на ринку санаторно-курортних послуг часто не мотивує підприємства активно впроваджувати нові технології для підвищення конкурентоспроможності.

Загалом, успіх інноваційної діяльності у цій сфері залежить від комплексного підходу до вирішення проблем фінансування, підготовки кадрів та зміни управлінських стратегій для забезпечення сталого розвитку і впровадження інновацій.

Для ефективного вирішення проблем, які перешкоджають успішній інноваційній діяльності в санаторно-курортних закладах та оздоровчому туризмі, необхідно застосувати комплексний підхід. Перш за все, слід зосередити увагу на оптимізації фінансування, зокрема через залучення державних субсидій або партнерства з приватними інвесторами. Також важливим є створення програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить запровадити сучасні технології та методи управління. Суттєвий вплив на процес інновацій матиме реформування управлінських структур закладів, що забезпечить гнучкість і швидкість адаптації до змінюваних умов ринку.

Особливу увагу варто приділити впровадженню механізмів стимулювання інновацій, зокрема через систему винагород для ініціативних працівників та команд, що сприятиме розвитку нових ідей і підвищенню мотивації персоналу. Крім того, для подолання опору з боку споживачів до нововведень необхідно активно популяризувати інновації через маркетингові кампанії, спрямовані на інформування клієнтів про переваги нових послуг та технологій.

**Висновки.** У результаті дослідження визначено, що впровадження інновацій у санаторно-курортній сфері є важливим елементом підвищення конкурентоспроможності підприємств. Виокремлено різні види інновацій, серед яких технологічні, медичні, організаційні та маркетингові, які сприяють покращенню якості послуг і забезпечують ефективність діяльності підприємств. Проведена оцінка ресурсів для впровадження інновацій вказує на важливість фінансових інвестицій, кваліфікованих кадрів та технологічної бази, які потребують значних зусиль для забезпечення успішної реалізації інновацій.

Процес впровадження інновацій стикається з певними проблемами, такими як обмеженість ресурсів, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу та необхідність адаптації до змін у нормативно-правовому середовищі. Для подолання цих труднощів запропоновано низку шляхів, зокрема активне впровадження навчальних програм для персоналу, залучення зовнішніх інвесторів і партнерів для фінансування інноваційних проєктів, а також використання сучасних цифрових платформ для автоматизації процесів і покращення маркетингових стратегій.

У подальших наукових дослідженнях варто зосередити увагу на глибшому аналізі інноваційних методів, що сприятимуть підвищенню ефективності санаторно-курортних підприємств. Доцільним є вивчення характеристик новітніх медичних, технологічних та організаційних інновацій, а також визначення їх доцільності та можливостей впровадження з урахуванням специфіки підприємства, наявних ресурсів, ринкових умов та потреб цільової аудиторії.

### Література

1. Волошина О. С. Інноваційний розвиток санаторно-курортного господарства як фактор соціально-економічного зростання регіону: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05 / Ужгородський національний університет. Ужгород, 2016. 234 с. URL: <https://mydisser.com/ru/catalog/view/10959.html> (дата звернення: 12.04.2025).
2. Голод А. П. та ін. Модернізація санаторно-курортного господарства як чинник маркетингової політики регіонального розвитку туризму. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2022. № 9. С. 22–27.
3. Єрмоленко С. І. Електронна карта пацієнта у системі курортного обслуговування. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 52–57. [https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/3/EV20193\\_052-057.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/3/EV20193_052-057.pdf) (дата звернення: 11.04.2025).
4. Костинець Ю. В., Кучер М. М., Сайгак Є. Л. Впровадження інновацій на підприємствах малого бізнесу у сфері туризму та гостинності. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 3 (237). С. 73–78.
5. Мазур Я. В. Інновації у вітчизняному wellness-туризмі: сучасні практики та перспективи. *Грааль науки*. 2024. № 36. С. 29–33. URL: <https://www.researchgate.net/publication/379032650> (дата звернення: 11.04.2025).

6. Мороз С. Р. Особливості інноваційного розвитку санаторно-курортної сфери. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2024. № 20. С. 74–80. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2024-20-08>.

7. Огієнко М. Розвиток регіональних туристичних ринків шляхом впровадження інновацій. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 152–159.

8. Сидорук А. В., Бортніков Є. Г., Кириченко Н. В. Шляхи впровадження інновацій у регіональний розвиток туризму і гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1500/1446> (дата звернення: 12.04.2025).

### References

1. Voloshyna O. S. Innovatsiynyi rozvytok sanatorno-kurortnoho hospodarstva yak faktor sotsialno-ekonomichnoho zrostantnya rehionu: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05 / Uzhhorodskiy natsionalnyi universytet. Uzhhorod, 2016. 234 s. URL: <https://mydisser.com/ru/catalog/view/10959.html> [in Ukrainian].

2. Holod A. P. ta in. Modernizatsiya sanatorno-kurortnoho hospodarstva yak chynnyk marketynhovoi polityky rehionalnoho rozvytku turyzmu. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya "Ekonomichni nauky"*. 2022. № 9. S. 22–27 [in Ukrainian].

3. Yermolenko S. I. Elektronna karta patsiyenta u systemi kurortnoho obsluhovuvannya. *Ekonomika ta derzhava*. 2019. № 3. S. 52–57. [https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/3/EV20193\\_052-057.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/3/EV20193_052-057.pdf) [in Ukrainian].

4. Kostynets Yu. V., Kuchyer M. M., Sayhak Ye. L. Vprovadzhennya innovatsiy na pidpryyemstvakh maloho biznesu u sferi turyzmu ta hostynnosti. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2021. № 3 (237). S. 73–78 [in Ukrainian].

5. Mazur Ya. V. Innovatsiyi u vitchyznianomu wellness-turyzmi: suchasni praktyky ta perspektyvy. *Hraal nauky*. 2024. № 36. S. 29–33. URL: <https://www.researchgate.net/publication/379032650> [in Ukrainian].

6. Moroz S. R. Osoblyvosti innovatsiynogo rozvytku sanatorno-kurortnoi sfery. *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriya "Mizhnarodni v idnosyn. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm"*. 2024. № 20. S. 74–80. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2024-20-08> [in Ukrainian].

7. Ohiienko M. Rozvytok rehionalnykh turystychnykh rynkiv shliakhom vprovadzhennia innovatsiy. *Ekonomichniy prostor*. 2020. № 164. S. 152–159.

8. Sydoruk A. V., Bortnikov Ye. H., Kyrychenko N. V. Shlyakhy vprovadzhennia innovatsiy u rehionalnyi rozvytok turyzmu i hostynnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1500/1446> [in Ukrainian].

УДК 658.153

**Грешко Роман Ігорович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів і кредиту  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Greshko Roman**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance and Credit  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University  
ORCID: 0000-0003-3054-356X*

**Харабара Віолетта Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів і кредиту  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Kharabara Violetta**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance and Credit  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University  
ORCID: 0000-0002-8555-6440*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10940

## **ЗНАЧЕННЯ ГРОШОВИХ НАДХОДЖЕНЬ У ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

## **THE IMPORTANCE OF CASH FLOWS IN THE FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES**

**Анотація.** Вступ. У статті досліджується ключова роль грошових надходжень у формуванні фінансової основи ефективної фінансово-господарської діяльності підприємств. Акцентовано увагу на тому, що стабільний рух грошових коштів є критично важливим для забезпечення безперервності виробничих процесів, підтримки інвестиційної активності, виконання фінансових зобов'язань та реалізації стратегічних цілей. Розкрито сутність грошових надходжень як одного з головних джерел фінансових ресурсів підприємства, що забезпечує його життєздатність як у короткостроковому, так і довгостроковому періодах. Визначено взаємозв'язок між обсягами та структурою грошових надходжень і загальним фінансовим станом суб'єкта господарювання.

Метою дослідження є обґрунтування ролі грошових надходжень у забезпеченні фінансової стабільності, платоспроможності та ефективного функціонування підприємства в сучасних економічних умовах.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження стали результати попередніх наукових праць у галузі корпоративних фінансів, присвячених управлінню грошовими потоками та фінансовій стабільності підприємств. У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез – для виявлення сутності та взаємозв'язків між грошовими надходженнями і фінансовими результатами підприємства; порівняльний аналіз – для оцінки впливу обсягів грошових надходжень на різні аспекти діяльності підприємств; структурно-логічний аналіз – для побудови логіки дослідження і формулювання висновків; графічне моделювання – з метою візуалізації структури та динаміки грошових потоків; а також методи економіко-статистичного аналізу – для обробки та інтерпретації кількісних показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємств.

Результати дослідження підтвердили, що своєчасні та стабільні грошові надходження забезпечують неперервність операційної діяльності, дозволяють підприємству зменшити залежність від зовнішнього фінансування, підвищують його



фінансову гнучкість і інвестиційну привабливість. Виявлено, що ефективне управління грошовими потоками є передумовою для стійкого розвитку підприємства в умовах економічної невизначеності.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей оптимізації грошових потоків з урахуванням галузевої специфіки та впливу зовнішнього середовища, а також у вдосконаленні методів прогнозування грошових надходжень.

**Ключові слова:** грошові надходження, грошові потоки, фінансово-господарська діяльність, управління фінансами, платоспроможність, фінансова стійкість, ліквідність.

**Summary.** Introduction. The article examines the key role of cash flows in forming the financial basis for effective financial and economic activities of enterprises. The author emphasizes that stable cash flows are critical for ensuring the continuity of production processes, supporting investment activity, fulfilling financial obligations and achieving strategic goals. The article reveals the essence of cash flows as one of the main sources of financial resources of an enterprise, which ensures its viability in both the short and long term. The relationship between the volume and structure of cash flows and the overall financial condition of an enterprise is determined.

**Purpose.** The aim of the study is to substantiate the role of cash flows in ensuring financial stability, solvency and efficient functioning of an enterprise in the current economic environment.

**Materials and methods.** The methodological basis of the study is the results of previous scientific works in the field of corporate finance on cash flow management and financial stability of enterprises. In the course of the study, a set of general scientific and special methods was applied, in particular, analysis and synthesis – to identify the essence and relationships between cash flows and financial results of an enterprise; comparative analysis – to assess the impact of cash flows on various aspects of enterprise activities; structural and logical analysis – to build the research logic and formulate conclusions; graphical modeling – to visualize the structure and dynamics of cash flows; as well as methods of economic and statistical analysis.

**Results.** The results of the study confirm that timely and stable cash flows ensure the continuity of operating activities, allow the enterprise to reduce its dependence on external financing, increase its financial flexibility and investment attractiveness. It has been found that effective cash flow management is a prerequisite for the sustainable development of an enterprise in the face of economic uncertainty.

**Conclusions.** Prospects for further research are to develop models for optimizing cash flows, taking into account industry specifics and the impact of the external environment, as well as to improve methods for forecasting cash flows.

**Key words:** cash receipts, cash flows, financial and economic activity, financial management, solvency, financial stability, liquidity.

**Проблематика.** У науковому дискурсі особливе значення набуває вивчення грошових доходів та їх ролі у фінансово-господарській діяльності підприємства. Грамотне управління грошовими потоками є основоположним фактором забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку будь-якого підприємства. В умовах зростання безпекових ризиків в Україні питання про те, як оптимізувати розподіл коштів допомоги, стало ще більш актуальним. Недостатність ліквідних активів обмежує можливість Компанії оперативно виконувати свої зобов'язання перед контрагентами, здійснювати необхідні капітальні інвестиції, розширювати виробничі потужності та ініціювати різноманітні проекти розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових праць свідчить про значну увагу дослідників до проблеми управління грошовими надходженнями підприємства. Бугай В.З. та Фоменко С.С. [1], Музичук В. [6], Святенко А.О. [12] розглядають роль фінансового планування та прогнозування грошових надходжень, інформаційно-аналітичне забезпечення системи ефективного управління грошовими потоками та особливості управління грошовими надходженнями підприємств. Кошельок Г.В. та Грінченко Р.В. [4], Налукова Н. та Кулина Г. [7] досліджують підходи до аналізу грошових коштів підприємств, організацію

аналізу грошових потоків та оцінку ефективності управління ними. Джерелейко С., Лопатовський В. та Шпильовий В. [2], Степаненко О.І. [13] вивчають сутність понять «фінансові ресурси», «грошові кошти» та їх місце в системі бухгалтерського обліку підприємства. Малей Д.В. [5], Свистун Л.А. та Нечухран К.О. і Шустваль Д.О. [11] зосереджують увагу на управлінні платоспроможністю підприємств в умовах невизначеності, особливостях управління грошовими надходженнями в умовах кризи та факторах впливу на вільний грошовий потік підприємства.

**Формулювання цілей статті** є обґрунтування ролі грошових надходжень у забезпеченні фінансової стабільності, платоспроможності та ефективного функціонування підприємства в сучасних економічних умовах.

**Результати дослідження.** Грошові доходи займають основне місце у фінансово-господарській діяльності підприємства, визначають його ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість. Істотні характеристики та значення грошових доходів полягають у формуванні фінансових ресурсів, необхідних підприємству для здійснення господарської, інвестиційної та фінансової діяльності, і є відображенням фактичних надходжень грошових коштів на рахунки підприємства за встановлений звітний період. Зважаючи на це, розуміння природи

грошового потоку є важливим аспектом фінансового менеджменту. Однак, перш ніж фактично аналізувати конкретні аспекти фінансового менеджменту, необхідно концептуалізувати основні поняття досліджуваної категорії.

Грошове надходження — це фінансовий термін, який описує реальний приплив грошових коштів на підприємство протягом певного періоду [2, с. 133]. Цей показник відрізняється від продажів, відображених у звіті про фінансові результати, оскільки він фіксує фактично отримані кошти, а не лише визнаний дохід на основі вартості відвантажених товарів і матеріалів або наданих послуг та формування відповідної дебіторської заборгованості. Звіт про фінансові результати складається за принципом нарахування, згідно з яким доходи та витрати визнаються в міру їх виникнення, незалежно від часу надходження або сплати грошових коштів. Навпаки, грошові надходження відображають фактичний рух коштів, що надійшли на рахунки компанії протягом звітного періоду. Грошовий потік є ключовим елементом системи управління ліквідністю та грошовими потоками компанії, що забезпечує спроможність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання.

Грошове надходження також відрізняється від грошового відтоку, який представляє собою вибуття грошових коштів з підприємства. Грошовий відтік включає платежі постачальникам, виплати заробітної плати, сплату податків та інші види грошових витрат. Різниця між грошовим надходженням та грошовим відтоком формує чистий грошовий потік підприємства, який є важливим індикатором фінансового стану та ефективності діяльності [3, с. 38].

Формування грошового надходження відбувається в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Зазвичай, основним джерелом грошових надходжень є дохід від реалізації продукції, товарів або послуг [3, с.38]. Час отримання грошових коштів впливає на договірні угоди з покупцями і може відрізнятися від моменту надання запасів або надання послуг до періоду відстрочки. Крім того, формування грошових доходів може виникнути шляхом отримання передоплати від покупців, доходів від інвестиційної діяльності (зокрема, від продажу необоротних активів або отримання відсоткових доходів від фінансових інвестицій), а також внаслідок залучення кредитних ресурсів або отримання цільового фінансування.

З точки зору динамічного аналізу, грошовий потік є показником, який показує, як змінюється фінансове становище підприємства з часом. Аналіз часових рядів грошових потоків пропонує спосіб передбачити майбутні грошові потоки та оцінити здатність компанії генерувати готівку. Управління грошовими потоками є важливим інструментом у парадигмі фінансового менеджменту для гарантування як фінансової стабільності, так і ефективного використання ресурсів компанії. Вирішуючи, як

розподілити кошти, управлінський персонал повинен враховувати як поточні, так і майбутні потреби компанії.

Оскільки акумульовані кошти можуть бути швидко спрямовані на виконання поточних зобов'язань, грошові надходження розглядаються як ресурс, що формує певний рівень фінансової стійкості в контексті управління ризиками, захищаючи компанію від втрати платоспроможності.

Згідно з кінцевим результатом, надходження грошових коштів є процесом, за допомогою якого компанія створює свої найбільш ліквідні активи. Крім того, надходження грошових коштів служать інструментом у фінансовій взаємодії компанії з фінансовими установами, державними установами та іншими бізнесами. Оперативність і комплексність грошових надходжень безпосередньо впливає на здатність компанії розраховуватися з постачальниками, виплачувати зарплату працівникам і виконувати податкові вимоги.

Як міра ринкової активності надходження грошових коштів показують, наскільки бізнес здатний заробляти гроші та залучати клієнтів. Позитивна динаміка грошових надходжень є свідченням ефективності реалізованої маркетингової та збутової стратегії компанії, а також її конкурентоздатності на ринку.

Значення грошових надходжень у фінансово-господарській діяльності підприємства може бути концептуалізовано наступним чином (Рис. 1).

Грошові доходи відіграють вирішальну роль у забезпеченні ліквідності та платоспроможності підприємства, а також визначають, чи зможе підприємство вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, розраховуватися з контрагентами, виплачувати заробітну плату працівникам і сплачувати встановлені законом податки. Наявність достатнього оборотного капіталу є основною передумовою для стабільної роботи компанії та збереження поточної здатності погашати борги.

Фінансове забезпечення діяльності підприємства значною мірою залежить від грошових надходжень від реалізації продукції, товарів чи надання послуг. Ці кошти забезпечують безперервність виробничого циклу, закупівлю необхідної сировини і матеріалів, оплату енергоносіїв та інші поточні витрати, безпосередньо пов'язані з основною діяльністю підприємства. Стабільний грошовий потік від операційної діяльності є показником ефективності прийнятої компанією бізнес-моделі та її здатності систематично генерувати прибуток. Грошові надходження також можуть бути використані для фінансування інвестиційних планів компанії, включаючи придбання необоротних активів, модернізацію виробничої інфраструктури або впровадження інноваційних технологічних рішень. Інвестиційна діяльність характеризується значним попитом на фінансові ресурси, що вимагає достатніх грошових

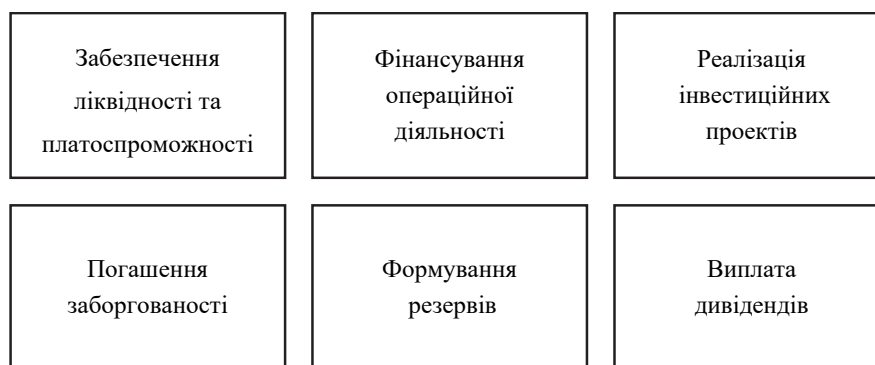


Рис. 1. Значення грошових надходжень у фінансово-господарській діяльності підприємства

Джерело: складено автором по матеріалам [5, с. 310; 8, с. 117; 10, с. 349]

надходжень як передумови здійснення капітальних вкладень і забезпечення довгострокової траєкторії розвитку компанії. Погашення заборгованості є одним із пріоритетних напрямків використання накопичених грошових доходів бізнесу. Своєчасне виконання кредитних зобов'язань перед банками та іншими фінансовими установами сприяє збереженню кредитного рейтингу та фінансової стабільності компанії та забезпечує доступ до потенційних джерел фінансування в майбутньому. Ефективне управління грошовими потоками може оптимізувати графіки погашення боргу та мінімізувати витрати на обслуговування боргових інструментів.

Накопичення певного відсотка грошового доходу як резервного фонду є важливою частиною корпоративного фінансового планування та управління ризиками. Резервні фонди створюються для покриття непередбачених витрат, таких як ремонт основних засобів, відшкодування збитків, спричинених форс-мажорними обставинами, або для фінансування перспективних проектів розвитку. Наявність сформованих резервів підвищує рівень фінансової стійкості підприємства та його здатність поглинати потенційні ризики. Виплата дивідендів власникам бізнесу або акціонерам є одним із способів розподілу грошових доходів компанії, що допомагає підвищити інвестиційну привабливість компанії та гарантувати, що інвестори отримають прибутки. Розподіл частини отриманого підприємством прибутку

у вигляді дивідендів відображає розумну фінансову політику підприємства та його орієнтацію на задоволення інтересів власників капіталу. При цьому розмір і періодичність виплати дивідендів повинні враховувати потреби у фінансуванні поточної операційної діяльності компанії та майбутньої інвестиційної діяльності. Отже, можна дати наступне наукове визначення грошових доходів: це процес утворення підприємством найбільш ліквідного активу, а саме грошових коштів у касі або на поточному рахунку підприємства, шляхом продажу товарів і послуг, вибуття необоротних і оборотних активів, погашення дебіторської заборгованості контрагентів та здійснення інших операцій у рамках звичайної господарської діяльності підприємства. Грошові доходи відіграють важливу роль у фінансуванні операційної діяльності, реалізації інвестиційних планів, погашенні боргів, формуванні резервних фондів і виплаті дивідендів.

Джерела генерації готівки можуть характеризуватися великою різноманітністю. У цьому відношенні стає важливо знати класифікацію конкретних категорій (табл. 1)

Кількість організацій, з яких компанія може заробити гроші, дуже велика. Сюди входять фінансові установи, які надають кредитні засоби, клієнти, які платять за отримані послуги або послуги, орендодавці, які платять за орендовані товари або послуги, що надаються, державні органи, які надають субсидії

Таблиця 1

**Класифікація грошових надходжень підприємств**

Класифікаційні ознаки	Види
Напрямок отримання	Операційне, фінансове чи інвестиційне
Суб'єкт надання	Від банку, клієнта, орендатора, держави тощо
За формою розрахунків	Готівкове, безготівкове
По виду національної валюти	в національній валюті, в іноземній валюті
За безперервністю формування	Рівномірне, нерівномірне
За методом оцінки у часі	Поточне, майбутнє
Безперервність формування	Разове, регулярне

Джерело: складено автором по матеріалам [4, с. 235; 13, с. 93; 14, с. 19]



або повертають надлишкові податки тощо. Кожне джерело отримання ідентифікується за конкретними функціями та умовами, що визначають їх кількість та частоту готівкові або безготівкові платежі можуть бути представлені типом платежів, в яких виправлені грошові квитанції. Грошові доходи використовуються для фінансування фізичної передачі банкнот, тоді як безготівкові операції здійснюються міжбанківським переказом коштів. Метод безготівкових платежів є найпопулярнішим у сучасному економічному середовищі, оскільки він відрізняється зручністю, високою безпекою та надає більший контроль над грошовим рухом.

Грошовий дохід компанії може бути призначений у різних внутрішніх або іноземних валютах. Доходи від іноземної валюти є результатом щоденної економічної діяльності, включаючи експорт товарів та послуг, а також придбання кредитних ресурсів іноземної валюти. Такий дохід підлягає певному бухгалтерському обліку і може підлягати валютним нормам. Відповідно до критерію безперервності освіти, грошовий дохід поділяється на рівномірний і нерівномірний.

Навіть дохід характеризується стабільністю та високим рівнем передбачуваності, але з нерівномірними та значними варіаціями відбувається з часом. Нерівні грошові потоки можуть бути викликані сезонними факторами бізнесу, специфічністю виробничого циклу та позначенням.

Оцінка грошових доходів розрізняє поточний та майбутній дохід. Незважаючи на те, що поточні продажі зараз або найближче майбутнє, майбутні доходи очікуються далі на горизонті. Не тільки останні, але майбутні доходи матимуть прямий вплив на фінансову планування та інвестиційну діяльність компанії, і тому вони важливі для прийняття відповідних управлінських рішень. Відповідно до стандартів безперервності освіти, грошовий дохід поділяється на один відключений і періодично розділений. Індивідуальний дохід — це природна тимчасова річ і не забезпечує систематичного повторення. Наприклад, кошти, які отримують фінансову підтримку від продажу безпорадних активів або вклад часу. Натомість звичайний дохід характеризується регулярним повторенням через певні інтервали часу, включаючи оплату доходу та оренду від продажу товарів та послуг.

Залежно від напрямку отримання, надходження поділяються на операційні, фінансові та інвестиційні. Операційні надходження пов'язані з основною діяльністю підприємства, тобто з виробництвом і реалізацією товарів, робіт або послуг. Фінансові надходження виникають в результаті операцій, таких як отримання кредитів, емісія цінних паперів тощо. Інвестиційні надходження є результатом проведення дій з капітальними активами, наприклад, продаж необоротних активів [1, с. 44].

Грошовий дохід від оперативної діяльності є важливим джерелом інформації для формування фінан-

сових ресурсів компанії. Сюди входять різні види доходу, досягнуті за рахунок впровадження нормальної економічної активності компанії. Окрім доходу від продажу товарів та послуг, повернення раніше сплачених податків та зборів відноситься до інвестиційних доходів. Такі виплати можуть бути здійснені у випадку податкових платежів або внаслідок змін у податкових законах. Придбання цільових фінансів, особливо у вигляді державних грантів або грантів, також класифікується як оперативні квитанції, оскільки вони безпосередньо пов'язані з ключовою діяльністю компанії та мають чітко визначену мету.

Попередні платежі від покупців та клієнтів поширені у багатьох сферах галузі. Грошова операція надає компанії додаткові фінансові ресурси до фактичного виконання договірних зобов'язань, щоб забезпечити виконання пропозиції або послуги пропозиції. Тим часом, повернення раніше випущеного прогресу також призводить до отримання оперативних доходів.

Грошові надходження також можуть бути отримані внаслідок тимчасових безкоштовних грошових коштів на поточному банківському рахунку. Процент, доступ до себе до кредитів, є додатковим джерелом бізнес-результатів. Штрафи та покарання, отримані компанією від її колег у зв'язку з порушенням договірних зобов'язань, також включаються до оперативних доходів.

Ще одне джерело операційного доходу — це надання будівлі для операційної оренди, що характеризується відсутністю значних ризиків та страхового покриття, пов'язаних з власністю активів. Компанія виплачувала роялті та авторські винагороди за використання інтелектуальної власності, що належить компанії. Страхові внески є найпоширенішим джерелом операційного доходу для суб'єктів страхових компаній. Фінансові установи, такі як банки або кредитні спілки, можуть отримати користь від повернення раніше наданих кредитних коштів та сплатити відсотки.

Надходження коштів від погашення раніше наданих позик іншим господарським суб'єктам є частиною інвестиційних грошових потоків. Якщо дочірнє підприємство або інша господарська одиниця вибуває, наприклад, через продаж або ліквідацію, відповідні надходження відображаються як інвестиційна діяльність. Фінансова діяльність підприємства включає операції, що впливають на зміну розміру і структури власного та залученого капіталу. Власний капітал може надходити через емісію акцій, додаткові внески від власників або реінвестування прибутку. Ці дії сприяють збільшенню фінансових ресурсів підприємства та зміцненню його фінансової стабільності.

Отримання позик, кредитів або інших форм залученого фінансування відіграє важливу роль у забезпеченні фінансовими ресурсами. Взятий борговий капітал дозволяє підприємству реалізувати інвестиційні проекти, розширювати масштаби діяльності або



покривати поточні витрати. Однак потрібно пам'ятати, що такі фінансові ресурси призводять до виникнення боргових зобов'язань і вимоги сплати відсотків, що впливає на фінансовий стан та результати підприємства. Інші надходження від фінансової діяльності можуть включати отримання безповоротної фінансової підтримки, залучення коштів через випуск боргових цінних паперів, отримання державних субсидій чи грантів. Структура та обсяги таких надходжень визначаються специфікою діяльності підприємства та ситуацією на ринку зовнішнього фінансування.

Грошові потоки від інвестиційної та фінансової діяльності мають важливе значення для забезпечення розвитку та зростання підприємства. Перші дозволяють оновлювати та розширювати виробничі потужності, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність. Фінансові надходження, в свою чергу, формують капітальну базу підприємства та визначають його фінансову структуру [7, с. 53].

У той же час управління грошовими доходами від інвестицій та фінансової діяльності вимагає хорошого підходу, враховуючи певні ризики. Інвестиційні рішення повинні базуватися на ретельному аналізі оцінки економічної ефективності проекту та його впливу на цінність компанії. Фінансові рішення, пов'язані з запозиченнями, повинні враховувати витрати на фінансування, структуру капіталу та фінансовий ризик.

**Висновки.** Зазначимо, що в процесі вивчення грошових надходжень у фінансово-господарській діяльності підприємства під визначенням поняття грошових надходжень розуміють процес утворення підприємством найбільш ліквідного активу, а саме грошей, у касі або на поточному рахунку підприємства під час продажу товарів і послуг, продажу капіталу та рухомого майна, погашення боргів контрагентам та виконання інших дій у звичайній господарській діяльності підприємства. Їх важливість полягає в забезпеченні безперервності виробничого процесу, виконанні фінансових зобов'язань, реалізації інвестиційних проектів і підтримці фінансової стабільності підприємства.

Грошовий дохід надходить з операційних, інвестиційних і фінансових джерел, кожен з яких має свої особливості та впливає на фінансовий стан підприємства. Операційний дохід включає дохід від реалізації, відшкодування податків, спеціальні фонди та інші види доходів, пов'язаних з основною діяльністю, які покривають поточні витрати та приносять дохід. Інвестиції та фінансові доходи, такі як реалізація фінансових інвестицій, необоротних активів, отримання відсотків, дивідендів, залучення власного капіталу та позик, спрямовані на сприяння розширенню та розвитку підприємств, але також супроводжуються певними ризиками та необхідністю ефективного управління.

### Література

1. Бугай В.З., Фоменко С.С. Роль фінансового планування та прогнозування грошових надходжень підприємства. *The 6 th International scientific and practical conference «Scientific progress: innovations, achievements and prospects.* 2023. С. 333–338. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17441029541799.pdf> (дата звернення: 07.04.2025).
2. Джерелейко С., Лопатовський В., Шпильовий В. Дефініція понять «фінансові ресурси» та «грошові кошти». *Innovation and Sustainability.* 2022. № 2. С. 131–138. URL: <https://inns.com.ua/uk/journals/tom-1-2-2022/definitsiya-ponyat-finansovi-resursi-ta-groshovi-koshti> (дата звернення: 07.04.2025).
3. Козаченко А.Ю. Доходи суб'єктів господарювання: економічна сутність та класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2021. № 6 (2). С. 35–43. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=10615> (дата звернення: 08.04.2025).
4. Кошельок Г.В., Грінченко Р.В. Аналіз грошових потоків у системі управління підприємством. *Галицький економічний вісник.* 2020. № 63.2. С. 231–242. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32461> (дата звернення: 07.04.2025).
5. Малей Д.В. Особливості управління грошовими потоками підприємства в умовах кризи. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти.* 2021. 310 с.
6. Музичук В. Особливості управління грошовими потоками підприємств. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти.* 2023. С. 203–205.
7. Налукова Н., Кулина Г. Оцінка ефективності управління грошовими потоками підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації.* 2020. С. 49–58. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42096> (дата звернення: 08.04.2025).
8. Остапенко Я.О., Морозовський П.А. Чинники впливу на формування доходу підприємства: обліково-аналітичний аспект. *Економічний простір.* 2020. № 154. С. 115–119. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/486> (дата звернення: 10.04.2025).
9. Роганова Г.О. Фактори впливу на вільний грошовий потік підприємства: кореляційно-регресійний аналіз. *Економіка та управління АПК.* 2020. № 1. С. 68–75. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=2571829> (дата звернення: 10.04.2025).

10. Саванчук Т. М. Організація обліку в системі управління грошовими коштами підприємства. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*. 2021. С. 348–351. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6475/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf> (дата звернення: 09.04.2025).
11. Свистун Л. А., Нечухран К. О., Шуствал Д. О. Теоретичні засади управління грошовими потоками підприємства в умовах кризи в економіці. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 192–198. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-theoretical-basics-of-enterprise/> (дата звернення: 09.04.2025).
12. Святенко А. О. Управління грошовими потоками підприємства: кваліфікаційна робота бакалавра: спец. 051 — Економіка; наук. кер. Р. М. Бугріменко; Харків: ДБТУ, 2023. 55 с.
13. Степаненко О. І. Грошові кошти в системі бухгалтерського обліку підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2021. № 1 (31). С. 91–98.
14. Халатур С. М. та ін. Методичні аспекти аналізу ефективності управління грошовими потоками підприємств в умовах ризиків та невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 17–23. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7668&i=2> (дата звернення: 10.04.2025).

### References

1. Bugay V. Z., Fomenko S. S. (2023). The role of financial planning and forecasting of cash flows of the enterprise. *The 6 th International scientific and practical conference "Scientific progress: innovations, achievements and prospects*. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17441029541799.pdf> [in Ukrainian].
2. Dzhereleiko S., Lopatovsky V., Shpylevy V. (2022). Definition of the concepts of "financial resources" and "money". *Innovation and Sustainability*. Vol. P. 131–138 [in Ukrainian].
3. Kozachenko A. Y. (2021). Income of economic entities: economic essence and classification. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*. Vol. 6 (2). P. 35–43. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=10615> [in Ukrainian].
4. Koshelek G. V., Grinchenko R. V. (2020). Analysis of cash flows in the system of enterprise management. *Galician Economic Herald*. Vol. 63.2. P. 231–242. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32461> [in Ukrainian].
5. Maley D. V. (2021). Features of enterprise cash flow management in crisis conditions. *Financial and economic mechanisms of entrepreneurship development: theoretical and practical aspects*. 310 p. [in Ukrainian].
6. Muzychuk V. (2023). Features of cash flow management of enterprises. *Transformation of the national model of financial and credit relations: challenges of globalization and regional aspects*. P. 203–205 [in Ukrainian].
7. Nalukova N., Kulina G. (2020). Evaluation of the effectiveness of enterprise cash flow management. *Institute of accounting, control and analysis in the context of globalization*. P. 49–58. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42096> [in Ukrainian].
8. Ostapenko Y. O., Morozovsky P. A. (2020). Factors of influence on the formation of enterprise income: accounting and analytical aspect. *Economic space*. Vol. 154. P. 115–119. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/486> [in Ukrainian].
9. Roganova G. O. (2020). Factors of influence on the free cash flow of the enterprise: correlation and regression analysis. *Economics and management of the agro-industrial complex*. Vol. 1. P. 68–75. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=2571829> [in Ukrainian].
10. Savanchuk T. M. (2021). Organization of accounting in the system of enterprise cash management. *Modern problems and prospects of economic dynamics*. P. 348–351. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6475/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf> [in Ukrainian].
11. Svistun L. A., Nechuhran K. O., Shustval D. O. (2020). Theoretical foundations of enterprise cash flow management in the conditions of economic crisis. *Modern Economics*. Vol. 21. P. 192–198. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-theoretical-basics-of-enterprise/> [in Ukrainian].
12. Svyatenko A. O. (2023). Management of enterprise cash flows: bachelor's thesis: specialty 051 — Economics; scientific supervisor R. M. Bugrimenko; Kharkiv: DBTU, 55 p. [in Ukrainian].
13. Stepanenko O. I. (2021). Cash in the accounting system of the enterprise. *Regional economy and management*. Vol. 1 (31). P. 91–98 [in Ukrainian].
14. Khalatur S. M. (2021). Methodological aspects of analyzing the effectiveness of cash flow management of enterprises under conditions of risks and uncertainty. *Investments: practice and experience*. Vol. 21. P. 17–23. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7668&i=2> [in Ukrainian].

УДК 330.131.7:316.42:005.35:338.2:341.171:004:7.01

**Данкевич Андрій Євгенович**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки і права  
Національний університет харчових технологій*

**Dankevych Andrii**

*Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Law  
National University of Food Technology  
ORCID: 0000-0003-1801-7516*

**Ніценко Віталій Сергійович**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри підприємництва та маркетингу  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

**Nitsenko Vitalii**

*Doctor of Economics,  
Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing  
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University  
ORCID: 0000-0002-2185-0341*

**Шпак Андрій Дмитрович**

*кандидат економічних наук,  
асистент кафедри менеджменту та маркетингу  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна*

**Shpak Andrii**

*PhD in Economics,  
An Assistant at the Management and Marketing Department  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
ORCID: 0009-0002-4260-1683*

**Липовий Дмитро Валерійович**

*кандидат економічних наук, докторант Інституту тваринництва  
Національна академія аграрних наук України*

**Lypovyi Dmytro**

*Candidate of Economic Sciences, Doctoral Student of the  
Livestock Farming Institute  
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine  
ORCID:0009-0008-5560-9864*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10847

**ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ЕКОНОМІСТА ТА СОЦІАЛЬНА  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН:  
КОРПОРАТИЗАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ  
ТА КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА**

**PROFESSIONAL ETHICS OF AN ECONOMIST AND SOCIAL  
RESPONSIBILITY OF BUSINESS IN THE CONDITIONS  
OF INNOVATIVE CHANGES: CORPORATION, DIGITALIZATION,  
EUROPEAN INTEGRATION AND CREATIVE ECONOMY**

**Анотація.** Вступ. Професійна етика економіста та соціальна відповідальність бізнесу у сучасному розумінні в Україні пройшла тривалий шлях трансформацій. Вона еволюціонувала від централізованої моделі радянської доби де держава забезпечувала базові соціальні гарантії для життя громадян, але була обмежена ідеологічними рамками, до сучасних підходів, орієнтованих на глобальні стандарти сталого розвитку, корпоративну етику та активну участь бізнесу у вирішенні соціальних проблем. Цифровізація, війна радикально змінюють соціальні стандарти, сприяючи прогресу, але потребують швидких дій, щоб мінімізувати їх негативний вплив. Основним завданням сучасного суспільства є адаптація соціальних стандартів до нових реалій, забезпечення цифрової рівності та захист інтересів людей у світі, де технології відіграють ключову роль. В цих умовах креативні ідеї стають важливим інструментом формування синергетичних ефектів взаємодії суб'єктів середовища для забезпечення соціальної підтримки.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних теоретико-методологічних засад професійної етики економіста в парадигмі соціальної відповідальності бізнесу в умовах змін.

Матеріали і методи. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування компонентів інституційних засади етики в бізнесі; формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схеми формування етичних аспектів ролі економіста в парадигмі соціальної відповідальності бізнесу); діалектичний метод використовувався для визначення змін в соціально орієнтований підхід компаній та наслідки таких змін; герменевтичний метод використовувався з метою пошуку зв'язків між міжнародними нормами та стандартами щодо соціально-етичного та іншого ставлення до компаній, що впроваджуються в рамках КСВ; системного аналізу – аналіз взаємозв'язків змін соціально етичних цінностей бізнесу та їх наслідків для керівництва компаній та інших зацікавлених сторін; логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розкрито інституційні засади парадигми етики економіста в контексті соціальної відповідальності бізнесу в умовах змін. Проаналізовано основні інституційні відмінності в трактуванні категорій соціальна відповідальність бізнесу та корпоративна соціальна відповідальність та ролі етики економіста в них. У рамках цього дослідження нами вивчено основні моделі розвитку КСВ, та детермінанти епохи змін під впливом яких відбувається формування їх соціально-етичних принципів в Україні. Сформовано коло науково-практичних проблем та шляхів їх вирішення, в т.ч. із використанням креативних ідей, як рушійної сили змін у питанні соціально-етичного напрямку розвитку бізнесу майбутнього. Запропоновано авторське бачення етики економіста КСВ в контексті сучасних трансформацій економіки.

Перспективи. В умовах змін етика економіста в доктрині соціальної відповідальності має стати інструментом синергії різних концепцій сучасних трансформацій що дозволить компанії не тільки реалізовувати свої економічні інтереси, але й сприяти розвитку технологій, що відповідають сучасним соціальним та екологічним викликам, створюючи більш стійке і інклюзивне суспільство. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні ролі і значення соціальних інститутів у формуванні морального порядку в суспільстві, в тому числі у напрямку посилення міждисциплінарного діалогу. Це надасть змогу покращити організацію бізнес процесів на основі етичних принципів; змінити менталітет людей.

**Ключові слова:** професійна етика економіста, соціальна відповідальність, соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, інноваційний розвиток економіки, інновації, інвестиції, сталий розвиток, євроінтеграція, цифровізація, цифрова трансформація, креативна економіка, креативні ідеї змін.

**Summary.** Introduction. The ethics of social responsibility of business in the modern sense in Ukraine has gone through a long path of transformations. It has evolved from the centralized model of the Soviet era, where the state provided basic social guarantees for the lives of citizens, but was limited by ideological frameworks, to modern approaches focused on global standards of sustainable development, corporate ethics and active participation of business in solving social problems. Digitalization, war radically change social standards, contributing to progress, but require quick action to minimize their negative impact. The main task of modern society is to adapt social standards to new realities, ensure digital equality and protect the interests of people in a world where technology plays a key role. In these conditions, creative ideas become an important tool for forming synergistic effects of interaction between environmental actors to ensure social support.

Goal. The purpose of the study is to reveal the conceptual theoretical and methodological foundations of economist ethics in the paradigm of business social responsibility in conditions of change.

Materials and methods. In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping of components of the institutional principles of ethics in business; formalization, analysis and synthesis (to build a scheme for the formation of ethical aspects of the role of an economist in the paradigm of social responsibility of business); the dialectical method was used to identify changes in the socially oriented approach of companies and the consequences of such changes; the hermeneutic method was used to find connections between international norms and standards regarding socio-ethical and other attitudes towards companies implemented within the framework of CSR; systems analysis – analysis of the interrelationships of changes in socio-ethical values of business and their consequences for company management and other stakeholders; logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article reveals the institutional foundations of the economist's ethics paradigm in the context of business social responsibility in the context of change. The main institutional differences in the interpretation of the categories of business social responsibility and corporate social responsibility and the role of economist's ethics in them are analyzed. Within



the framework of this study, we have studied the main models of CSR development and the determinants of the era of change under the influence of which the formation of their social and ethical principles in Ukraine takes place. A range of scientific and practical problems and ways to solve them has been formed, including using creative ideas as a driving force for changes in the issue of the social and ethical direction of business development of the future. The author's vision of the ethics of the economist's CSR in the context of modern economic transformations is proposed.

Prospects. In the context of changes, the ethics of the economist in the doctrine of social responsibility should become an instrument of synergy of various concepts of modern transformations, which will allow the company not only to realize its economic interests, but also to promote the development of technologies that meet modern social and environmental challenges, creating a more sustainable and inclusive society. In further scientific research, it is proposed to focus attention on studying the role and significance of social institutions in the formation of moral order in society, including in the direction of strengthening interdisciplinary dialogue. This will allow to improve the organization of business processes based on ethical principles; change the mentality of people.

**Key words:** economist's ethics, social responsibility, business social responsibility, corporate social responsibility, innovative economic development, innovation, investment, sustainable development, European integration, digitalization, digital transformation, creative economy, creative ideas for change.

**Постановка проблеми.** Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) є концепцією, яка передбачає інтеграцію соціальних, екологічних і економічних цілей у діяльність підприємств. Цей підхід спрямований на збалансування інтересів бізнесу, суспільства та довкілля. Основні принципи СВБ: *етицизм* — дотримання норм етики у взаєминах із працівниками, партнерами та споживачами; *сталий розвиток* — впровадження практик, що сприяють довгостроковій екологічній стабільності; *підтримка громад* — участь у соціальних ініціативах, спрямованих на поліпшення життя місцевих громад. Їх дотримання сприяє формуванню позитивного іміджу, довгостроковій стабільності та сталому розвитку як компаній, так і суспільства загалом.

Трансформації ореолу існування суспільства змінюють підходи до соціальної відповідальності. У корпоративних структурах СВБ стає частиною стратегії, що дозволяє підвищити довіру інвесторів, клієнтів і суспільства. Їх характерною рисою є: *інституційні механізми* — формування комітетів із соціальної відповідальності та впровадження звітності за стандартами ESG (екологічна, соціальна та корпоративна відповідальність); *прозорість* — корпорації активно звітують про свою діяльність; *підтримка бренду* — СВБ використовується як інструмент репутаційного менеджменту.

Цифрові технології мають значний потенціал для сприяння соціальній справедливості, але їх впровадження повинно враховувати виклики, пов'язані з нерівністю та етичними ризиками. Лише комплексний підхід, що поєднує інновації, етику та соціальну відповідальність, здатний зробити технології справжнім інструментом рівності, захисту та інноваційного розвитку.

Коло питань, які мають вирішувати компанії, лежить у двох площинах: зовнішній і внутрішній. Якщо внутрішня спрямованість роботи керівництва формує належні умови праці, санітарію та безпеку праці, необхідні умови для відпочинку, екологічно безпечні технології виготовлення продукції та

вплив на екологію, гідну винагороду за результати праці, культурні заходи та розвиток корпоративної культури тощо; тоді зовнішні процеси безпосередньо впливають на роботу компанії і часто не залежать від волі керівництва самої компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основоположниками концепції КСВ в різний час були Carroll AB (1991), Frederick WC (1994), Swanson DL (1995) та інші видатні зарубіжні вчені. Carroll AB розвинув і вперше поширив розуміння КСВ в цілому як базової моделі, Frederick WC назвав цей процес корпоративною соціальною сприятливістю. В основі обох підходів лежать відносини з суспільством, але в першому випадку вони представлені широко і стосуються всіх аспектів функціонування бізнесу, в іншому — через систему управлінських відносин.

Етичні та соціальні питання в рамках КСВ є їх невід'ємною частиною. Про це, зокрема, йдеться у працях визнаних класиків вчених: Гарретта Т. М. і Клоноскі Р. Дж. (у розумінні ділової етики) (1985, Ділова етика), Джеймса В. (етика прагматизму) (1907, Прагматизм: нова назва для деяких) та ін. [1].

Загалом під КСВ розуміють бізнес-практику, засновану на етичному та соціально орієнтованому ставленні до співробітників, людей і суспільства в цілому, посиленні екологічної спрямованості, покращенні іміджу компанії і, як наслідок, інвестиційній привабливості, прибутковості та економічній ефективності. Керролл Б. А. (1991) виділив її етичну чи моральну складову в КСВ і дослідив етичні підходи до управління — аморальні та моральні.

На наше переконання етика економіста КСВ в умовах змін, як частина стратегії бізнесу, яка орієнтована на довгострокову сталу вигоду, як для компанії, так і для суспільства в цілому має враховувати національну специфіку та швидко генерувати адаптації до нових реалій та демонстрації відповідальності в кожному аспекті своєї діяльності.

**Метою статті** є розгляд теоретико-методологічних й інституційних засад етика економіста в парадигмі соціальної відповідальності бізнесу в умовах змін.

**Матеріали і методи.** В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування компонентів інституційних засади етики в бізнесі; формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схеми формування етичних аспектів ролі економіста в парадигмі соціальної відповідальності бізнесу); діалектичний метод використовувався для визначення змін в соціально орієнтований підхід компаній та наслідки таких змін; герменевтичний метод використовувався з метою пошуку зв'язків між міжнародними нормами та стандартами щодо соціально-етичного та іншого ставлення до компаній, що впроваджуються в рамках КСВ; системного аналізу — аналіз взаємозв'язків змін соціально етичних цінностей бізнесу та їх наслідків для керівництва компаній та інших зацікавлених сторін; логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Період 2005–2010 років став відправним етапом для розвитку КСВ в Україні. За цей час КСВ пройшла шлях від епізодичної благодійності до системного підходу, інтегрованого в стратегії бізнесу. Це заклало основи для подальшого розвитку соціальної відповідальності в умовах глобалізації та євроінтеграції. Український бізнес переживає тривалу трансформацію, яка зумовлена не лише глобальними ініціативами цифровізації, подоланням наслідків COVID19, а й військовою агресією Російської Федерації проти України. Тому питання соціально відповідального бізнесу (СВБ) є особливо актуальними.

В Україні, як орієнтир розвитку КСВ поряд із міжнародно-правовими нормами, у цій сфері, прийнято Концепцію реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року [11]. У 2020 році в Україні було впроваджено ISO 26000. Його основна мета полягає в об'єднанні цілей держави та бізнесу, бізнесу та суспільства щодо створення належних умов для соціально-економічного розвитку. Основними напрямками розвитку в концепції є: поліпшення навколишнього природного середовища, зайнятості населення, розвитку трудової зайнятості.

СВБ часто ототожнюють із КСВ. Однак це не зовсім так (див рис 1). Останнє поняття є ширшим за змістом, оскільки крім корпоративних структур охоплює й інші форми підприємств та організацій. У цьому дослідженні ці категорії будуть використовуватися як ідентичні. Соціальна відповідальність бізнесу охоплює всі рівні бізнесу і зосереджена на загальних етичних принципах. Натомість корпоративна соціальна відповідальність є специфічним підходом, характерним для великих корпорацій, що включає формалізацію і системний підхід до вирішення соціальних, екологічних та економічних викликів. КСВ — це системний підхід до інтеграції стійкості та етичності у корпоративну стратегію, орієнтований на глобальні цілі. СВБ — це ширший

концепт, який може бути реалізований на будь-якому рівні бізнесу, орієнтуючись на локальні проблеми та потреби. КСВ більше зосереджена на етиці через стратегічний підхід до вирішення глобальних викликів. СВБ реалізує етичні принципи на локальному рівні через практичні дії, що безпосередньо впливають на суспільство.

У середовищі, що постійно змінюється, професійно етичні підходи економіста до КСВ і СВБ повинні бути гнучкими, інноваційними та соціально відповідальними. Важливими елементами є інтеграція сталого розвитку, технологічних інновацій та підтримка соціальної рівності. У цьому контексті етика економіста виступає як орієнтир для створення справедливих, прозорих і сталих економічних моделей, що відповідають потребам сучасного суспільства і враховують майбутнє. Основна відмінність між даними категоріями полягає у різних акцентах в підходах до корпоративної відповідальності, особливо в умовах динамічних змін.

Прозоре управління та публікація фінансової та нефінансової звітності є мірилом відкритості та чесності компанії. Принципи КСВ, викладені в стратегії розвитку компанії, реалізовані в повній мірі. Всі зацікавлені внутрішні та зовнішні сторони задоволені діяльністю компанії. Компанія разом з територіальними громадами, освітніми центрами, благодійними фондами та організаціями, громадськими формуваннями, органами державної влади робить великий внесок у вирішення проблемних питань.

Найпоширеніші моделі політики СВБ, прийняті у США, континентальній Європі та Великій Британії. Головна особливість американської моделі передбачає максимальну самостійність корпорацій у визначенні свого суспільного внеску, через відповідні податкові пільги та заліки при мінімальному державному регулюванні. *Модель СВБ континентальної Європи* є своєрідною системою державного регулювання за допомогою норм, стандартів і законів відповідних держав. При цьому європейські корпорації є більш обмеженими у питаннях своєї відповідальності перед суспільством. *А британська модель* поєднує у собі елементи американської та континентальної моделей. *Азійська модель СВБ* передбачає активне державне регулювання при якому бізнес виконує майже всі соціальні зобов'язання стосовно своїх працівників: надають житло, заохочують розвиток сімейних професійних династій, оплачують навчання, охорону здоров'я та пенсійне забезпечення. *Африканська модель СВБ* зосереджена на адресному розв'язанню соціальних та екологічних проблем громад, притаманних найбільш біднішим країнам світу [5]. Порівняльна характеристика основних національних моделей соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) дає змогу зрозуміти, як різні країни підходять до концепції відповідальності бізнесу перед суспільством і як діяти Україні (рис. 1).

За даними Deloitte (2023 рік), глобальні витрати на корпоративну соціальну відповідальність досягли понад \$20 мільярдів. Основні напрями: екологічні ініціативи (40%), освіта та розвиток громад (30%), охорона здоров'я (20%) і соціальна справедливість (10%). Дослідження Центру корпоративної соціальної відповідальності в Україні (2021 р.) показало, що: 75% великих українських компаній впроваджують КСВ у своїй діяльності. Найбільші інвестиції спрямовуються на екологічні ініціативи (35%) і розвиток місцевих громад (30%). Середній бюджет на КСВ проекти складає близько 1,5% від прибутку компанії.

Незважаючи на наслідки військових дій на території України, вітчизняні компанії трансформують свої бізнес-процеси в напрямку впровадження соціально орієнтованих цінностей. Українські компанії

впроваджують практики КСВ, щоб підвищити довіру зовнішніх зацікавлених сторін, особливо державних органів влади, територіальних громад, постачальників та підрядників, до інвесторів, банківських установ, клієнтів, біржі тощо; та внутрішні стейкхолдери — працівники, керівники, акціонери тощо.

На основі відкритих джерел інформації компанії, за допомогою аналізу PESTLE, ми стратифікували основні детермінанти, що мають зовнішній і внутрішній вплив на діяльність компанії щодо реалізації нею соціально-етичних та інших принципів в умовах запровадження КСВ (рис. 3).

На соціальну орієнтацію та етичну поведінку компанії впливає: політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні, екологічні, цифрові. Іноді, на наш погляд, деякі компоненти пов'язані з декількома групами факторів, що пов'язано

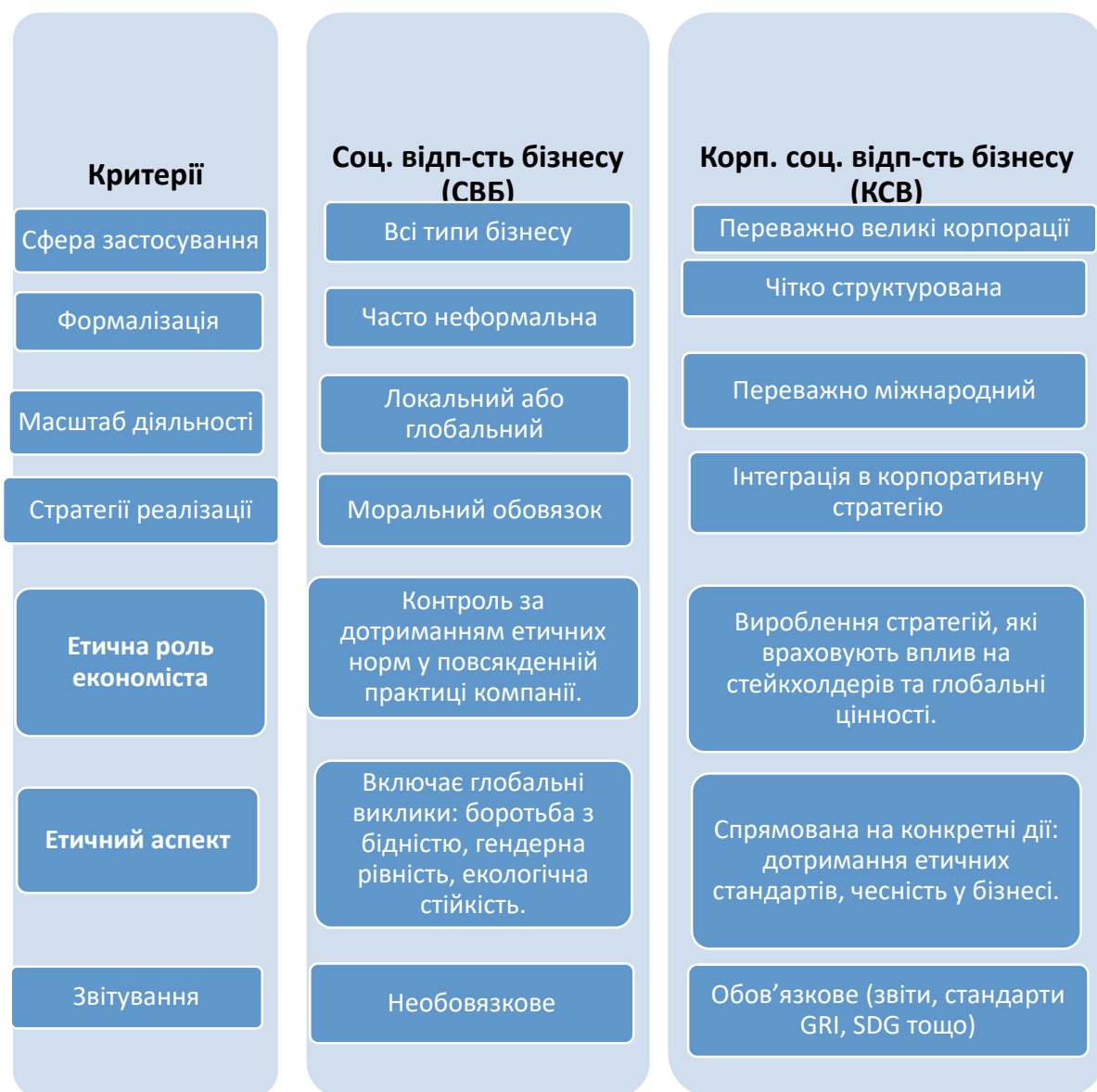


Рис. 1. Професійна етики економіста в парадигмі соціальної та корпоративно-соціальної відповідальності бізнесу  
Джерело: сформовано на основі аналізу [3; 15; 17; 22; 18] та власних досліджень

з багатовпливовістю таких компонентів. Проведений поділ свідчить, що незважаючи на домінування економічного та правового факторів на перше місце починає виходити цифровий та все що з ним пов'язане.

Цифровізація — це інструмент, який може або слугувати на благо, або ставати загрозою. Усе залежить від того, як суспільство, держава та сама компанія адаптуються до змін. Професійна етика

економіста в контексті соціального захисту від ризиків цифровізації вимагає комплексного підходу, який об'єднує правові, технічні та освітні заходи. Головне завдання — створити умови, за яких цифрові технології стануть інструментом покращення якості життя, а не джерелом загроз. Це вимагає запровадження додаткових інструментів адаптації, навчання та відповідального підходу до використання технологій.

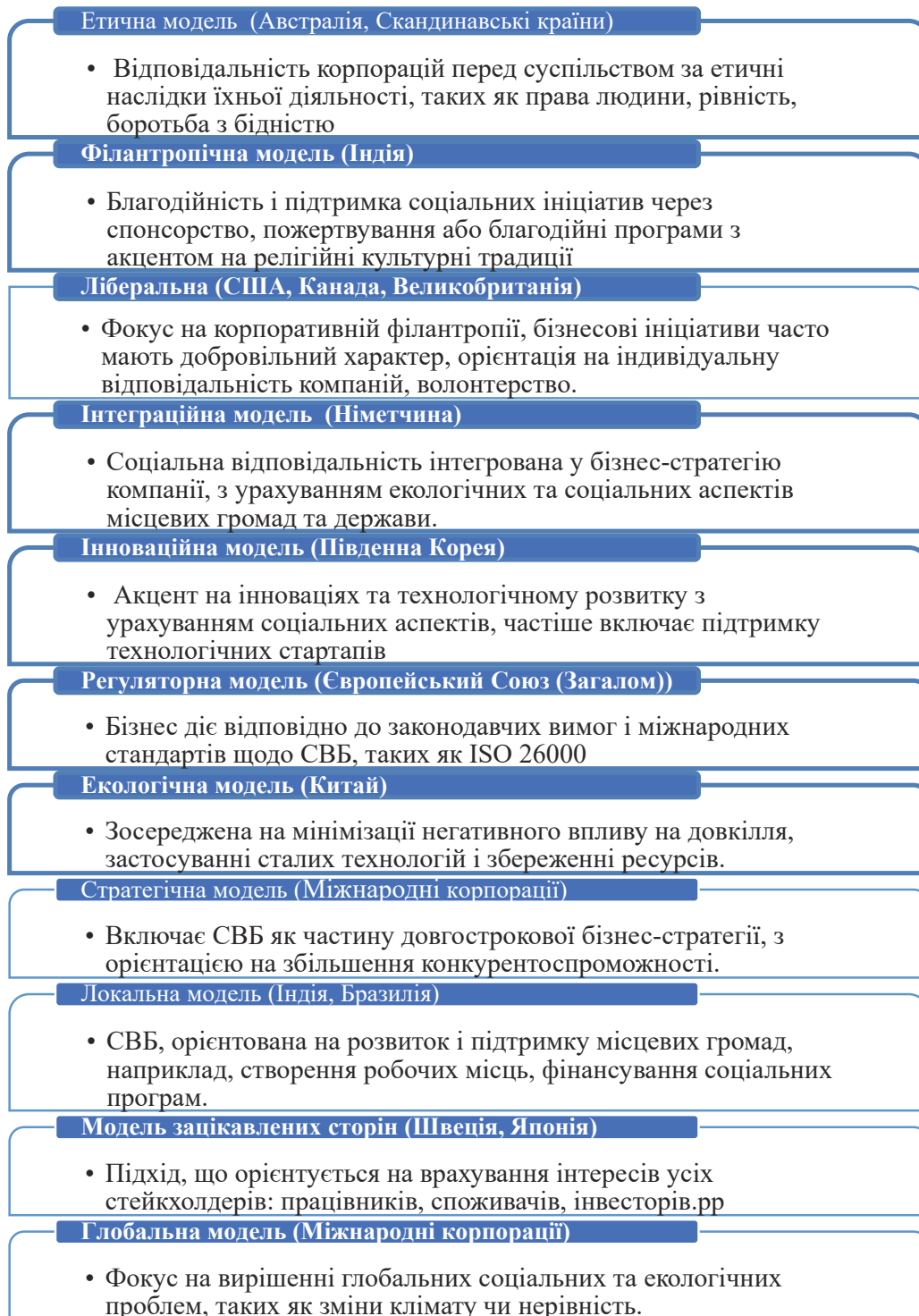


Рис. 2. Моделі соціальної відповідальності бізнесу  
Джерело: сформовано на основі аналізу [3; 7] та власних досліджень



Реалізація соціальних факторів здійснюється шляхом підтримки місцевих програм соціального розвитку, підвищення довіри споживачів, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, які втратили роботу, створення здорових та безпечних умов праці на робочому місці, надання пакету соціальних гарантій, підвищення добробуту працівників тощо.

Правові фактори регулюють дотримання компанією національного законодавства та міжнародних стандартів, норм і правил, власних (внутрішньо-корпоративних) розроблених і затверджених кодек-

сів, політик і стандартів. Наразі Україна ратифікувала більшість міжнародних актів у сфері КВС: Глобальний договір, Керівні принципи бізнесу та прав людини, Цілі сталого розвитку, Соціальна відповідальність 8000, Керівництво щодо соціальної відповідальності ISO 26000. Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами впливає на бізнес-середовище. Бізнес повинен адаптувати свої практики до вимог ЄС, зокрема в екологічній та трудовій сферах; розширила доступ до ринків ЄС — соціально відповідальні компанії мають кращі шанси на партнерство з європейськими фірмами;



Рис. 3. Детермінанти формування етичної парадигми соціальної відповідальності бізнесу в умовах змін  
Джерело: сформовано на основі аналізу [6; 22; 23; 24] та власних досліджень

залучення іноземних інвестицій — підприємства, що дотримуються принципів СРБ, сприймаються інвесторами як надійні партнери.

Група політичних факторів розкриває здатність компанії виконувати свої зобов'язання. Це може бути боротьба з корупцією, прозора звітність, відсутність цінової дискримінації, відсутність конфліктних ситуацій, принципи етики по відношенню до зовнішніх стейкхолдерів тощо.

Технологічні фактори створюють безпечні умови праці, знижуючи рівень травматизму за рахунок модернізації існуючих основних засобів виробництва, їх оновлення, впровадження зелених і безвідходних технологій у виробництво, повторне використання відходів виробництва, проходження етапів стандартизації щодо відповідності різним міжнародним і національним стандартам.

Екологічні фактори показують, наскільки компанія дотримується своїх зобов'язань щодо охорони навколишнього середовища. Реалізація заходів щодо впровадження зелених технологій (сонячна енергія, скорочення викидів вуглецю, екологічна упаковка тощо), зменшення викидів забруднюючих речовин та відмова від таких технологій у майбутньому, витрати на збереження біорізноманіття місцезнаходження компанії та територія, зменшення обсягу природних ресурсів, задіяних у виробництві (вода, земля) та їх збереження тощо. Ця група має прямий вплив на населення громад та територій ведення бізнесу.

Війна суттєво трансформує підходи до КСВ, змушуючи бізнес концентруватися на антикризових заходах, підтримці суспільства та захисті своїх працівників. У таких умовах КСВ стає не лише інструментом репутаційного менеджменту, але й засобом виживання та внеску у відновлення країни після конфлікту. У сучасних нестабільних і турбулентних умовах виникла потреба у розробці (модифікації) моделі СВБ для компаній, що працюють в умовах воєнного часу. Запропонована модель міститиме такі елементи: безперервність бізнесу; безпека людей; допомога армії; партнерство та місцеві громади.

Професійна етика економіста в парадигмі соціальної відповідальності бізнесу в умовах змін стає важливим інструментом для досягнення сталого розвитку, зміцнення довіри суспільства та підвищення конкурентоспроможності українських компаній. Вона має стати складовою бізнес-процесів, а не лише маркетинговою акцією. Співпраця з європейськими партнерами сприятиме впровадженню європейських стандартів і збільшенню інвестиційної привабливості. Розвиток культури СВБ потребує подальшого поширення її цінностей серед працівників та клієнтів.

Креативна економіка має величезний потенціал для впровадження етичних принципів КСВ завдяки своїй гнучкості, інноваційності та орієнтованості на людські цінності. Інтеграція соціально відповідальних практик у креативний сектор сприятиме сталому

розвитку, розширенню можливостей для громад і забезпеченню економічного зростання. Вона допомагає бізнесу впроваджувати нові підходи до вирішення соціальних, екологічних та економічних викликів, використовуючи креативність як рушійну силу змін.

Креативність є важливим інструментом етики економіста та дієвим рушієм змін у КСВ, дозволяючи бізнесу бути гнучким, інноваційним і соціально відповідальним. Творчий підхід допомагає вирішувати актуальні проблеми суспільства, формувати позитивний імідж компаній і сприяти сталому розвитку у глобальному масштабі. Переваги креативних змін у КСВ: підвищення залучення аудиторії (креативність привертає увагу та сприяє взаємодії з громадськістю); стимулювання інновацій (нові ідеї допомагають вирішувати складні соціальні та екологічні виклики); розширення соціального впливу (залучення креативних підходів дозволяє бізнесу створювати значущі зміни у суспільстві). До основних креативних ідей для змін у КСВ слід віднести: гейміфікація соціальної відповідальності, інтерактивні екологічні акції, технології для сталого розвитку, культурні ініціативи, соціальні інновації, еко-стимули для споживачів.

**Висновок.** В умовах змін етика економіста в доктрині соціальної відповідальності має стати інструментом синергії різних концепцій сучасних трансформацій, що дозволить компанії не тільки реалізовувати свої економічні інтереси, але й сприяти розвитку технологій, що відповідають сучасним соціальним та екологічним викликам, створюючи більш стійке і інклюзивне суспільство. КСВ стане основою для гармонійного розвитку людини і цифри, що відповідає вимогам сталого розвитку та забезпечує блага для майбутніх поколінь.

Перспективами адаптації етики економіста в КСВ в умовах змін має стати: розробка єдиного законодавства, зокрема прийняття закону про КСВ; залучення стейкхолдерів до розробки та реалізації рекомендацій та вплив на стейкхолдерів компанії; посилення міждисциплінарного діалогу між економістами, філософами та соціологами; формування практичних рекомендацій для бізнесу та державної політики на основі етичних принципів. Запровадження законодавчої підтримки СВБ, а саме обов'язкових вимог до соціальної звітності компаній; посилення правової обізнаності суспільства, імплементації норм і стандартів міжнародних організацій у їх повсякденну діяльність. Посилення ролі креативної економіки може значно допомогти в створенні сталого та інклюзивного цифрового середовища, де людина та цифра можуть гармонійно співіснувати.

Для успішної реалізації соціальної відповідальності бізнесу в умовах динамічних змін важливо враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, створюючи баланс між економічними цілями, етичними принципами та очікуваннями суспільства.

### Література

1. Nitsenko V., Dankevych A., Dzoba O., Ustenko A., Bashynska Yu. (2024). Ethical and social incentives for the transformation of the business model of enterprise management in conditions of sustainable development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. № 4. P. 172–180.
2. Stiglitz J. E. The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future. New York: W. W. Norton & Company, 2012.
3. Саприкіна М. А., та ін. (2011). Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / за ред. д. е. н., Редькіна О. С. К.: Вид-во «Фарбований лист», 480 с.
4. Kovalchuk S. [et al.] (2024). Creative Economy and Value Creation through Marketing Analytics: New Approaches and Opportunities. *Pak. j. life soc. Sci.* Vol. 22 (2). P. 9812–9824. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00741>.
5. Denysiuk O., [et al.] (2022). Diversification in the enterprises' activities for sustainable development in the agricultural sector. *Rivista di studi sulla sostenibilita*. P. 18. P. 85–102. doi 10.3280/RISS2022-002007.
6. Данкевич В., Данкевич А. Інтернет речей та штучний інтелект як ключові елементи інноваційного розвитку підприємств в епоху цифрових викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7. С. 165–173.
7. Етика бізнесу: навч.-метод. посіб. для аудиторного та самостійного вивчення дисципліни / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т ім. Павла Тичини; уклад.: О. Г. Чирва, Г. М. Чирва. Умань : Візаві, 2021. 115 с.
8. Dankevych A., [et al.] (2023). EU integration and the business efficiency of the quality control system of dairy products: The dilemma of ukrainian enterprises. In: *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures* (pp. 61–83). Hauppauge, New York: Nova Science Publishers. <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>.
9. Данкевич В., Данкевич А. Вплив інтернету речей та цифрової трансформації на ефективність роботи митниці в умовах лібералізації міжнародної торгівлі продовольством. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 78. С. 172–180.
10. Данкевич А. Роль агрохолдингів у соціальному розвитку села. *Агросвіт*. 2011. № 12. С. 30–35.
11. Кабінет Міністрів України (2020). Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження № 66-р 24.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/66-2020-p?lang=en> (дата звернення: 01.04.2025).
12. Данкевич А. Передумови та основні принципи розвитку агрохолдингів. *Економіка АПК*. 2011. № 5. С. 139–147.
13. Данкевич А. Методологічні основи розвитку бюджетування у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2008. № 6. С. 64–69.
14. Данкевич А. Особливості розвитку земельних відносин в умовах концентрації землекористувань. *Землеустрій і кадастр*. 2011. № 2. С. 34–39.
15. Данкевич А. Проблеми та перспективи розвитку орендних земельних відносин у сільському господарстві. *Землеустрій і кадастр*. 2004. № 1–2. С. 88–92.
16. Dankevych A., [et al.] (2024). State of economic security and directions of restoration socio-economic development and food security in the conditions of war. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55). P. 441–460. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4170>.
17. Dankevych A., [et al.] (2021). Ecological and economic management of innovation activity of enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, № 5. P. 112–118. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-5/118>.
18. Данкевич А. Організаційно-економічні складові раціонального господарювання. *Економіка АПК*. 2011. № 6. С. 22–27.
19. Данкевич А. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності агрохолдингів. *АгроІнКом*. 2011. № 4–6. С. 76–79.
20. Методичні рекомендації щодо оптимізації виробничої структури високотоварних с.-г. підприємств Житомирської області / Р. І. Рудик, Т. Ю. Приймачук [та ін.]; Інститут сільськ. госп. Полісся НААН. Житомир, 2016. — 97с.
21. Наукові основи агропромислового виробництва в Зоні Полісся і Західного регіону України / Редкол.: М. В. Зубець та ін. К.: Логос. 2010. 944 с.
22. Horák J., [et al.] (2023). Bioenergy production from sunflower husk in Ukraine: potential and necessary investments. *Journal of Business Economics and Management*, 24(1), P. 1–19. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.17756>
23. Данкевич А. Є., Ніценко В. С., Липовий Д. В., Данкевич В. Є. Етика економіста та соціальна відповідальність бізнесу: інституційні засади та сталий розвиток. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10779>.
24. Modern trends in digital transformation of marketing & management: collective monograph / ed. by O. Chukurna, V. Zamlynskyi. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. 604 p.

### References

1. Nitsenko, V., Dankevych, A., Dzoba, O., Ustenko, A., Bashynska Yu. (2024). Ethical and social incentives for the transformation of the business model of enterprise management in conditions of sustainable development. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. № 4. P. 172–180.



2. Stiglitz, Joseph E. The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future. New York: W.W. Norton & Company, 2012.
3. Corporate social responsibility: models and management practice: textbook / Saprykina M. A., Lyashenko O., Saensus M. A. and others / edited by Doctor of Economics, Redkina O. S. Kyiv: Publishing house "Farbovany list", 2011. 480 p.
4. Kovalchuk, S. [et al.] (2024). Creative Economy and Value Creation through Marketing Analytics: New Approaches and Opportunities. *Pak. j. life soc. Sci.* Vol. 22 (2). P. 9812–9824. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00741>.
5. Denysiuk, O., [et al.] (2022). Diversification in the enterprises' activities for sustainable development in the agricultural sector. *Rivista di studi sulla sostenibilita*, P. 18. P. 85–10. doi 10.3280/RISS2022-002007.
6. Dankevych, V., Dankevych, A. Internet of Things and Artificial Intelligence as Key Elements of Innovative Development of Enterprises in the Era of Digital Challenges. *Actual Problems of Economics*. 2024. № 7. P. 165–173.
7. Business ethics: teaching and methodical manual for classroom and independent study of the discipline / Ministry of Education and Science of Ukraine, Uman State Pedagogical University named after Pavlo Tychyna; compiled by: O. G. Chirva, G. M. Chirva. Uman: Vizavi, 2021. 115 p.
8. Dankevych, A., [et al.] (2023). EU integration and the business efficiency of the quality control system of dairy products: The dilemma of ukrainian enterprises. In: *Recent Trends in Business and Entrepreneurial Ventures* (pp. 61–83). Hauppauge, New York: Nova Science Publishers. <https://doi.org/10.52305/KZZV1105>.
9. Dankevych, V., Dankevych, A. (2024). The impact of the Internet of Things and digital transformation on the efficiency of customs work in the context of liberalization of international food trade. *Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. № 78. P. 172–180.
10. Dankevych, A. (2011). The Role of Agricultural Holdings in the Social Development of the Village. *Agrosvit*. № 12. P. 30–35.
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020). On approval of the Concept of implementation of state policy in the field of promoting the development of socially responsible business in Ukraine for the period until 2030: Order № 66-p 24.01.2020. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/66-2020-p?lang=en>.
12. Dankevych, A. (2011). Prerequisites and Basic Principles of the Development of Agricultural Holdings. *Economics of the Agricultural Industry*. № 5. P. 139–147.
13. Dankevych, A. (2008). Methodological foundations of the development of budgeting in agriculture. *Economics of the Agricultural Complex*. № 6. P. 64–69.
14. Dankevych, A. (2011). Peculiarities of the development of land relations in conditions of concentration of land use. *Land Management and Cadastre*. № 2. P. 34–39.
15. Dankevych, A. (2004). Problems and prospects of the development of leased land relations in agriculture. *Land Management and Cadastre*. № 1–2. P. 88–92.
16. Dankevych, A., Stoyanova-Koval, S., Polova, O., Los, Z., Burdeina, N., & Kazak, O. (2024). State of economic security and directions of restoration socio-economic development and food security in the conditions of war. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55). P. 441–460. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4170>.
17. Dankevych, A., Sosnovska, O., Dobrianska, N., Nikolenko, L., Mazur, Yu., Ingram K. (2021). Ecological and economic management of innovation activity of enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, № 5. P. 112–118. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-5/118>.
18. Dankevych, A. (2011). Organizational and economic components of rational management. *Economics of the Agricultural Industry*. № 6. P. 22–27.
19. Dankevych, A. (2011). Directions for increasing the efficiency of economic activities of agricultural holdings. *AgroIn-Kom*. № 4–6. P. 76–79.
20. Methodological recommendations for optimizing the production structure of high-value agricultural enterprises of Zhytomyr region / R. I. Rudyk, T. Yu. Pryymachuk [et al.]; Institute of Agriculture of Polissya NAAS. Zhytomyr, 2016. 97 p.
21. Scientific foundations of agro-industrial production in the Zone of Polissya and the Western region of Ukraine / Editorial team: M. V. Zubets and others. Kyiv: Logos, 2010. 944 p.
22. Horák, J., [et al.] (2023). Bioenergy production from sunflower husk in Ukraine: potential and necessary investments. *Journal of Business Economics and Management*, 24(1), P. 1–19. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.17756>.
23. Dankevych, A. E., Nitsenko, V. S., Lypovy, D. V., Dankevych, V. E. (2025). Ethics of an economist and social responsibility of business: institutional principles and sustainable development. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. No. 3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10779>.
24. Modern trends in digital transformation of marketing & management: collective monograph / ed. by O. Chukurna, V. Zamlynskyi. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2023. 604 p.



УДК 338.22: 330.34

**Іваночко Богдан Романович**

*аспірант кафедри економічної кібернетики,*

*асистент кафедри обліку і оподаткування*

*Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

**Ivanochko Bohdan**

*PhD Student of the Department of Economic Cybernetics,*

*Assistant of the Department of Accounting and Taxation*

*Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

ORCID: 0000-0002-5943-1097

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10911

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO DIAGNOSTICS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

**Анотація.** Вступ. В сучасних умовах територіальні громади функціонують як самостійні економічні одиниці із власними бюджетами, інфраструктурними комплексами, підприємницькими та громадськими структурами. Це дає їм змогу самостійно забезпечувати свій соціально-економічний розвиток, який полягає в підвищенні рівня виробництва і доходів місцевого бізнесу, будівництві і модернізації доріг, модернізації соціальної інфраструктури, що полегшує здійснення економічної діяльності. Також важливим аспектом розвитку громад є формування людського капіталу через інвестиції в освіту, навчання, громадську свідомість, створення сприятливих умов для життя в громаді та екологічний розвиток, що передбачає раціональне використання природних ресурсів, збереження довкілля, впровадження відновлювальних джерел енергії, зменшення забрудненості територій, задля балансу між економічним зростанням та екологією і збереженням рекреаційних зон в громаді. Зважаючи на це, для планування і прийняття управлінських рішень щодо соціально-економічного розвитку необхідний аналіз поточного стану громади, виявлення проблем та визначення потенціалу для покращення умов життя в ній. Також така економічна діагностика може надати можливість приватному бізнесу та інвесторам оцінювати доцільність вкладення ресурсів в конкретну територіальну громаду.

**Мета.** Мета статті полягає в обґрунтуванні підходів щодо економічної діагностики розвитку територіальних громад та узагальненні методів та інструментів для її здійснення.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є праці вітчизняних авторів, які проводили дослідження соціально-економічного розвитку та оцінки територіальних громад. В процесі дослідження було використано такі методи наукового пізнання, як: аналізу і синтезу (для узагальнення трактувань поняття економічна діагностика та його застосування у контексті розвитку територіальних громад); узагальнення та групування (для виділення основних користувачів діагностичної інформації); структурний (для формування структури економічної діагностики розвитку територіальних громад); графічний (для графічного відображення отриманих результатів).

**Результати.** Встановлено, що діагностика соціально-економічного розвитку територіальних громад є системним інструментом оцінювання стану та динаміки розвитку громад, що може слугувати для органів місцевого самоврядування, місцевих жителів, приватного бізнесу, органів державної влади щодо прийняття ефективних управлінських рішень. Встановлено, що економічна діагностика громади включає в себе як загальну інформацію про поточний стан територіальної громади, так і фінансові показники місцевого самоврядування, місцевого бюджету та приватного бізнесу. Для її здійснення запропоновано широкий інструментарій та джерела інформації, які включають інформацію з офіційних сайтів, нормативно-правових документів, фінансової та бюджетної звітності, порталу із відкритими даними про бюджети, опитування, експертні оцінки, портали із відкритими даними про діяльність юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, моніторинг соцмереж та засобів масової інформації.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях діагностики соціально-економічного розвитку територіальних громад варто зосередитися на удосконаленні інтегрованих методів оцінювання, адаптованих до умов конкретних громад; розробці універсальних індикаторів, які б забезпечували можливість порівняльного аналізу; поглибленні дослідження взаємозв'язків між соціальними, економічними та екологічними чинниками розвитку; а також на впровадженні цифрових аналітичних платформ, що дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та візуалізації діагностичної інформації. Це дасть змогу підвищити обґрунтованість та ефективність управлінських рішень щодо соціально-економічного розвитку громад, забезпечити їхню адаптивність до реальних потреб та викликів, та матиме позитивний ефект на умови для життя і ведення бізнесу в територіальних громадах.

**Ключові слова:** економічна діагностика, соціально-економічний розвиток, територіальні громади, діагностичний інструментарій, органи місцевого самоврядування.

**Summary.** Introduction. In modern conditions, territorial communities function as independent economic units with their own budgets, infrastructure complexes, business and public structures. This allows them to independently ensure their socio-economic development, which consists in increasing the level of production and income of local businesses, building and modernizing roads, modernizing social infrastructure, which facilitates economic activity. Also, an important aspect of community development is the formation of human capital through investments in education, training, public awareness, creating favorable conditions for life in the community and ecological development, which involves the rational use of natural resources, environmental protection, the introduction of renewable energy sources, reducing pollution of territories, for the purpose of balancing economic growth and ecology and preserving recreational areas in the community. Given this, for planning and making management decisions on socio-economic development, it is necessary to analyze the current state of the community, identify problems and determine the potential for improving living conditions in it. Such economic diagnostics can also enable private businesses and investors to assess the feasibility of investing resources in a specific territorial community.

**Purpose.** The purpose of the article is to substantiate approaches to economic diagnostics of the development of territorial communities and to generalize methods and tools for its implementation.

**Materials and methods.** The materials of the study are the works of domestic authors who conducted research on the socio-economic development and assessment of territorial communities. In the process of the study, the following methods of scientific knowledge were used, such as: analysis and synthesis (to generalize the interpretations of the concept of economic diagnostics and its application in the context of the development of territorial communities); generalization and grouping (to identify the main users of diagnostic information); structural (to form the structure of economic diagnostics of the development of territorial communities); graphic (to graphically display the results obtained).

**Results.** It was established that the diagnostics of the socio-economic development of territorial communities is a systemic tool for assessing the state and dynamics of community development, which can serve as a tool for local governments, local residents, private businesses, and state authorities to make effective management decisions. It was established that the economic diagnostics of a community includes both general information about the current state of the territorial community and financial indicators of local governments, local budgets, and private businesses. For its implementation, a wide range of tools and sources of information are proposed, which include information from official websites, regulatory documents, financial and budget reporting, a portal with open data on budgets, surveys, expert assessments, portals with open data on the activities of legal entities and individual entrepreneurs, monitoring of social networks and the media.

**Discussion.** In further scientific research on the diagnostics of the socio-economic development of territorial communities, it is worth focusing on improving integrated assessment methods adapted to the conditions of specific communities; developing universal indicators that would provide the possibility of comparative analysis; deepening the study of the relationships between social, economic and environmental factors of development; as well as on the implementation of digital analytical platforms that allow automating the processes of collecting, processing and visualizing diagnostic information. This will make it possible to increase the validity and effectiveness of management decisions regarding the socio-economic development of communities, ensure their adaptability to real needs and challenges, and will have a positive effect on the conditions for living and doing business in territorial communities.

**Key words:** economic diagnostics, socio-economic development, territorial communities, diagnostic tools, local governments.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах територіальні громади функціонують як самостійні економічні одиниці із власними бюджетами, інфраструктурними комплексами, підприємницькими та громадськими структурами. Це дає їм змогу самостійно забезпечувати свій соціально-економічний розвиток, який полягає в підвищенні рівня виробництва і доходів місцевого бізнесу, будівництві і модернізації доріг, модернізації соціальної інфраструктури, що

полегшує здійснення економічної діяльності. Також важливим аспектом розвитку громад є формування людського капіталу через інвестиції в освіту, навчання, громадську свідомість, створення сприятливих умов для життя в громаді та екологічний розвиток, що передбачає раціональне використання природних ресурсів, збереження довкілля, впровадження відновлювальних джерел енергії, зменшення забрудненості територій, задля балансу між економічним

зростанням та екологією і збереженням рекреаційних зон в громаді.

Зважаючи на це, для планування і прийняття управлінських рішень щодо соціально-економічного розвитку необхідний аналіз поточного стану громади, виявлення проблем та визначення потенціалу для покращення умов життя в ній. Ретельне дослідження соціально-економічного стану дає змогу органам місцевого самоврядування розробляти реалістичні стратегічні плани і місцеві цільові програми, які будуть адаптовані під специфіку конкретної територіальної громади. Тому постає потреба у розробці інструментів економічної діагностики розвитку громад, яка сприятиме обґрунтованому прийнятті управлінських рішень, ефективному розподілі фінансових ресурсів місцевого бюджету, виявленню реальних потреб та потенціалу розвитку. Також така економічна діагностика може надати можливість приватному бізнесу та інвесторам оцінювати доцільність вкладення ресурсів в конкретну територіальну громаду.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання соціально-економічного розвитку територіальних громад піднімалося в наукових працях таких вчених, як: Р. Содом, Ю. Дубневич, Г. Марків, Т. Шматковська [1], Л. Сас, Д. Шеленко, О. Левандівський, Т. Кузьмін, М. Гамуляк [2], А. Полторак [3], Т. Малишівський, В. Стефінін [4], Я. Білоус, Р. Галгаш [5], С. Бардаш, В. Шаповалова, О. Доброзорова [6].

Зокрема Р. Содом, Ю. Дубневич, Г. Марків, Т. Шматковська деталізують структуру ресурсної бази соціально-економічного розвитку територіальних громад, розглядають методику, яка передбачає використання низки індикаторів, що відображають стійкий або нестійкий розвиток економічних показників та враховують їх різну спрямованість та встановлюють принципи фінансового забезпечення діяльності територіальних громад, що є підґрунтям їхньої фінансової спроможності. Л. Сас, Д. Шеленко, О. Левандівський, Т. Кузьмін, М. Гамуляк дослідили, що зростання ролі управлінської функції органів місцевого самоврядування посприяло можливості територіальних громад самостійно планувати свій розвиток й активізувати економічне життя, що впливає на тенденції економічного зростання всієї країни; економічний розвиток територій створює базу і є важливим джерелом підвищення якості життя населення, завдяки взаємозалежності процесів економічного розвитку. А ефективно налаштована двостороння взаємодія сприяє розвитку як підприємницьких бізнес-структур, так і територіальної громади, у якій вони функціонують. А. Полторак наголосив на тому, що запровадження однакових програм соціально-економічного розвитку не є раціональним через те, що кожен регіон чи громада потребує особливих, спеціалізованих дій з боку влади і запропонував систематизацію чинників впливу на розробку, затвердження та реалізацію програм економічного й соці-

ального розвитку окремих територіальних громад, а саме: політичні; екологічні; фінансово-економічні; соціальні. Т. Малишівський і В. Стефінін розробили модель управлінської системи у громадах, в якій визначено об'єкт та суб'єкт управління, а також їхні ролі в даній системі, ключові методи та засоби впливу на забезпечення досягнення швидкого економічного зростання. Я. Білоус та Р. Галгаш визначили особливості та етапи діагностики розвитку територіальних громад для ухвалення управлінських рішень і запропонували проводити діагностику організаційної підсистеми, відносно якої може бути застосована організаційно-управлінська діагностика та економічна діагностика. Натомість С. Бардаш, В. Шаповалова, і О. Доброзорова виокремили, як окремий інструмент діагностики, систему муніципального контролю не лише за місцевими фінансами, а усією господарською системою, що забезпечує функціонування та соціально-економічний розвиток територіальної громади.

Проте подальше вивчення підходів до діагностики соціально-економічного розвитку територіальних громад та узагальнення інструментів і методів для її здійснення є необхідним, оскільки, дозволяє виявити реальний стан, проблеми і потенціал кожної громади, що дасть змогу адаптувати під них управлінські рішення задля ефективного використання фінансових ресурсів.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в обґрунтуванні підходів щодо економічної діагностики розвитку територіальних громад та узагальненні методів та інструментів для її здійснення.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є праці вітчизняних авторів, які проводили дослідження соціально-економічного розвитку та оцінки територіальних громад. В процесі дослідження було використано такі методи наукового пізнання, як: аналізу і синтезу (для узагальнення трактувань поняття економічна діагностика та його застосування у контексті розвитку територіальних громад); узагальнення та групування (для виділення основних користувачів діагностичної інформації); структурний (для формування структури економічної діагностики розвитку територіальних громад); графічний (для графічного відображення отриманих результатів).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Територіальні громади після проведення реформи децентралізації стали повноцінними економічними спільнотами базового рівня, що об'єднують в собі місцевих жителів, органи місцевого самоврядування, приватний бізнес, громадські та інші організації і установи. В свою чергу соціально-економічний розвиток громади є складним процесом, який передбачає якісні зміни в її економіці й функціонуванні, тобто не тільки зростанні надходжень до місцевого бюджету, а й про розширення доходів і зайнятості населення, поліпшення систем охорони здоров'я,



освіти, соціальної сфери, забезпечення екологічної безпеки, створення умов для індивідуального розвитку людини, а також оновлення та будівництва комунальної інфраструктури [7, с. 93]. Відповідно громада як цілісна система так і її соціально-економічний розвиток, можуть виступати об'єктом економічної діагностики. Згідно визначення яке пропонують В. Дикань, І. Токмакова, В. Овчиннікова, економічна діагностика — це аналітичне оцінювання всіх сфер діяльності підприємства з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимального та ефективного використання обмежених економічних ресурсів, спрямоване на прийняття ефективних управлінських рішень [8, с. 9]. В. Коваленко пропонує розуміти цей термін як систематичний збір, відображення, аналіз і опрацювання даних спеціальними методами в різних аспектах виробничо-господарської діяльності підприємства [9, с. 19]. Проте ці поняття стосуються приватних підприємств, натомість, щодо територіальних громад в науковій літературі зустрічається визначення їх загальної або комплексної діагностики. Так, Н. Сментина, вважає, що комплексна діагностика поточного стану добровільно об'єднаної територіальної громади передбачає проведення трьох рівнів дослідження: статистичного, соціологічного та стратегічного [10, с. 33].

На основі вищесказаного можна зробити висновки, що існує потреба в узагальненні поняття діагностики саме соціально-економічного розвитку територіальних громад, задля глибшого розуміння реального стану громади, виявлення проблемних зон, сильних і слабких сторін, потенціалу та ризиків, що впливають на добробут населення та ефективність управління ресурсами. Тобто економічна діагностика створить можливості для обґрунтованого планування розвитку, визначення пріоритетів бюджетного і приватного інвестування, оптимізації фінансових ресурсів і підвищення прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування.

Діагностика соціально-економічного розвитку територіальних громад може слугувати ефективним інструментом для:

- органів місцевого самоврядування, оскільки забезпечує об'єктивну картину поточного стану громади, дозволяє вчасно виявити проблеми, визначити причини соціально-економічних дисбалансів та оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень. На основі результатів діагностики, органи місцевого самоврядування зможуть визначати пріоритети розвитку спрямування бюджетних коштів, розробки програм підтримки економіки та соціальної сфери, а також залучення інвестицій;
- жителів громади, тому що завдяки доступу до результатів діагностики мешканці зможуть активніше брати участь у прийнятті рішень, контролювати використання бюджетних коштів і впливати на формування місцевої політики. Це також дозволяє

громадянам формувати реалістичні очікування, планувати свій особистий розвиток та можливості для праці і ведення бізнесу в громаді;

- приватного бізнесу, оскільки вона надає важливу інформацію про економічний потенціал громади, рівень доходів населення, інфраструктурне забезпечення, наявність трудових ресурсів і загальну інвестиційну привабливість території. На основі діагностики підприємці можуть приймати рішення щодо розміщення бізнесу, оцінки ринків збуту, визначення перспективних напрямів розвитку та мінімізації ризиків;
- органів державної влади, які, отримають повну й об'єктивну інформацію про стан розвитку громад, що є основою для формування ефективної регіональної політики, розробки державних програм підтримки. Завдяки діагностиці держава може оперативно реагувати на соціально-економічні дисбаланси, виявляти проблемні території, оцінювати результати реалізації реформ децентралізації, а також забезпечувати цільове та раціональне використання коштів державного бюджету.

Варто зазначити, що при дослідженні розвитку територіальних громад широкого використовується термін «спроможності». Так, І. Гринчишин стверджує, що спроможність територіальної громади — це наявність умов (фінансових, інфраструктурних і кадрових), на основі яких у процесі функціонування визначається здатність територіальної громади надавати публічні послуги, а також можливість задіяти невикористаний та прихований потенціал (інвестиційний, економічний, людський, управлінський, фінансовий, громадської участі) задля розумного, сталого та інклюзивного розвитку територіальної громади [11, с. 54]. Відтак вважаємо аналіз спроможності є одним із об'єктів економічної діагностики розвитку громад.

Отже, на нашу думку, діагностика соціально-економічного розвитку територіальних громад — це системний інструмент оцінювання стану та динаміки розвитку громади, що дозволяє виявити сильні й слабкі сторони її функціонування, враховуючи показники місцевого бюджету, податкові надходження громади, капітальні видатки, поточний стан інфраструктури, а також розширення можливостей для підвищення доходів і зайнятості населення, покращення якості освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг, забезпечення екологічної безпеки, створення умов для самореалізації людини та модернізації інфраструктури громади. Така діагностика повинна включати в себе як аналіз, економічних показників органів місцевого самоврядування, так і територіальної громади в цілому (рис. 1).

*Аналіз природно-географічних умов.* Цей елемент діагностики дозволяє показати які ресурси наявні в громаді, дає змогу комплексно оцінити її територіальні особливості, такі як рельєф, клімат, ґрунти, наявність водних ресурсів, корисних копалин, лісів,



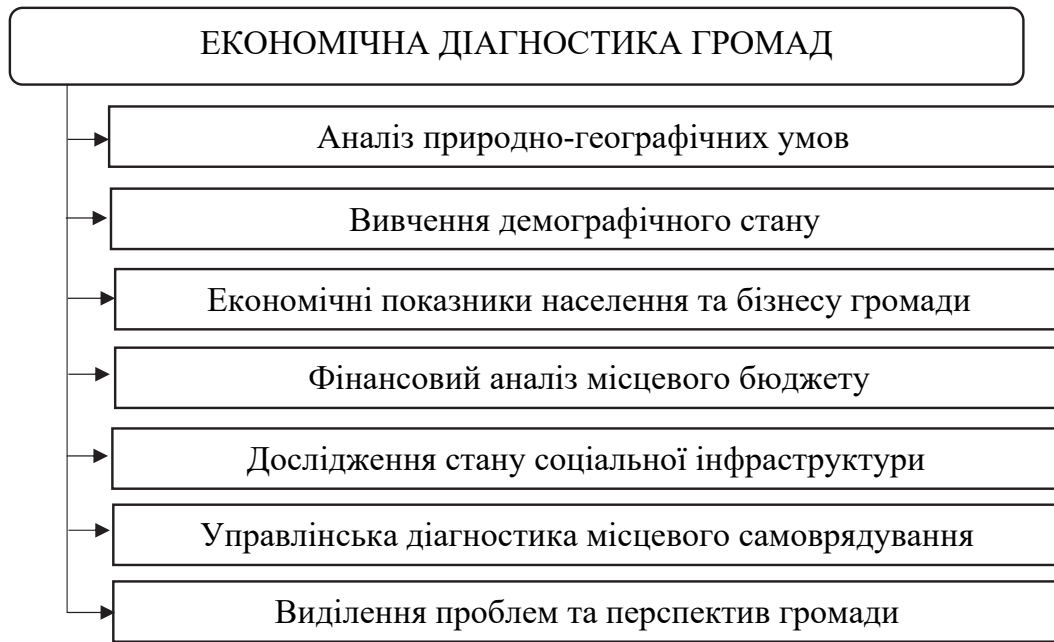


Рис. 1. Елементи діагностики соціально-економічного розвитку територіальних громад

*Джерело: авторська розробка*

природно-заповідних об'єктів тощо. Ці характеристики мають суттєвий вплив на можливості господарювання, спеціалізацію економіки та інвестиційну привабливість території. До прикладу, наявність та доступність в громаді природно-рекреаційних ресурсів (лісів, водойм та ін. рекреаційних зон), створює можливості для розвитку відпочинкової сфери і туризму [12].

*Вивчення демографічного стану.* Він включає показники народжуваності, смертності, природного та міграційного приросту, статеву-вікову структуру, рівень урбанізації, щільність населення та інші аспекти, які впливають на формування трудового потенціалу, соціальні потреби населення та перспективи розвитку території.

*Економічні показники населення та бізнесу громади.* Вивчення цих показників дає змогу оцінити реальний стан економіки громади, виявити точки зростання, слабкі місця, рівень розвитку малого та середнього бізнесу, а також соціально-економічні проблеми. До таких показників можна віднести рівень зайнятості і безробіття, структура зайнятості за видами економічної діяльності, частка економічно активного населення, кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб, структура бізнесу за видами діяльності обсяг доходу.

*Фінансовий аналіз місцевого бюджету.* Цей елемент дозволяє оцінити структури, динаміки та ефективності формування і використання бюджетних коштів територіальної громади з метою визначення її фінансової стійкості, формування інвестиційної політики та загального планування місцевого соціально-економічного розвитку. На думку М. Лучка основними параметрами для фінансового аналізу місцевого

бюджету є власні надходження в частині бюджету в розрахунку на одного мешканця, динаміка податкових надходжень, дотаційність, питома вага видатків на утримання місцевого самоврядування, ефективність капітальних видатків [13, с. 124].

*Дослідження стану соціальної інфраструктури.* В економічній діагностиці розвитку громад важливу роль становить аналіз наявності, якості, доступності та функціональності об'єктів, які забезпечують базові соціальні послуги для населення громади. До таких об'єктів належать заклади освіти, охорони здоров'я, культури, спорту, соціального захисту, а також житлово-комунальна інфраструктура. Основною метою такого аналізу є визначення того, наскільки соціальна інфраструктура відповідає потребам мешканців, як вона впливає на якість життя та соціальну згуртованість у громаді.

*Управлінська діагностика місцевого самоврядування.* Завдяки цьому елементу аналізується ефективність прийняття управлінських рішень щодо соціально-економічного розвитку, структури апарату, ресурсного забезпечення та результативності діяльності органів місцевого самоврядування з метою виявлення проблем, резервів розвитку та шляхів підвищення якості управління громадою.

*Виділення проблем та перспектив громади.* Це завершальний етап аналітичного дослідження соціально-економічного стану територіальної громади, який спрямований на узагальнення виявлених недоліків, ризиків і бар'єрів розвитку, а також формування бачення можливостей і напрямів зростання. Проблеми громади можуть охоплювати низький рівень зайнятості, скорочення чисельності населення, недостатній розвиток інфраструктури,

слабку інвестиційну привабливість, неефективне управління чи обмежені бюджетні ресурси. Водночас перспективи пов'язані з виявленими конкурентними перевагами, природними, людськими або інституційними ресурсами, потенціалом розвитку підприємництва, туристичної чи аграрної галузі, цифровізації управління, участі громади в державних або міжнародних програмах підтримки.

Економічна діагностика проводиться із використанням ряду інструментів, оскільки розвиток громади є складним і багатовимірним процесом, що охоплює економічні, соціальні, демографічні, екологічні, управлінські та інші аспекти. Як зазначають Т. Черкасова та І. Єпіванова, знання, які є результатом використання комплексу діагностичних інструментів, дають можливість прискорити час

на генерування якісних управлінських рішень, що важливо в умовах стрімкого зростання обсягів інформаційних потоків, з одного боку, та втрати їхньої актуальності за нетривалий час, з другого [14]. Діагностика соціально-економічного розвитку територіальної громади має здійснюватися із використанням різних джерел інформації, оскільки це забезпечує об'єктивність, повноту та достовірність аналізу. Застосування широкого спектра інструментів та джерел інформації забезпечує глибину, точність і практичну значущість діагностики, що є необхідним для ефективного планування та прийняття рішень на рівні місцевого самоврядування органів державної влади та приватного бізнесу і інвесторів (рис. 2).

Отже, економічна діагностика територіальних громад включає аналіз всіх сфер діяльності громади

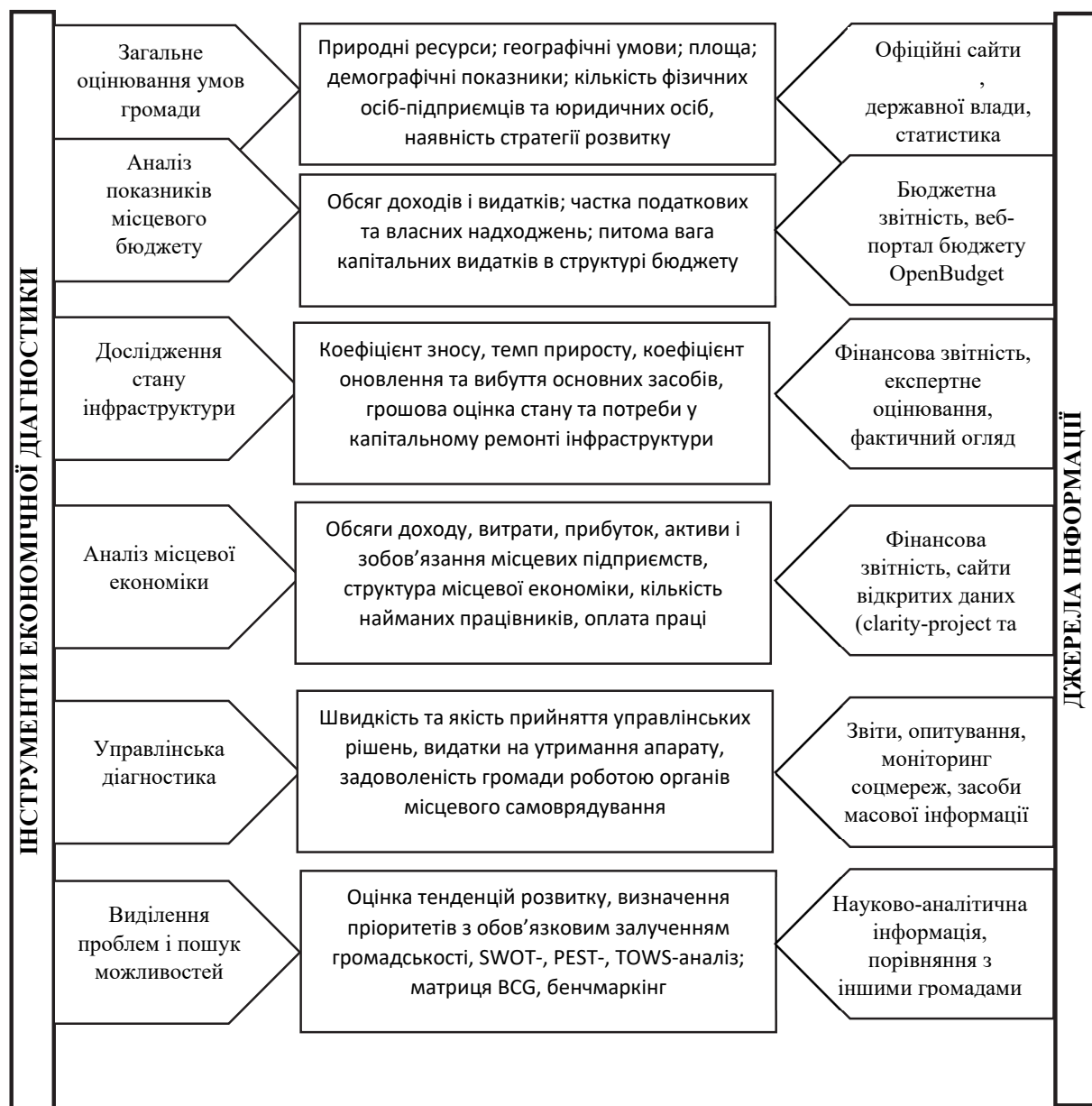


Рис. 2. Інструментарій діагностики соціально-економічного розвитку територіальних громад  
Джерело: авторська розробка

із використанням широкого спектру інструментів та джерел інформації, задля ефективного планування соціально-економічного розвитку, розробки стратегій, місцевих цільових, регіональних, державних програм, бюджетного планування та управління місцевою економікою. Така діагностика може проводитись як комплексно, так і за окремими складовими. Наприклад, приватний бізнес, розглядаючи можливості розміщення виробництва в громаді може діагностувати загальні показники, стан інфраструктури та стан місцевої економіки; розглядаючи можливості розширення ринків збуту — показники доходів і зайнятості місцевого населення, аналізувати місцевий бюджет, сильні сторони, проблеми і перспективи територіальної громади.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином діагностика соціально-економічного розвитку територіальних громад є системним інструментом оцінювання стану та динаміки розвитку громад, що може слугувати для органів місцевого самоврядування, місцевих жителів, приватного бізнесу, органів державної влади щодо прийняття ефективних управлінських рішень. Встановлено, що економічна діагностика громади включає в себе як загальну інформацію про поточний стан територіальної громади, так і фінансові показники місцевого самоврядування, місцевого

бюджету та приватного бізнесу. Для її здійснення запропоновано широкий інструментарій та джерела інформації, які включають інформацію з офіційних сайтів, нормативно-правових документів, фінансової та бюджетної звітності, порталу із відкритими даними про бюджети, опитування, експертні оцінки, портали із відкритими даними про діяльність юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, моніторинг соцмереж та засобів масової інформації.

В подальших наукових дослідженнях діагностики соціально-економічного розвитку територіальних громад варто зосередитися на удосконаленні інтегрованих методів оцінювання, адаптованих до умов конкретних громад; розробці універсальних індикаторів, які б забезпечували можливість порівняльного аналізу; поглибленні дослідження взаємозв'язків між соціальними, економічними та екологічними чинниками розвитку; а також на впровадженні цифрових аналітичних платформ, що дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та візуалізації діагностичної інформації. Це дасть змогу підвищити обґрунтованість та ефективність управлінських рішень щодо соціально-економічного розвитку громад, забезпечити їхню адаптивність до реальних потреб та викликів, та матиме позитивний ефект на умови для життя і ведення бізнесу в територіальних громадах.

### Література

1. Содома Р., Дубневич Ю., Марків Г., Шматковська Т. Моніторинг соціально-економічного стану розвитку територіальних громад. *Аграрна політика і вдосконалення економічних відносин в АПК*. 2021. № 28. С. 24–30.
2. Сас Л., Баланюк І., Шеленко Д., Левандівський О., Кузьмін Т., Гамуляк М. Інвестиційно-інноваційний потенціал підприємств як складова управління соціально-економічним розвитком та відновленням територіальних громад. *Наукові перспективи*. 2025. № 2(56). С. 1082–1094 [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-1082-1094](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-1082-1094).
3. Полторак А. С. Організація-соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Modern Economics*. 2020. № 33. С. 88–98. [https://doi.org/10.31521/modecon.V33\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V33(2022)-12).
4. Малишівський Т. В., Стефінін В. В. Управління економічним розвитком громади крізь призму концепції «місцевого економічного розвитку». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. Вип. 1–2 (278–279). С. 66–75.
5. Білоус Я. Ю., Галгаш Р. А. Діагностика розвитку територіальних громад України: основні етапи і особливості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 1 (271). С. 58–64. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-271-1-58-65>
6. Бардаш С., Шаповалова В., Доброзорова О. Муніципальний контроль як інструмент діагностики економічного розвитку територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 354–362.
7. Баланюк І. Ф., Іваночко Б. Р. Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Аграрна економіка*. Т. 16. № 1–2. С. 91–98. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.091>
8. Економічна діагностика: Підручник. В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 284 с.
9. Коваленко В. В., Теоретичні підходи у визначенні сутності діагностики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. Том 1, № 2. С. 17–20.
10. Сментина Н. В. Економічний профіль територіальної громади як інструмент активізації місцевого економічного розвитку. *Академічний огляд*. 2020. № 2(53). С. 29–38.
11. Гринчишин І. М. Спроможність територіальних громад: теоретичний дискурс. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 6. С. 51–56.
12. Качала С. В., Іваночко Б. Р. Шляхи раціонального зростання рекреаційно-туристичних комплексів ОТГ Івано-Франківської області. *Екологічна безпека та збалансоване ресурсокористування*. 2020. № 1(21). С. 91–100.

13. Лучко М. Децентралізація: окремі питання методики аналізу ефективності управління коштами місцевих бюджетів. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 2. С. 121–128.
14. Черкасова Т. І., Єпіфанова І. М. Технології економічної діагностики як базова складова економічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-17>.

### References

1. Sodoma R, Dubnevych Yu., Markiv G., Shmatkovska T. Monitoring the socio-economic status of territorial communities. *Agrarian policy and improvement of economic relations in the agricultural sector*. 2021. No. 28. P. 24–30 [in Ukrainian].
2. Sas L., Balanyuk I., Shelenko D., Levandivskiy O., Kuzmin T., Hamulyak M. Investment and innovation potential of enterprises as a component of managing socio-economic development and restoration of territorial communities. *Scientific Perspectives*. 2025. No. 2(56). P. 1082–1094 [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-1082-1094](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-1082-1094) [in Ukrainian].
3. Poltorak A.S. Organization of socio-economic development of territorial communities. *Modern Economics*. 2020. No. 33. P. 88–98. [https://doi.org/10.31521/modecon.V33\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V33(2022)-12) [in Ukrainian].
4. Malyshevskiy T. V., Stefinin V. V. Managing the economic development of a community through the prism of the concept of “local economic development” *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2021. Issue 1–2 (278–279). P. 66–75 [in Ukrainian].
5. Bilous Ya. Yu., Galgash R. A. Diagnostics of the development of territorial communities of Ukraine: main stages and features. *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*. 2022. No. 1 (271). P. 58–64. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-271-1-58-65> [in Ukrainian].
6. Bardash S., Shapovalova V., Dobrozorova O. Municipal control as a diagnostic tool for the economic development of territorial communities. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. No. 4. P. 354–362. [in Ukrainian].
7. Balanyuk I. F., Ivanochko B. R. Investment support for the socio-economic development of territorial communities. *Agrarian Economics*. Vol. 16, No. 1–2. P. 91–98. <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.091> [in Ukrainian].
8. Economic diagnostics: Textbook. V. L. Dykan, I. V. Tokmakova, V. O. Ovchinnikova and others. Kharkiv: UkrDUZT, 2022. 284 p [in Ukrainian].
9. Kovalenko V. V., Theoretical approaches in determining the essence of enterprise diagnostics. *Herald of the Khmelnytsky National University*. 2016. Vol. 1, No. 2. P. 17–20 [in Ukrainian].
10. Smentyna N. V. Economic profile of a territorial community as a tool for activating local economic development. *ACADEMIC REVIEW*. 2020. No. 2(53). P. 29–38 [in Ukrainian].
11. Hrynychshyn I. M. Capacity of territorial communities: theoretical discourse. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. 2018. Issue 6. P. 51–56 [in Ukrainian].
12. Kachala S. V., Ivanochko B. R. Ways of rational growth of recreational and tourist complexes of the OTG of Ivano-Frankivsk region. *Environmental safety and balanced resource use*. 2020. No. 1(21). P. 91–100 [in Ukrainian].
13. Luchko M. Decentralization: some issues of the methodology for analyzing the effectiveness of local budget management. *Galician Economic journal*. 2018. No. 2. P. 121–128 [in Ukrainian].
14. Cherkasova T. I., Yepifanova I. M. Technologies of economic diagnostics as a basic component of economic management of an enterprise. *Economy and Society*. 2024. Issue 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-17> [in Ukrainian].



УДК 331.101

**Кузнецова Наталія Богданівна**

*доктор економічних наук, доцент*

*завідувачка кафедри економіки, управління та адміністрування*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*

**Kuznetsova Nataliya**

*Doctor of Economics, Associate Professor,*

*Head of the Economic, Management and Administration Department*

*Cherkasy State Business College*

ORCID: 0000-0002-3121-6221

**Полях Сергій Сергійович**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*

**Poliakh Sergii**

*PhD in Economics, Associate Professor*

*Cherkasy State Business College*

ORCID: 0000-0001-6825-5083

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10936

## **ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКОВИХ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

### **SHAPING SECURITY AND SOCIO-ECONOMIC PRIORITIES FOR REGIONAL DEVELOPMENT UNDER MARTIAL LAW: THE CASE OF CHERKASY REGION**

**Анотація.** Вступ. Воєнна агресія проти України створила безпрецедентні виклики для національної економіки, соціальної сфери та системи безпеки. Водночас ці виклики набувають особливої гостроти на регіональному рівні, де від ефективності управлінських рішень залежить не лише стійкість місцевих громад, а й здатність держави загалом протистояти загрозам та забезпечити відновлення після завершення бойових дій.

Черкаська область як частина центрального регіону України відіграє важливу роль у забезпеченні економічної та продовольчої стабільності країни. Проте і вона зазнала значного впливу війни – у вигляді зростання внутрішньої міграції, тиску на соціальну інфраструктуру, порушення логістичних ланцюгів і зниження інвестиційної активності. В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває питання формування безпекових та соціально-економічних пріоритетів, які б стали основою для адаптивного управління, стійкості територіальних громад та підготовки до повоєнного відновлення.

**Мета.** Метою дослідження є визначення ключових напрямів формування безпекових і соціально-економічних пріоритетів регіонального розвитку Черкаської області в умовах воєнного стану та окреслення перспектив для повоєнної трансформації регіону.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження стали: нормативно-правові акти у сфері регіонального розвитку та безпеки, офіційна статистика Державної служби статистики України та Черкаської ОДА за 2021–2023 роки, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів щодо регіональної безпеки та соціально-економічного розвитку в умовах воєнного стану.

У ході дослідження використано методи аналізу й синтезу – для узагальнення підходів до формування регіональної політики безпеки та розвитку; системний підхід – для виявлення взаємозв'язків між соціальними, економічними та безпековими чинниками; теоретичного узагальнення – для формулювання висновків і пропозицій щодо удосконалення механізмів управління регіональним розвитком у кризовий і повоєнний періоди.

**Результати.** У науковій статті проаналізовано ключові безпекові, соціальні, економічні та інфраструктурні виклики, з якими стикається Черкаська область в умовах повномасштабної війни. Виявлено, що регіон, попри тилове розташування,

зазнає значного впливу бойових дій через атаки на об'єкти критичної інфраструктури, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, зростання навантаження на соціальну сферу та трансформацію економічної динаміки. Визначено, що безпековий тиск виступає системною основою, яка впливає на інші напрями розвитку регіону.

Узагальнено основні трансформації в роботі регіональних органів влади, соціальних служб, медичних і освітніх закладів. Підкреслено зростання потреб у житлі, медичному забезпеченні, соціальному захисті та адаптаційних програмах для ВПО. Встановлено, що наявні управлінські механізми демонструють адаптивність, але потребують стратегічного посилення в умовах ресурсної обмеженості. Оцінено економічну динаміку за останні роки, вказано на спад виробництва, зміну структури ринку праці та потребу в стимулюванні підприємницької активності.

Результати дослідження дозволили сформулювати основні пріоритети розвитку Черкаської області: підвищення стійкості інфраструктури, інтеграція ВПО в економіку та соціум, розвиток людського капіталу, підтримка малого бізнесу, посилення горизонтальної координації між рівнями управління. Обґрунтовано необхідність впровадження системного підходу до регіонального планування з урахуванням воєнних і післявоєнних викликів.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробці комплексних механізмів співпраці держави та бізнесу у сфері збереження й розвитку регіональної економіки та безпеки, а також на оцінці ефективності віповідних державних програм і ініціатив територіальних громад. Це дозволить сформувати практичні підходи до вдосконалення політики управління регіональним розвитком в умовах післявоєнного відновлення та сприятиме зміцненню соціально-економічної стійкості регіонів.

**Ключові слова:** регіональний розвиток, безпека, соціально-економічні пріоритети, воєнний стан, внутрішньо переміщені особи, стратегічне планування, післявоєнне відновлення.

**Summary.** Introduction. The military aggression against Ukraine has created unprecedented challenges for the national economy, social sphere, and security system. These challenges are especially acute at the regional level, where the effectiveness of managerial decisions determines not only the resilience of local communities, but also the state's overall ability to withstand threats and ensure recovery after the end of hostilities.

Cherkasy region, as part of central Ukraine, plays an important role in ensuring the country's economic and food stability. However, it has also been significantly affected by the war – through increased internal migration, pressure on social infrastructure, disruption of logistics chains, and a decline in investment activity. Under martial law, the issue of shaping security and socio-economic priorities becomes particularly relevant, as they form the foundation for adaptive governance, community resilience, and preparation for post-war recovery.

**Purpose.** The aim of the study is to identify the key directions for shaping security and socio-economic priorities of regional development in Cherkasy region under martial law, and to outline prospects for the region's post-war transformation.

**Materials and methods.** The study is based on regulatory documents in the field of regional development and security, official statistics from the State Statistics Service of Ukraine and the Cherkasy Regional State Administration for 2021–2023, as well as scholarly works by domestic and international authors on regional security and socio-economic development under martial law.

The research employed methods of analysis and synthesis to generalize approaches to the formation of regional security and development policies; a systems approach to identify interconnections between social, economic, and security factors; and theoretical generalization to formulate conclusions and proposals for improving regional development mechanisms during both the crisis and post-war periods.

**Results.** The article analyzes the key security, social, economic, and infrastructural challenges faced by Cherkasy region during the full-scale war. It has been revealed that, despite its rear location, the region is significantly affected by hostilities due to attacks on critical infrastructure, the growing number of internally displaced persons (IDPs), increased pressure on the social sector, and changes in economic dynamics. Security-related pressure is identified as a systemic foundation that influences other areas of regional development.

The study summarizes major transformations in the functioning of regional authorities, social services, healthcare, and educational institutions. It highlights the growing demand for housing, medical care, social protection, and adaptation programs for IDPs. Existing governance mechanisms demonstrate a degree of adaptability, but require strategic reinforcement in the context of limited resources. The recent economic trends are evaluated, including a decline in production, shifts in the labor market structure, and the need to stimulate entrepreneurial activity.

Based on the findings, the study outlines key development priorities for Cherkasy region: strengthening infrastructure resilience, integrating IDPs into the economy and society, developing human capital, supporting small businesses, and enhancing horizontal coordination among different levels of governance. The necessity of implementing a systematic approach to regional planning, taking into account both wartime and post-war challenges, is substantiated.

**Discussion.** Future research should focus on developing comprehensive mechanisms for cooperation between the state and business in preserving and strengthening regional economies and security, as well as on evaluating the effectiveness of relevant government programs and local community initiatives. Such efforts will help to establish practical approaches to improving regional development policy in the post-war recovery context and will contribute to enhancing the socio-economic resilience of the regions.

**Key words:** regional development, security, socio-economic priorities, martial law, internally displaced persons, strategic planning, post-war recovery.

**Постановка проблеми.** Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила підходи до регіонального розвитку. У мирний час класичні моделі управління територіями базувались переважно на економічних чинниках, тоді як в умовах війни ключову роль відіграють питання безпеки, соціальної стійкості та адаптації до багатовекторних загроз.

Черкаська область, яка географічно не належить до прифронтових регіонів, проте виконує важливу логістичну, гуманітарну та інфраструктурну функцію, зазнає значного опосередкованого впливу воєнних дій. Зокрема, це проявляється у вигляді атак на об'єкти критичної інфраструктури, зростання навантаження на соціальні системи внаслідок масового переміщення населення, а також загальної економічної невизначеності. Такі обставини вимагають формування адаптивних стратегічних рішень, що базуються на інтеграції безпекових, соціальних та економічних пріоритетів.

Попри наявність окремих наукових розвідок, питання комплексного врахування безпекових факторів у системі регіонального управління опрацьоване фрагментарно, що унеможливляє формування сталих механізмів реагування та довгострокового планування. Актуальною залишається проблема недостатньої взаємодії між рівнями влади, бізнесом та громадянським суспільством у процесі визначення пріоритетів відновлення.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить про увагу дослідників до проблематики регіонального розвитку та безпеки. Зокрема, Островський А. та Стадник Г. [2] акцентують на важливості стратегічного планування розвитку регіонів та обґрунтовують алгоритми формування соціально-економічних пріоритетів. Круглов В. і Терещенко Д. [1] визначають ключові принципи стратегічного прогнозування регіонального розвитку. Луньова Т. [6] розглядає сутність соціально-економічної безпеки регіону та пропонує алгоритм її оцінювання з використанням інтегрального показника. Гарькава В. [3] аналізує регіон як суб'єкт економічної безпеки, а також надає трактування понять «регіональний розвиток» і «економічна безпека». У дослідженнях Шлапак А., Іващенко О. та Никонюк К. [4], а також Романовича Ю. [5] розкрито особливості формування соціально-економічної безпеки міст як важливих елементів регіональної системи.

Разом з тим, залишається недостатньо дослідженим комплекс питань, пов'язаних із визначенням науково обґрунтованих пріоритетів регіонального розвитку в умовах загрози безпеці, порушення економічної рівноваги та соціальної нестабільності. Недостатньо розкрито місце та роль безпекових складових у системі стратегічного управління на регіональному рівні. Потребує подальшого опрацювання методологія інтеграції безпекових та соціально-економічних аспектів у єдиний контур

адаптивного управління розвитком територій у кризовий і повоєнний періоди.

**Метою статті** є визначення ключових напрямів формування безпекових і соціально-економічних пріоритетів регіонального розвитку Черкаської області в умовах воєнного стану та окреслення перспектив для повоєнної трансформації регіону.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження стали: нормативно-правові акти у сфері регіонального розвитку та безпеки, офіційна статистика Державної служби статистики України та Черкаської ОДА за 2021–2023 роки, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів щодо регіональної безпеки та соціально-економічного розвитку в умовах воєнного стану.

У ході дослідження використано методи аналізу й синтезу — для узагальнення підходів до формування регіональної політики безпеки та розвитку; системний підхід — для виявлення взаємозв'язків між соціальними, економічними та безпековими чинниками; теоретичного узагальнення — для формулювання висновків і пропозицій щодо удосконалення механізмів управління регіональним розвитком у кризовий і повоєнний періоди.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах воєнного стану потребує переосмислення підхід до формування регіональної політики, яка має враховувати як економічні, так і безпекові виклики. Теоретичною основою для такого підходу виступає концепція комплексного розвитку територій, що базується на принципах стійкості, адаптивності та збалансованості [3, с. 371]. Сучасна наукова думка розглядає регіон не лише як територіальну одиницю, а як складний соціально-економічний і функціональний простір, що має забезпечувати безперервність життєдіяльності в умовах багаторівневих ризиків [4].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття регіональної економічної безпеки, що відображає багатогранність цього феномена та різноманіття умов його реалізації. Однак доцільним є формування узагальненого визначення, яке б враховувало сучасні виклики воєнного стану та потреби адаптивного регіонального розвитку. Під регіональною економічною безпекою слід розуміти такий стан соціально-економічної системи регіону, за якого забезпечується її здатність ефективно функціонувати в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз, зберігати критичну інфраструктуру, підтримувати життєво необхідні процеси, гарантувати соціальну стабільність та створювати умови для відновлення й сталого розвитку.

Виходячи з багатогранної сутності регіональної економічної безпеки, її забезпечення потребує включення відповідних інструментів у систему стратегічного планування розвитку територій. У цьому контексті важливо інтегрувати безпекову складову в управлінський контур регіону, що передбачає врахування вразливості критичної інфраструктури, соціальної згуртованості, міграційного навантаження,



продовольчої та енергетичної стабільності [2, с. 466]. Такий підхід має ґрунтуватися на принципах системності, інклюзивності та прозорості, що забезпечує взаємодію держави, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства. Окрім цього, сучасна методологія розвитку регіонів у кризових умовах повинна включати механізми оцінювання втрат, ресурсного потенціалу, інвестиційної привабливості та здатності територій до адаптації й посткризового відновлення.

З огляду на зазначені теоретико-методологічні положення, важливо проаналізувати, як принципи інтеграції безпеки в регіональну політику реалізуються на практиці в умовах повномасштабної війни. Для цього доцільно розглянути ситуацію в Черкаській області, що має тилове розташування, але зазнає значного навантаження через переміщення населення, загрози інфраструктурі та економічну невизначеність. Черкащина виступає репрезентативною моделлю для аналізу управлінських рішень щодо формування безпекових і соціально-економічних пріоритетів у воєнних умовах.

Черкаська область, розташована в центральній частині України, виконує важливу роль аграрного, транзитного та логістичного вузла. До початку війни регіон демонстрував стабільну соціально-економічну динаміку: високі показники сільськогосподарського виробництва, розвинену промисловість, активну участь громад у процесах децентралізації.

Після початку повномасштабної агресії область, хоча й не є прифронтовою, опинилася під системним впливом воєнного середовища. Ракетні й дроніві атаки на об'єкти критичної інфраструктури, масовий притік внутрішньо переміщених осіб та зростання навантаження на систему охорони здоров'я, освіти й соціальні служби змінили функціональний профіль регіону. У цих умовах стратегічне планування має враховувати сукупність нових викликів, які формують реальність управлінських рішень на рівні області (рис. 1).

Як видно з рисунка 1, спектр викликів, з якими стикається Черкаська область, є багатовекторним і охоплює як гуманітарну, соціальну та економічну сфери, так і критично важливий безпековий вимір.

Безпекова ситуація в Черкаській області в умовах повномасштабної війни характеризується наявністю регулярних загроз з боку ракетних ударів і атак безпілотних літальних апаратів (БпЛА), основною метою яких є об'єкти критичної інфраструктури. Протягом першого кварталу 2024 року на території регіону було оголошено понад 1200 повітряних тривог, що вказує на високу інтенсивність загроз, навіть попри тилове розташування області [7].

Наслідками атак є пошкодження об'єктів енергетичної та критичної інфраструктури, що супроводжувалося знеструмленням низки населених пунктів, пошкодженням промислових підприємств і викликами для об'єктів соціальної інфраструктури. Такі ситуації вимагають оперативного втручання обласних органів управління, органів ДСНС, Національної поліції, а також посилення локальних систем оповіщення населення.

Поряд із цим зростає значення координації між цивільними та військовими адміністраціями в частині планування реагування на надзвичайні ситуації, а також необхідність зміцнення матеріально-технічної бази захисних систем. Поточні виклики актуалізують потребу в комплексному аналізі вразливості територій, перегляді зон укриття, а також формуванні адаптивних планів кризового реагування з урахуванням специфіки кожної громади.

Проте, окрім безпекового тиску, вагомими залишаються виклики економічного характеру, що впливають на зайнятість, інвестиційний клімат і фінансову стійкість домогосподарств. Водночас зростає соціальне навантаження, що вимагає комплексного підходу до управління на регіональному рівні (табл. 1).

Соціальна сфера Черкаської області в умовах війни, також зазнала суттєвих трансформацій. Одним із найпомітніших факторів є динамічне зростання кількості переселенців. Станом на початок 2024 року на Черкащині офіційно зареєстровано понад 136 тисяч ВПО, що становить близько 10–12% від довоєнного населення області [10]. Цей демографічний зсув призвів до суттєвого підвищення попиту на соціальні послуги, житло, медичне обслуговування та доступ до освіти. Водночас багато переселенців залишаються



Рис. 1. Основні виклики, з якими зіштовхнулася Черкаська область в умовах війни

Джерело: авторська розробка



Таблиця 1

## Основні напрями соціального навантаження в Черкаській області в умовах війни

Сфера	Навантаження
Внутрішньо переміщені особи (ВПО)	136 тис. офіційно зареєстрованих ВПО (станом на 2024), 10–12% приросту населення області
Соціальний захист	Зростання кількості звернень, зменшення кола отримувачів державної допомоги, подвійне навантаження на соціальних працівників
Житлове забезпечення	Дефіцит доступного житла, потреба в муніципальних шелтерах, висока вартість оренди
Медицина	90% завантаженість ліжок в обласних лікарнях, нестача медперсоналу
Освіта	9,7 тис. дітей ВПО у школах і садочках, переповнені класи, нестача вихователів
Місцеві бюджети	Зростання видатків на соціальні потреби, одночасне збільшення ПДФО, тиск на пріоритети витрат

Джерело: авторська розробка на основі [8]

соціально вразливими: значна частка з них — пенсіонери, люди з інвалідністю, малозабезпечені родини.

Система соціального захисту опинилася під подвійним тиском: з одного боку — значне зростання кількості звернень, з іншого — звуження державних програм підтримки ВПО та необхідність оперативної адаптації до нових критеріїв надання допомоги. Працівники органів соціального захисту, ЦНАПів, місцевих центрів надання послуг працюють у режимі підвищеного навантаження. Водночас місцеві бюджети змушені виділяти додаткові ресурси на соціальні потреби, попри необхідність фінансування інших невідкладних напрямів.

Невирішним залишається питання забезпечення переселенців житлом. Попри запуск державних та міжнародних програм (як-от «Прихисток» або будівництво муніципальних шелтерів) [7], потреба в доступному житлі для ВПО значно перевищує наявні ресурси. Особливо складною є ситуація для родин з дітьми, людей літнього віку та осіб з інвалідністю, яким важко знайти постійне помешкання в орендованому секторі.

Охорона здоров'я регіону також відчула суттєве навантаження. Медичні заклади, зокрема обласна лікарня, працюють із заповненістю понад 90%. Крім обслуговування місцевого населення, надання послуг ВПО та реабілітації військових, установи стикаються з браком кадрів, необхідністю оновлення обладнання та забезпечення ліками. Первинна медична ланка розширила охоплення, однак для повноцінної інтеграції ВПО у систему охорони здоров'я потрібно посилити кадрову та ресурсну спроможність мережі [9].

Не менше викликів спостерігається у сфері освіти. До закладів освіти області зараховано понад 9,7 тис. дітей переселенців [8]. Їх інтеграція потребує додаткових педагогічних кадрів, адаптаційних заходів, психологічної підтримки та матеріального забезпечення. Переповнені класи, дефіцит місць у дитсадках і логістичні труднощі організації навчання в очному форматі створюють нову конфігурацію проблем для шкільної інфраструктури області.

Зростання навантаження на всі соціальні підсистеми закономірно призвело до переформатування бюджетної політики громад. З одного боку, спостерігалося певне зростання податкових надходжень завдяки перерозподілу економічної активності та ПДФО від військових. З іншого — відбулося значне зростання видатків на соціальні програми, житлові проекти, компенсації та забезпечення критичних потреб. Це поставило органи місцевого самоврядування перед необхідністю пошуку балансу між короткостроковими потребами і середньостроковими пріоритетами розвитку.

Таким чином, соціальна сфера Черкаської області в умовах війни демонструє стійкість, але її стабільність безпосередньо залежить від обсягів підтримки з боку держави, міжнародних партнерів і здатності громад до адаптивного управління в умовах постійних змін.

Економічна ситуація регіону, попри певну стабільність порівняно із загальноукраїнським контекстом, залишається напруженою. Індекс поточної фінансово-економічної ситуації в області на кінець 2023 року становив  $-0,03$ , що дещо краще за середній по Україні ( $-0,08$ ) [10]. Водночас перспективи бізнес-середовища залишаються песимістичними, а підприємці обмежені у довгостроковому плануванні через невизначеність ситуації.

Енергетична безпека є окремою важливою складовою регіональних викликів. Внаслідок атак безпілотників-камікадзе на об'єкти енергетичної інфраструктури, регіон періодично стикається зі значними перебоями електропостачання, що негативно впливає на життєдіяльність громадян і стабільність економічних процесів.

Аналіз безпекових, соціальних, економічних та інфраструктурних викликів, з якими стикається Черкаська область в умовах війни, свідчить про їхню тісну взаємозалежність. Пошкодження об'єктів енергетики впливає на роботу медичних і освітніх закладів; збільшення кількості ВПО створює додатковий тиск на соціальні служби та інфраструктуру; економічна нестабільність посилює соціальну вразливість

населення та знижує інвестиційну привабливість регіону.

У наявній ситуації особливо актуальною є необхідність створення системного, міжгалузевого підходу до управління ризиками та розвитку. Існуючі управлінські механізми, хоч і продемонстрували адаптивність, мають обмежений ресурсний потенціал та потребують стратегічної підтримки з боку держави. Багато рішень залишаються ситуативними, що обмежує їхню ефективність у довгостроковій перспективі.

Нагальними потребами регіону є: забезпечення стабільного фінансування ключових сфер, підвищення стійкості інфраструктури, підтримка інтеграції ВПО, створення механізмів координації дій між рівнями влади та розробка адаптивних стратегій розвитку громад в умовах воєнної і поствоєнної невизначеності.

У відповідь на складні воєнні виклики Черкаська область потребує переосмислення стратегічних орієнтирів регіонального розвитку. Пріоритетами на період дії воєнного стану мають стати забезпечення стійкості критичної інфраструктури, підтримка соціально вразливих груп населення — передусім внутрішньо переміщених осіб, а також підвищення адаптивності системи місцевого управління. Важливою умовою є налагодження ефективної взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством, що дозволяє оперативно реагувати на динамічні виклики.

У післявоєнний період доцільно зосередитися на комплексному відновленні з урахуванням принципів безпеки, інклюзивності та сталого зростання. Серед ключових напрямів — модернізація інфраструктури, зокрема транспортної та енергетичної, розвиток соціальної сфери (медицини, освіти, житлових програм), а також інтеграція переселенців в економіку регіону через створення нових робочих місць і підтримку малого бізнесу.

Досягнення цих цілей потребує застосування сучасних управлінських підходів, зокрема стратегічного планування на основі сценаріїв розвитку, цифровізації управлінських процесів, розширення інструментів участі громад у прийнятті рішень. Не-

обхідно також впроваджувати спеціальні регіональні програми, що сприятимуть адаптації та самозабезпеченню ВПО, розвитку людського капіталу й оновленню інституційного середовища.

З огляду на ресурсні обмеження, важливо забезпечити фінансову підтримку з боку державного бюджету та міжнародних партнерів, активізувати донорську допомогу, а також створити умови для залучення інвестицій. Водночас підвищення прозорості, ефективності управління і горизонтальної взаємодії між громадами сприятиме формуванню більш стійкої та конкурентоспроможної моделі регіонального розвитку.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження підтвердило, що в умовах воєнного стану регіональний розвиток потребує нового стратегічного бачення, заснованого на інтеграції безпекових, соціальних та економічних чинників. Черкаська область, попри відносно тилове розташування, стикається з комплексом викликів — від загроз критичній інфраструктурі до зростання навантаження на систему соціального захисту, охорони здоров'я та освіти. Водночас регіон демонструє потенціал до адаптації та сталого функціонування навіть у кризових умовах.

Серед ключових пріоритетів розвитку визначено: забезпечення енергетичної та інфраструктурної стійкості, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб у соціальне та економічне середовище, підтримку малого та середнього бізнесу, а також розвиток людського капіталу. Досягнення цих цілей можливе лише за умов комплексного, міжсекторального підходу, що поєднує державне управління, ініціативу громад і залучення приватного сектору.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на оцінці ефективності інструментів регіонального реагування на кризові виклики, формуванні моделей сталого відновлення територій, а також розробці адаптивних механізмів управління на місцевому рівні. Особливо актуальним є питання ресурсного забезпечення громад у післявоєнний період, зокрема в контексті інтеграції донорської допомоги, публічно-приватного партнерства та цифрової трансформації регіонального управління.

### Література

1. Круглов В.В., Терещенко Д.А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. № 2 (23). С. 21–33. URL: <https://science.iea.gov.ua/2023-2-21-33/> (дата звернення: 28.04.2025).
2. Островський І.А., Стадник Г.В. Сучасні особливості формування стратегії соціально-економічного розвитку регіонів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 464–468.
3. Гарькава В.Ф. Економічна безпека регіону: сутність поняття. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4. С. 370–374.
4. Шлапак А., Іващенко О., Никонюк К. Соціальна безпека міста: зміст, фактори впливу та індикатори оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-159>.

5. Романовська Ю. Соціально-економічна безпека міста: аналіз характерних рис. *Наукові записки Університету «КРОК»*. 2021. № 4 (64). С. 182–192.
6. Луцьова Т. С. Соціально-економічна безпека регіону: методичні підходи до оцінювання та забезпечення. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2022. № 1–2. С. 47–54.
7. Черкаська обласна державна адміністрація. Соціальний захист населення. 2025. URL: <https://ck-oda.gov.ua/sotsialnyj-zahyst-naselennya/> (дата звернення: 25.04.2025).
8. Черкаська обласна державна адміністрація. Звіти про реалізацію Стратегії розвитку Черкаської області на період 2021–2027 років. 2024. URL: <https://ck-oda.gov.ua/zviti-pro-realizaciyu-strategiyi-rozvitku-cherkaskoyi-oblasti-na-period-2021-2027/> (дата звернення: 25.04.2025).
9. Черкаська обласна рада. Обласна програма «Підтримка системи медичної статистики Черкаської області» на 2021–2023 роки. 2023. URL: <https://www.oblrada.gov.ua/oblasn-programi> (дата звернення: 25.04.2025).
10. Головне управління статистики у Черкаській області. Соціально-економічне становище Черкаської області. 2025. URL: <https://ck.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.04.2025).
11. Міністерство фінансів України. Інформація про фінансові ризики та їх вплив на показники державного бюджету у 2025 році. 2024. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Інформація%20про%20фінансові%20ризики%20та%20їх%20вплив%20на%20показники%20державного%20бюджету%20у%202025%20році.pdf> (дата звернення: 18.04.2025).
12. Київська школа економіки. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. 2023. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June\\_Damages\\_UKR\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf) (дата звернення: 18.04.2025).

### References

1. Kruhlov V. V., Tereshchenko D. A. (2023). Derzhavna polityka vidnovlennia liudskoho kapitalu Ukrainy v pislivoiennyi period [State policy of human capital recovery in the post-war period]. *Osvitnia analityka Ukrainy*, 2(23), 21–33. URL: <https://science.iea.gov.ua/2023-2-21-33/> [in Ukrainian].
2. Ostrovskiy I. A., Stadnyk H. V. (2017). Suchasni osoblyvosti formuvannia stratehii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv [Modern features of regional socio-economic development strategy formation]. *Ekonomika i suspilstvo*, 10, 464–468 [in Ukrainian].
3. Harkava V. F. (2019). Ekonomichna bezpeka rehionu: sutnist poniattia [Economic security of the region: essence of the concept]. *Shkhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 4, 370–374 [in Ukrainian].
4. Shlapak A., Ivashchenko O., Nykoniuk K. (2024). Sotsialna bezpeka mista: zmist, faktory vplyvu ta indykatory otsiniuvannia [Social security of the city: content, influencing factors and evaluation indicators]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-159> [in Ukrainian].
5. Romanovska Yu. (2021). Sotsialno-ekonomichna bezpeka mista: analiz kharakternykh rys [Socio-economic security of the city: analysis of characteristic features]. *Naukovi zapysky Universytetu «KROK»*, 4(64), 182–192. [in Ukrainian].
6. Luniova T. S. (2022). Sotsialno-ekonomichna bezpeka rehionu: metodychni pidkhody do otsiniuvannia ta zabezpechennia [Socio-economic security of the region: methodological approaches to evaluation and provision]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, 1–2, 47–54. [in Ukrainian].
7. Cherkaska oblasna derzhavna administratsiia. (2025). Sotsialnyi zakhyst naselennia [Social protection of the population]. URL: <https://ck-oda.gov.ua/sotsialnyj-zahyst-naselennya/> [in Ukrainian].
8. Cherkaska oblasna derzhavna administratsiia. (2024). Zvity pro realizatsiiu Stratehii rozvytku Cherkaskoi oblasti na period 2021–2027 rokiv [Reports on the implementation of the Development Strategy of Cherkasy Region for 2021–2027]. URL: <https://ck-oda.gov.ua/zviti-pro-realizaciyu-strategiyi-rozvitku-cherkaskoyi-oblasti-na-period-2021-2027/> [in Ukrainian].
9. Cherkaska oblasna rada. (2023). Oblasna prohrama “Pidtrymka systemy medychnoi statystyky Cherkaskoi oblasti” na 2021–2023 roky [Regional program “Support for the medical statistics system of the Cherkasy region” for 2021–2023]. URL: <https://www.oblrada.gov.ua/oblasn-programi> [in Ukrainian].
10. Holovne upravlinnia statystyky u Cherkaskii oblasti. (2025). Sotsialno-ekonomichne stanovyshche Cherkaskoi oblasti [Socio-economic situation of the Cherkasy region]. URL: <https://ck.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
11. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2024). Informatsiia pro fiskalni ryzyky ta yikh vplyv na pokaznyky derzhavnoho biudzhetu u 2025 rotsi [Information on fiscal risks and their impact on state budget indicators for 2025]. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Інформація%20про%20фінансові%20ризики%20та%20їх%20вплив%20на%20показники%20державного%20бюджету%20у%202025%20році.pdf> [in Ukrainian].
12. Kyivska shkola ekonomiky. (2023). Zvit pro priami zbytky infrastruktury ta nepriami vtraty ekonomiky vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na cherven 2023 roku [Report on direct infrastructure damages and indirect economic losses due to Russian aggression as of June 2023]. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June\\_Damages\\_UKR\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf) [in Ukrainian].

UDC 339.138

**Chernobrovkina Svitlana**

*PhD, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Marketing*

*National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*

**Чернобровкіна Світлана Віталіївна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри маркетингу*

*Національний технічний університет*

*«Харківський політехнічний інститут»*

ORCID: 0000-0001-6309-6466

**Chernobrovkin Andrii**

*PhD Student of the Department of Marketing*

*National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*

**Чернобровкін Андрій Вадимович**

*аспірант кафедри маркетингу*

*Національного технічного університету*

*«Харківський політехнічний інститут»*

ORCID: 0009-0006-2931-1648

МАРКЕТИНГ

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10939

## ADAPTATION OF BRAND MARKETING MANAGEMENT: DIGITAL COMMUNICATIONS FOR ENSURING STABILITY IN WARTIME CONDITIONS

### АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БРЕНДІВ: ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Summary.** Introduction. In the context of military conflict, marketing activities of enterprises are undergoing significant transformation. War introduces both external threats (political instability, economic recession, shifts in consumer behavior) and internal challenges (urgent adaptation needs, limited resources), which critically affect the effectiveness of brand management. In such circumstances, digital communication tools become essential for sustaining brand resilience.

**Purpose.** The aim of this article is to analyze the adaptation of brand marketing management through digital communications during wartime, assess the effectiveness of various digital channels in maintaining brand stability under crisis conditions, and provide practical recommendations to enhance brand resilience in conflict environments.

**Materials and Methods.** The study employs comparative analysis, content analysis of digital communication strategies used by Ukrainian enterprises during the full-scale invasion, synthesis of empirical research findings, and graphical modeling of brand management adaptation processes. The data sources include official corporate websites, open reports, analytical publications, and academic literature.

**Results.** The findings indicate that the most effective digital channels in crisis conditions are messengers (particularly Telegram), social media platforms, owned digital assets (websites, blogs), and email marketing. These channels are characterized by flexibility, reliability, and personalized engagement. A two-stage adaptation model is proposed, encompassing the identification of communication strategy modifications and the implementation of appropriate measures based on available resources. Emphasis is placed on ethical communication, transparency, feedback utilization, and digital transformation as critical elements for brand survival and development during wartime.

**Prospects.** The study's outcomes may be applied in developing anti-crisis marketing strategies across various industries. Implementing a structured approach to digital communication will help enterprises retain consumer trust during crises and build a



foundation for sustainable brand growth in the post-war period. Future research should focus on quantitatively evaluating the impact of digital strategies on brand equity and financial performance in both wartime and recovery phases.

**Key words:** brand resilience, digital communications, wartime, crisis marketing, strategy adaptation, digital marketing, messengers.

**Анотація.** Вступ. У сучасних умовах збройного конфлікту маркетингова діяльність підприємств зазнає суттєвих трансформацій. Війна створює як зовнішні загрози (політична нестабільність, економічна рецесія, зміна поведінки споживачів), так і внутрішні виклики (необхідність оперативної адаптації, обмеженість ресурсів), що значною мірою впливають на ефективність бренд-менеджменту. В таких обставинах особливої актуальності набуває використання цифрових комунікацій як інструменту забезпечення стійкості бренду.

**Мета.** Метою статті є аналіз адаптації управління маркетинговою діяльністю брендів засобами цифрових комунікацій в умовах воєнного часу, оцінка ефективності відповідних каналів з погляду збереження стабільності бренду в умовах кризи та формулювання практичних рекомендацій для посилення брендостійкості підприємств у конфліктному середовищі.

**Матеріали і методи.** У дослідженні використано методи порівняльного аналізу, контент-аналіз цифрових каналів комунікації українських підприємств у період повномасштабного вторгнення, узагальнення результатів емпіричних досліджень, а також графічне моделювання процесів адаптації бренд-менеджменту до умов війни. Джерелами інформації слугували офіційні веб-сайти компаній, відкриті звіти.

**Результати.** Встановлено, що найвищу ефективність в умовах кризи демонструють такі цифрові канали, як месенджери (зокрема Telegram), соціальні мережі, власні цифрові ресурси (сайти, блоги) та email-маркетинг. Ці канали відзначаються гнучкістю, стійкістю до інфраструктурних ризиків та здатністю до персоналізованої комунікації. Запропонована дворівнева модель адаптації бренд-менеджменту охоплює визначення змін у комунікаційній стратегії та реалізацію відповідних рішень на основі ресурсних можливостей компанії. Наголошено на важливості дотримання етичних норм, прозорості у взаємодії з аудиторією, використання зворотного зв'язку для коригування повідомлень, а також цифрової трансформації як передумови виживання та розвитку бренду в умовах війни.

**Перспективи.** Отримані результати можуть бути використані для формування антикризових маркетингових стратегій у реальному секторі економіки. Застосування структурованого підходу до цифрової комунікації дозволить підприємствам не лише зберегти довіру споживачів під час кризи, але й створити основу для сталого розвитку бренду в післявоєнний період. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку впливу цифрових стратегій на бренд-капітал та фінансові показники підприємств у воєнний і післявоєнний періоди.

**Ключові слова:** стійкість брендів, цифрові комунікації, воєнний час, кризовий маркетинг, адаптація стратегії, діджитал-маркетинг, месенджери.

**Problem Statement.** Marketing management during wartime becomes very important because it enables enterprises to maintain contact with consumers, sustain brand trust, and adapt their products and services to the rapidly changing market needs. During armed conflict, the market environment shifts dramatically: supply chain disruptions occur, consumer priorities change, and competition for limited resources intensifies. Without flexible marketing management, companies risk losing their audiences, damaging their reputations, or even ceasing operations altogether.

Digital communications during this period serve as a promotional tool and the primary channel for maintaining continuous dialogue with customers, partners, and society. In conditions of restricted physical presence, blockades, and disruptions in traditional communication channels, digital technologies ensure the speed, personalization, and scalability of interactions. They enable brands to respond quickly to changing circumstances, demonstrate social responsibility, build emotional connections with consumers, and strengthen resilience even under the most challenging conditions.

**Analysis of Recent Research and Publications.** Recent research provides a comprehensive view of how brands in Ukraine and beyond are leverag-

ing digital communications to adapt their marketing management and ensure stability during wartime. Ukrainian researchers such as Oklander et al. [1] and Dubovyk et al. [2] highlight that the war has forced small and medium-sized enterprises (SMEs) to rapidly adapt their digital marketing strategies for both survival and growth. Their studies show that businesses increasingly rely on a mix of digital channels-social media, websites, email marketing, and interactive screens-to maintain visibility and customer engagement. The effectiveness of digital marketing is found to depend on the optimal combination and synergy of various channels, with a notable trend towards integrating television and digital campaigns for greater impact. Also, Zubchenko [3] pays attention to studying how military actions change marketing communications and consumer behavior in Ukraine, analyzes the main challenges that have arisen for enterprises, in particular: market reduction due to a decrease in the number of consumers and a drop in purchasing power; increased sensitivity and changes in consumer behavior, which increases the risks of negative reputational reactions; the need to adapt communications to the fragmentation of the media space and increasing requirements for the ethics of messages.

Research by Gradus Research [4] and international scholars underscores the heightened sensitivity of brand communications during wartime. Brands must carefully navigate “red lines”-topics and symbols that may be perceived as inappropriate or traumatic by the public. The context can change rapidly, making previously acceptable messaging suddenly risky. Studies involving both Ukrainian consumers and marketing professionals have helped define new norms for appropriate brand communication, emphasizing empathy, relevance, and caution to avoid reputational crises.

International research, such as Gardener [5], draws parallels between branding strategies during the Second World War, the COVID-19 pandemic, and the current conflict in Ukraine. These works reveal that brands often adapt their visual identity, messaging, and tone of voice to reflect the realities of crisis, leveraging the situation to reinforce resilience and solidarity. This historical lens provides valuable context for understanding contemporary brand adaptation in wartime.

**Formulation of Article Goals.** This article aims to analyze how brand marketing management adapts through digital communications during wartime, evaluate the effectiveness of these channels in maintaining brand stability under crisis conditions, and provide practical recommendations for enterprises to enhance brand resilience using digital marketing strategies in conflict environments.

**Presentation of the Main Material.** In the context of wartime, marketing activities face numerous challenges that arise both from external environmental shifts and internal organizational transformations

(Fig. 1). External factors such as political instability, economic recession, and changes in consumer behavior create significant obstacles for maintaining effective market communication. At the same time, internal factors, including the need for rapid strategic adaptation and resource constraints, demand prompt and flexible responses from companies.

The challenges identified in wartime marketing activities, both external and internal, form the foundation for understanding the necessity of strategic adjustments in brand marketing management.

In response to these challenges, the adaptation of brand marketing management through digital communications becomes a mechanism for ensuring brand resilience, maintaining consumer loyalty, and supporting business continuity during crisis conditions.

The adaptation of brand marketing management through digital communications in wartime involves two key steps (Fig. 2). The first step is identifying the modifications required to increase an offering’s appeal among targeted audiences. This includes monitoring and analyzing current digital communication channels to understand how brand messages are perceived under crisis conditions, segmenting audiences based on their specific wartime contexts, and assessing shifts in consumer values, emotions, and behaviors. Brands must determine the most relevant content types and communication platforms for each segment while carefully identifying sensitive topics or “red lines” to avoid negative reactions.

The second step focuses on implementing these changes based on the organization’s capabilities and resources. This involves reorienting and diversifying

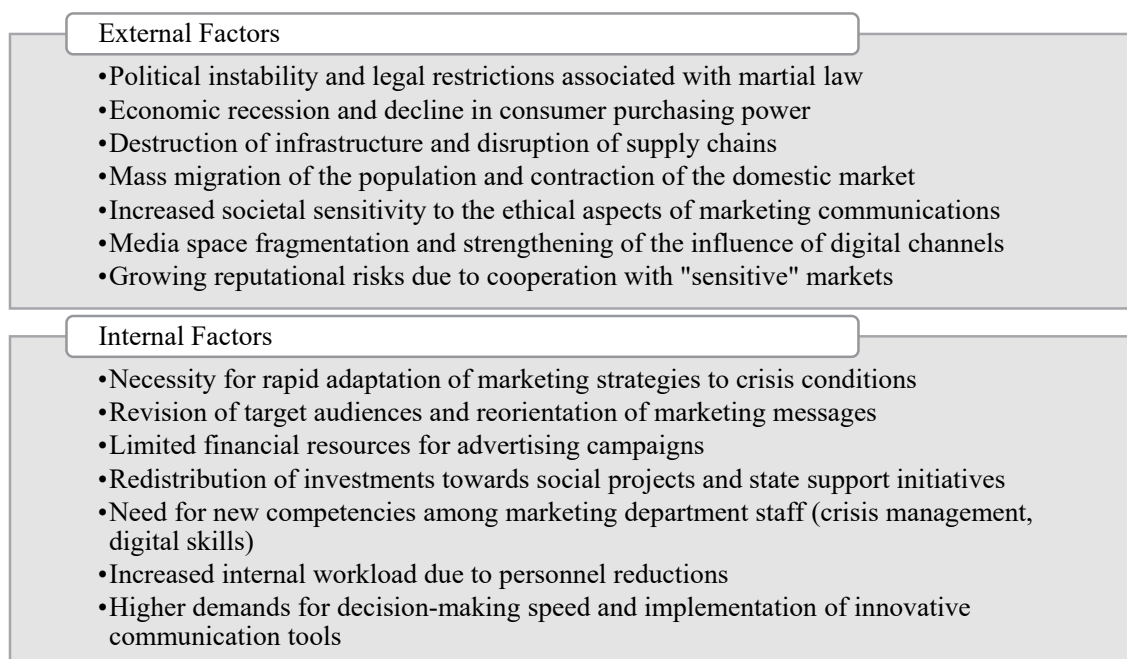


Fig. 1. Marketing Challenges During Wartime: External and Internal Factors

Source: compiled from [1–5]

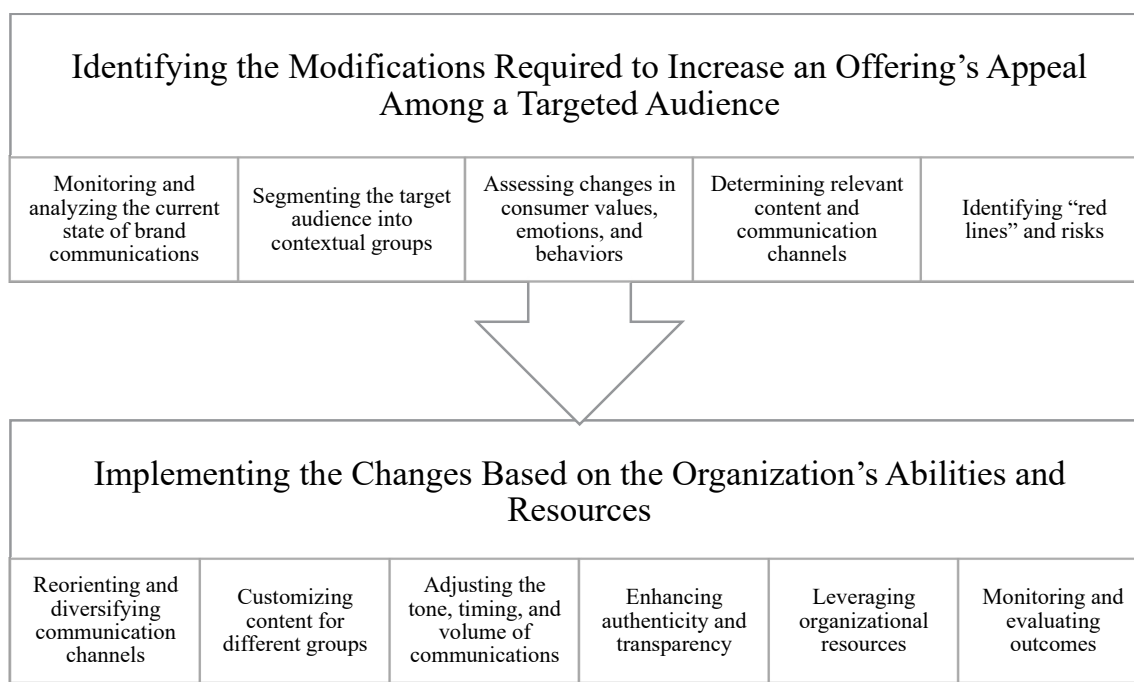


Fig. 2. The Adaptation of Brand Marketing Management Through Digital Communications in Wartime

Source: compiled from [4; 6–7]

communication channels to ensure multichannel reach, customizing content to address the distinct needs of consumers, partners, and employees, and adjusting the tone, timing, and volume of messages to maintain respect and empathy. Additionally, brands enhance authenticity and transparency by sharing sincere stories and real-life visuals, allocate resources effectively to support digital efforts, and continuously monitor audience responses to refine their strategies. Together, these steps enable brands to adapt their marketing management and leverage digital communications to maintain stability, trust, and engagement in the challenging conditions of wartime.

Marketing strategies during wartime require rapid adaptation to changing market conditions and consumer behavior caused by conflict and uncertainty. Companies must prioritize humane, sincere, and responsible communication that reflects universal values and builds trust with their audience. It is important to simplify product consumption processes and offer new functions that help consumers cope with wartime challenges, while avoiding exploitation of the conflict in marketing messages. Additionally, businesses should focus on digitalization, social responsibility, and strengthening local partnerships to maintain stability and prepare for post-war recovery and growth.

Companies can leverage digitalization to maintain communication with customers during wartime by implementing a variety of digital tools and strategies. First, digital platforms such as social media, messengers, chatbots, and CRM systems enable prompt communication with customers, provide 24/7 support, and collect feedback for quick response to their needs. Sec-

ond, business process automation and the use of analytical tools help better understand consumer behavior, personalize offers, and increase customer loyalty even in crisis conditions. Third, digital transformation supports business continuity by allowing marketing strategies to adapt to changes in buyer behavior and geographic specifics, which is critical during war. Finally, digital solutions enable companies to expand sales channels, reduce costs, and enter new markets, helping maintain financial stability and customer connection in challenging circumstances.

During wartime, digital channels primarily focus on maintaining stability, speed, empathy, and social responsibility, whereas in peacetime they emphasize broad promotion, engagement, and sales (Table 1).

In wartime, the use of digital brand communication channels in Ukraine underwent significant changes. Companies had to quickly adapt their communication strategies to respond to the new realities, characterized by heightened public sensitivity, media fragmentation, and the urgent need for real-time information (Fig. 3).

Social media remains a consistently vital channel in both periods due to its broad reach and ability to engage diverse audiences quickly. However, during wartime, messengers such as Telegram and Viber see a sharp increase in importance, becoming primary tools for real-time communication, urgent updates, and community coordination, reflecting the need for rapid and reliable information flow in crisis conditions. Email marketing also gains prominence as brands use it to deliver critical updates and maintain trusted communication with clients. Conversely, paid digital

Table 1

**Characteristics of Digital Brand Communication Channels in Peacetime and Wartime**

Digital Channel	Characteristics in Peacetime	Characteristics in Wartime
Social Media (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn)	Active brand promotion, audience engagement through content, advertising, and SMM campaigns. Important for image building and customer interaction.	Used for rapid information dissemination, emotional connection, fostering solidarity, and digital activism. Advantages include speed and two-way communication, with heightened sensitivity to content.
Owned Digital Resources (website, blog, podcasts, online radio)	Main channel for detailed information, content marketing, SEO promotion, and building trust.	Used for official statements, updates, educational materials, and customer support in difficult conditions. Stability and accessibility of content are crucial.
Email Marketing	Personalized offers, promotions, loyalty support, and communication automation.	Key channel for timely delivery of important information, operational changes, safety updates, and customer support. Content with empathy and support gains importance.
Paid Digital Advertising (Google Ads, social media ads)	Targeted advertising to attract new customers, promote products and services, and scale sales.	Limited use due to shifting audience priorities, focus on socially responsible messaging, and caution with advertising messages.
Messengers (Telegram, Viber, WhatsApp)	Used for customer support, quick messaging, and personalized communication.	Become primary channels for emergency communication, updates, coordination, community support, and safety.
Digital TV and Online Radio	Additional channel for broad audience reach, branded programs, and content marketing.	Used for disseminating official information, patriotic content, and boosting public morale.
Interactive Platforms (webinars, online conferences)	Educational and promotional activities, engaging partners and customers, and conducting presentations.	Important for maintaining business communications, negotiations, training, and coordination amid limited physical contact.

Source: compiled from [2–3; 8]

advertising experiences a notable decline in usage during wartime, likely due to shifting consumer priorities, ethical considerations, and reduced marketing budgets. Owned digital resources and interactive platforms see moderate growth, serving as stable hubs for official information, educational content, and stakeholder engagement.

Research examining Ukrainian businesses during the full-scale invasion identified distinct periods of enterprise survival, each requiring different approaches to digital marketing (Table 2). The most effective strategy for maintaining brand stability has proven to be a strategic integration of multiple channels, with primary emphasis on:

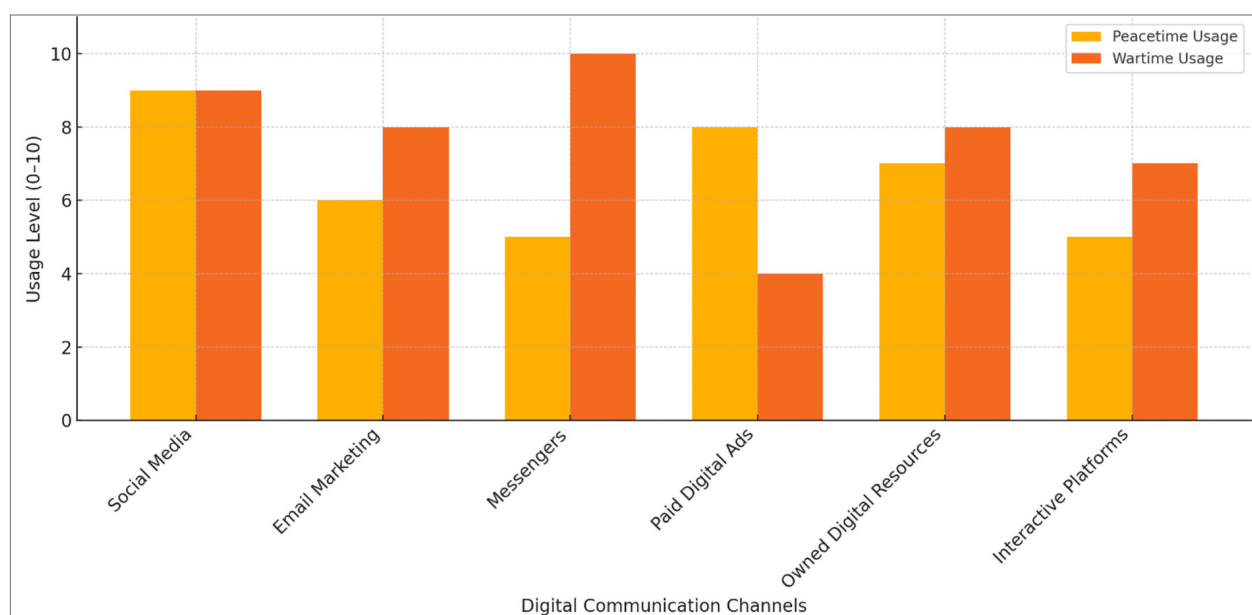


Fig. 3. Comparative Analysis of Digital Communication Channel Usage During Peacetime and Wartime in Ukraine

Source: compiled from [1–3; 8–9]



- messengers (especially Telegram) — providing immediate, reliable communication even during infrastructure disruptions;
- social media — maintaining broader community connections and visibility;
- owned digital resources — establishing controlled communication hubs;
- Email marketing — delivering personalized, direct communication.

The messengers (particularly Telegram), owned digital resources, and email marketing are among the most effective channels due to their resilience, directness, and control over content. Social media platforms remain highly valuable for broad audience engagement but face challenges such as disinformation and platform restrictions. Paid digital advertising and digital TV/online radio offer moderate effectiveness, often limited by infrastructure vulnerabilities and policy constraints. Interactive platforms, such as webinars and online conferences, are useful for targeted engagement but have limited reach during widespread disruptions.

Building on these insights, practical recommendations can be formulated to help enterprises enhance their brand resilience through digital marketing strategies. By integrating the most robust channels identified in the analysis and adopting best practices for crisis communication, businesses can better navigate the uncertainties of conflict.

Enterprises operating in conflict environments like Ukraine can enhance brand resilience by implementing robust digital marketing strategies that prioritize adaptability, transparency, and ethical engagement. An approach involves integrated multi-channel communication, ensuring consistent messaging across platforms such as Telegram, Viber, social media, email

newsletters, and owned resources like websites and blogs. By developing a communication matrix, businesses can tailor message types to the most effective channels — urgent updates via messengers, detailed explanations on websites — while continuously analyzing performance to adapt to shifting audience behaviors or platform restrictions.

Transparency and stakeholder engagement are equally critical in maintaining trust during turbulent times. Companies should openly communicate operational changes, logistical challenges, and community support efforts. Partnering with local influencers, charities, and volunteers can amplify credibility, while actively incorporating customer feedback ensures the communication strategy remains relevant and responsive. This fosters a sense of shared purpose and reliability.

Flexibility and data-driven decision-making allow businesses to stay ahead of evolving consumer needs. By closely monitoring analytics, brands can quickly adjust content and offerings, such as prioritizing essential goods during power outages, and reallocate budgets to the most resilient channels if others become inaccessible. This agility ensures continuity and relevance despite external disruptions.

Strengthening internal organizational resilience is another pillar of long-term stability. Training employees in crisis communication and digital security, decentralizing decision-making to empower regional teams, and conducting post-crisis audits to refine protocols all contribute to a more adaptive and prepared workforce. These measures enable swift, localized responses to emerging challenges.

Upholding ethical standards and safeguarding long-term reputation are non-negotiable. Brands must

**Effectiveness of Digital Communication Channels for Maintaining Brand Stability  
During Crisis Conditions in Ukraine**

*Table 2*

Channel Type	Effectiveness in Crisis	Strengths	Challenges/Notes
Social Media (FB, IG, TikTok, LinkedIn)	High	Wide reach, real-time updates, community engagement	Disinformation, platform restrictions, security risks
Owned Digital Resources (website, blog, podcasts, online radio)	High	Full control, stable presence, adaptable content	Requires ongoing management and technical support
Email Marketing	High	Direct, personalized, high open rates	Dependent on updated contact lists
Paid Digital Advertising (Google Ads, social ads)	Moderate*	Targeted reach, flexible spend	Ad restrictions, platform policy changes
Messengers (Telegram, Viber, WhatsApp)	Very High	Immediate, resilient during outages, trusted by users	Security concerns (esp. Telegram), misinformation
Digital TV and Online Radio	Moderate*	Centralized info, broad reach	Infrastructure is vulnerable to attacks
Interactive Platforms (webinars, online conferences)	Moderate*	Deep engagement, targeted communication	Limited reach, not for mass communication

\* Useful, but with notable limitations

Source: developed by the authors

avoid exploiting conflict in marketing messages, share only verified information, and actively combat disinformation. Investing in pre-crisis relationships with customers and communities builds a foundation of trust, while emphasizing social responsibility through humanitarian initiatives reinforces the brand's commitment to positive impact beyond commerce. Together, these strategies create a resilient framework for navigating uncertainty while maintaining integrity and connection with stakeholders.

By investing in these practices during conflict, enterprises can not only safeguard their reputation and customer relationships but also lay the groundwork for sustainable growth and long-term loyalty in the post-crisis period.

**Conclusions.** The conducted analysis substantiates that in wartime conditions, digital communication becomes not only a tool for tactical interaction but also a strategic instrument for ensuring brand resilience, continuity of marketing activities, and preservation of stakeholder trust. The dual nature of challenges —

external (political, economic, social) and internal (organizational and resource-based) — requires companies to implement agile, ethically grounded, and data-informed brand marketing management practices. The effectiveness of digital channels such as messengers, social media, owned platforms, and email marketing is determined by their adaptability, immediacy, and capacity to maintain controlled, empathetic, and audience-sensitive messaging in crisis settings.

Enterprises should institutionalize integrated multi-channel strategies, uphold transparency in stakeholder relations, and reinforce internal capacities in digital and crisis communications. Ethical responsibility, long-term stakeholder engagement, and a commitment to social solidarity should become integral elements of brand strategy in conflict environments. Such an approach not only mitigates reputational and operational risks but also establishes a foundation for post-war recovery, sustainable competitiveness, and renewed brand capital in the global marketplace.

### Literature

1. Oklander M., Yashkina O., Zlatova I., Cicekli I., Letunovska N. Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of Small and Medium-Sized Businesses During the War in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. Vol. 15, No. 1. P. 15–28. <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-02>.
2. Duboyyk T., Buchatska I. O., Diachuk I., Zerkal A. Digital Marketing in the Condition of Wartime Posture in Ukraine. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. URL: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202207/20220725.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202207/20220725.pdf) (дата звернення: 28.04.2025).
3. Зубченко В. В., Герасименко І. О., Осипенко Н. О. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20>.
4. Red lines in brand communications during the war. Gradus Research Company. URL: <https://gradus.app/en/open-reports/red-lines-brand-communications-during-war/> (дата звернення: 28.04.2025).
5. Gardener D. Brands of War and Disruption. *The International Journal of Visual Design*. 2025. Vol. 19, No. 1. P. 87–107. DOI: 10.18848/2325-1581/CGP/v19i01/87-107.
6. Skorokhod T. Principles of Brand Communications in Wartime. *Obraz*. 2024. Vol. 1 (44). P. 23–32. [https://doi.org/10.21272/Obraz.2024.1\(44\)-23-32](https://doi.org/10.21272/Obraz.2024.1(44)-23-32).
7. Чернобровкіна С. В., Мірошник М. В., Чернобровкін А. В. Інноваційні підходи до сегментації споживачів в епоху цифровізації: методи, інструменти та напрями застосування. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. 18 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/86735> (дата звернення: 27.04.2025).
8. Танасійчук А. Розробка комунікацій бренду в цифровому середовищі. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 45–49. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-8>.
9. Балабанова К. Аналіз тенденцій медіаспоживання в Україні за 2022–2024 роки. *Інтегровані комунікації*. 2024. № 1 (17). С. 32–36. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.173>.

### References

1. Oklander, M., Yashkina, O., Zlatova, I., Cicekli, I. & Letunovska, N. (2024) Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of Small and Medium-Sized Businesses During the War in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*, 15(1), 15–28. <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-02>.
2. Duboyyk, T., Buchatska, I. O., Diachuk, I. & Zerkal, A. (2022) Digital Marketing in the Condition of Wartime Posture in Ukraine. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22. Available at: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202207/20220725.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202207/20220725.pdf) (accessed: 28 April 2025).
3. Zubchenko, V. V., Herasymenko, I. O. & Osypenko, N. O. (2024) Marketynhovi komunikatsii v umovakh viiny: vyklyky ta napriamy vplyvu na kupivelnu povedinku [Marketing Communications in Wartime: Challenges and Directions of Influence on Consumer Behavior]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20>.

4. Red lines in brand communications during the war. *Gradus Research Company*. Available at: <https://gradus.app/en/open-reports/red-lines-brand-communications-during-war/> (accessed: 28 April 2025).
5. Gardener, D. (2025) Brands of War and Disruption. *The International Journal of Visual Design*, 19(1), 87–107. <https://doi.org/10.18848/2325-1581/CGP/v19i01/87-107>.
6. Skorokhod, T. (2024) Principles of Brand Communications in Wartime. *Obraz*, 1(44), 23–32. [https://doi.org/10.21272/Obraz.2024.1\(44\)-23-32](https://doi.org/10.21272/Obraz.2024.1(44)-23-32).
7. Chernobrovkina, S.V., Miroshnyk, M.V. & Chernobrovkin, A.V. (2025) Innovatsiini pidkhody do sehmentatsii spozhyvachiv v epokhu tsyfrovizatsii: metody, instrumenty ta napriamy zastosuvannia [Innovative Approaches to Consumer Segmentation in the Era of Digitalization: Methods, Tools and Directions of Application]. *Efektivna ekonomika*, 2, 18 p. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/86735> (accessed: 27 April 2025).
8. Tanasiichuk, A. (2023) Rozrobka komunikatsii brendu v tsyfrovomu seredovyshchi [Development of Brand Communications in the Digital Environment]. *Transformatsiina ekonomika*, 3(03), 45–49. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-8>.
9. Balabanova, K. (2024) Analiz tendentsii mediaspozhyvannia v Ukraini za 2022–2024 roky [Analysis of Media Consumption Trends in Ukraine for 2022–2024]. *Intehrovani komunikatsii*, 1(17), 32–36. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.173>.

УДК 339.138:004.8

**Купрієнко Катерина Сергіївна**

*спеціаліст з маркетингу, ступінь магістра*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Kupriienko Kateryna**

*Marketing Specialist, Master's Degree*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID: 0009-0007-0102-7618

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10856

## ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ: МОЖЛИВОСТІ, ВИКЛИКИ ТА МАЙБУТНІ ТРЕНДИ

## ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN DIGITAL MARKETING: OPPORTUNITIES, CHALLENGES AND FUTURE TRENDS

**Анотація.** Вступ. Використання штучного інтелекту (ШІ) в цифровому маркетингу відкриває нові можливості для підвищення ефективності комунікацій із споживачами, оптимізації рекламних кампаній і вдосконалення персоналізації контенту. Глобальна цифровізація бізнес-процесів, зростаючий обсяг даних і розвиток алгоритмів машинного навчання сприяють активному впровадженню ШІ в маркетингову діяльність, що змінює традиційні підходи до взаємодії зі споживачами та стратегічного управління брендами. Водночас, стрімке поширення використання ШІ створює нові виклики, пов'язані з етичними аспектами, конфіденційністю даних та алгоритмічною упередженістю, що потребує подальшого дослідження.

**Мета.** Метою статті є аналіз ключових напрямів використання штучного інтелекту в цифровому маркетингу, оцінка його переваг та викликів, а також визначення сучасних трендів і перспектив розвитку цієї технології у контексті маркетингової діяльності.

**Матеріали і методи.** У дослідженні використано комплексний методологічний підхід, який включає аналіз наукової літератури та кейсів провідних світових брендів, порівняльний аналіз ефективності застосування різних інструментів ШІ в маркетинговій практиці, а також прогнозування тенденцій розвитку технологій на основі статистичних даних і сучасних досліджень у сфері цифрового маркетингу.

**Результати.** Розглянуто основні напрями застосування штучного інтелекту у маркетингу, серед яких прогнозна аналітика, динамічний контент, чат-боти й автоматизація комунікацій, персоналізовані рекомендації, динамічний ретаргетинг та аналіз поведінки споживачів. Визначено основні переваги використання ШІ, зокрема підвищення ефективності рекламних кампаній, оптимізацію взаємодії із клієнтами та збільшення рівня залучення аудиторії. Окрему увагу приділено сучасним тенденціям, таким як розвиток генеративного ШІ, гіперперсоналізація маркетингового контенту, інтеграція з технологіями доповненої реальності й аналітика великих даних у реальному часі. Виявлено основні виклики, пов'язані із застосуванням ШІ, включаючи питання прозорості алгоритмів, захисту персональних даних, потенційної втрати робочих місць у сфері маркетингу в результаті автоматизації, а також ризик маніпуляції споживчою поведінкою.

**Перспективи.** Подальші дослідження можуть бути зосереджені на розробці ефективних методів регулювання й управління етичними ризиками використання ШІ в маркетингу, вивченні впливу таких технологій на поведінку споживачів у довгостроковій перспективі, а також на можливості інтеграції з іншими передовими технологіями для створення інноваційних маркетингових стратегій.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність бізнесу, рекламна кампанія, цифровий маркетинг, гіперперсоналізація, моделі машинного навчання, автоматизація маркетингу, прогнозна аналітика в маркетингу, оптимізація контенту.

**Summary.** Introduction. The use of artificial intelligence in digital marketing opens up new opportunities for enhancing the effectiveness of consumer communications, optimizing advertising campaigns, and improving content personalization. The global digitalization of business processes, the increasing volume of data, and the advancement of machine learning algorithms contribute to the active implementation of AI in marketing activities, which alters traditional approaches to consumer



interaction and strategic brand management. At the same time, the large-scale use of AI generates new challenges related to ethical aspects, data confidentiality and algorithmic bias, which requires further research.

*Purpose.* The purpose of this article is to analyze the key application areas of artificial intelligence in digital marketing, assess its advantages and challenges, and identify current trends and prospects for the development of this technology within the context of marketing activities.

*Materials and methods.* The study employs a comprehensive methodological approach, encompassing analysis of scientific literature, case studies of leading global brands, a comparative analysis of the effectiveness of various AI tools in marketing practice, and forecasting technology development trends based on statistical data and contemporary research in the field of digital marketing.

*Results.* The article examines the main application areas of artificial intelligence in marketing, including predictive analytics, dynamic content, chatbots and communication automation, personalized recommendations, dynamic retargeting and consumer behavior analysis. The main advantages of using AI are identified, specifically increasing the effectiveness of advertising campaigns, optimizing customer interactions, and enhancing audience engagement. Special attention is paid to modern trends, including the development of generative AI, hyper-personalization of marketing content, integration with augmented reality technologies, and real-time big data analytics. The main challenges associated with the use of AI are identified, including issues of algorithm transparency, protection of personal data, potential job losses in the marketing sector due to automation, and the risk of manipulation of consumer behavior.

*Prospects.* Further research could focus on developing effective methods for regulating and managing the ethical risks associated with using AI in marketing, examining the long-term impact of artificial intelligence on consumer behavior, and integrating AI with other advanced technologies to create innovative marketing strategies.

**Key words:** business competitiveness, advertising campaign, digital marketing, hyperpersonalization, machine learning models, marketing automation, predictive analytics in marketing, content optimization.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифрової трансформації штучний інтелект (ШІ) відіграє дедалі важливішу роль у маркетингових стратегіях, змінюючи підходи до аналітики, персоналізації контенту й автоматизації взаємодії зі споживачами. Його використання дозволяє компаніям ефективніше аналізувати поведінку користувачів, прогнозувати їхні потреби й оптимізувати рекламні кампанії, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу. Водночас активна інтеграція ШІ в цифровий маркетинг супроводжується низкою викликів, зокрема питаннями етичності використання даних, прозорості алгоритмів і ризиками алгоритмічної дискримінації.

Крім того, швидка еволюція цифрових технологій створює нові тренди, які визначають подальший розвиток галузі, зокрема використання генеративного ШІ для створення контенту, гіперперсоналізації споживчого досвіду та його інтеграція з блокчейном для підвищення безпеки транзакцій. Незважаючи на перспективи, рівень впровадження таких технологій у бізнес-процеси суттєво варіюється, що зумовлює необхідність глибокого аналізу як можливостей, так і ризиків, пов'язаних із застосуванням ШІ в цифровому маркетингу.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою виявлення ключових тенденцій розвитку ШІ в маркетинговій діяльності, оцінки його впливу на ефективність бізнес-комунікацій і формулювання рекомендацій щодо його відповідального використання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Штучний інтелект вже давно став важливим інструментом у цифровому маркетингу, відкриваючи нові можливості для покращення стратегій взає-

модії із клієнтами й автоматизації процесів. Такі, Халім А. та ін. зазначали, що використання цифрових технологій може значно змінити підходи до маркетингових стратегій завдяки покращеній персоналізації взаємодії із клієнтами. Їхнє дослідження акцентувало увагу на важливості використання ШІ для створення таргетованих рекламних кампаній, які базуються на аналізі великих даних [1]. Проте у їхньому дослідженні залишилися недостатньо розглянутими питання, пов'язані з інтеграцією цих технологій у більш широкі стратегії маркетингу, що відкриває простір для подальших досліджень.

У дослідженні Крісті О. та Леві Дж. розглянуто трансформацію традиційних маркетингових підходів за допомогою ШІ, а у висновках стверджується, що ці технології дозволяють не тільки автоматизувати процеси, але й істотно покращити ефективність рекламних стратегій у результаті більш точнішої сегментації споживачів. Тим не менш, вони визнають, що застосування ШІ не позбавлене викликів, зокрема, стосовно забезпечення етики використання персональних даних, що вимагає розробки додаткових нормативних актів [2].

Важливим аспектом застосування ШІ в цифровому маркетингу є питання збору й обробки даних, на чому наголошується в статті Анайят С. та Расул Г. [3]. Науковці розглядали бібліометричний підхід до аналізу використання ШІ в маркетингу, визначаючи, що технології дозволяють суттєво покращити точність прогнозування потреб споживачів. Проте існує потреба в подальшому розвитку методів інтеграції таких технологій у практичні стратегії маркетингу, оскільки поточні дослідження ще не охоплюють всі її аспекти.

Важливість мультиканальності в контексті використання ІІІ в маркетингових кампаніях підкреслює Вірт Н. Він вказує, що наявність кількох комунікаційних каналів може бути істотно посилена завдяки ІІІ, оскільки технології дозволяють оптимізувати стратегії на різних платформах [4]. Проте недостатньо досліджено питання, як найкраще координувати використання цієї технології між різними каналами комунікації, що є важливою темою для подальших наукових розвідок.

Що стосується застосування ІІІ для малих і середніх підприємств, то Болотна О. та ін. наголошували на особливостях побудови стратегій цифрового маркетингу в умовах обмежених ресурсів [5]. Однак більшість наукових робіт зосереджуються на великих компаніях, що має суттєвий недолік — відсутність чітких рекомендацій для малого бізнесу щодо адаптації ІІІ в умовах їхніх обмежених ресурсних можливостях.

Етичні питання застосування ІІІ в маркетингу стали об'єктом наукової розвідки Корсунової К., яка вказала на потенційні ризики, пов'язані з порушенням прав споживачів, і необхідність створення етичних стандартів для використання таких технологій. Вона також наголосила на важливості впровадження чітких правил і політик для створення належного рівня безпеки персональних даних [6].

Незважаючи на велику кількість наукових публікацій, присвячених застосуванню ІІІ в маркетингу, низка аспектів, зокрема інтеграція ІІІ в мультиканальні стратегії, етичні питання та вплив технології на малий і середній бізнес, потребують додаткового вивчення та становлять основу для подальших досліджень у цій галузі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті — проаналізувати можливості застосування штучного інтелекту в цифровому маркетингу, виявити основні виклики його інтеграції та окреслити майбутні тенденції розвитку, враховуючи їхній вплив на ефективність маркетингових стратегій.

**Виклад основного матеріалу.** Штучний інтелект є однією з ключових сучасних технологій, яка трансформує цифровий маркетинг, забезпечуючи автоматизацію, персоналізацію й аналітику на новому рівні. У сучасному світі ІІІ впливає на всі аспекти маркетингових стратегій, дозволяючи компаніям ефективніше працювати з даними, прогнозувати поведінку споживачів та оптимізувати рекламні кампанії. Завдяки здатності до аналізу великих масивів даних у режимі реального часу ця технологія відкриває нові можливості для бізнесу, одночасно породжуючи виклики, пов'язані з етикою, конфіденційністю та технологічною залежністю [7].

Штучний інтелект є ключовим рушієм Четвертої промислової революції, що трансформує як традиційні галузі, так і створює нові напрями розвитку. У промисловості та виробництві він сприяє під-

вищенню автоматизації, оптимізації логістики та підвищенню безпеки виробничих процесів. У сфері фінансових послуг ІІІ застосовується для аналізу кредитних ризиків, виявлення шахрайства й управління активами. Крім того, він використовується для розробки персоналізованих маркетингових стратегій, які дозволяють компаніям ефективніше взаємодіяти з клієнтами, пропонуючи їм індивідуально адаптовані товари та послуги [8, с. 51].

Окрім покращення операційної ефективності, ІІІ має потенціал прогнозувати майбутні виклики, що дозволяє компаніям та урядам готуватися до змін у соціально-економічному середовищі. Наприклад, моделі машинного навчання можуть прогнозувати споживчі тренди, економічні кризи або навіть поширення інфекційних хвороб. Завдяки глибокому аналізу поведінки користувачів на основі ринкових даних ІІІ допомагає організаціям адаптувати свої бізнес-стратегії, що, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій стійкості підприємств [9, с. 130].

Одним із найважливіших концептуальних напрямів застосування ІІІ в цифровому маркетингу є машинне навчання (ML), яке дозволяє системам самостійно навчатися на основі зібраних даних. Його алгоритми аналізують інформацію з різних джерел, включаючи соціальні мережі, веб-сайти, відгуки користувачів та електронну комерцію, щоб створювати високоточні маркетингові прогнози. Це дає змогу компаніям передбачати інтереси та потреби споживачів, покращуючи їхній досвід взаємодії з брендом. Наприклад, маркетингові платформи використовують машинне навчання для персоналізації контенту, визначення оптимальних цінових стратегій і вдосконалення процесів залучення клієнтів.

Комп'ютерний зір — ще один перспективний компонент ІІІ, який використовується в маркетингових стратегіях. Ця технологія дозволяє системам розпізнавати обличчя й об'єкти, що має безліч застосувань у рекламі та споживчій аналітиці. Деякі компанії вже експериментують із системами розпізнавання обличчя, які аналізують емоційний стан клієнтів і пропонують відповідні продукти чи послуги. Такий підхід дозволяє брендам розробляти більш точні маркетингові повідомлення, підвищуючи залученість споживачів.

Автоматизація маркетингових процесів стала ще однією важливою концепцією, яка змінює підходи до ведення бізнесу. Інтелектуальні чат-боти, автоматизовані маркетингові кампанії, прогнозна аналітика й управління контентом — усе це стало можливим завдяки ІІІ. Наприклад, розумні чат-боти здатні не лише відповідати на питання користувачів, але й аналізувати їхні запити, пропонуючи персоналізовані рішення в режимі реального часу. Це значно підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє зростанню лояльності до бренду.

Персоналізація контенту є одним із найпотужніших інструментів цифрового маркетингу,

ефективність якого стрімко зростає у результаті впровадження ШІ. На основі аналізу історії переглядів, вподобань та попередніх покупок користувачів створюються рекомендації, які найбільш відповідають їхнім потребам. Отже, ШІ допомагає формувати маркетингові стратегії, орієнтовані на конкретного клієнта, що збільшує ефективність рекламних кампаній і сприяє підвищенню конверсії.

Однією з найновіших тенденцій у сфері маркетингу є використання генеративного ШІ для створення контенту. Ця технологія дозволяє автоматично генерувати текстові, графічні та відеоматеріали, що значно спрощує процеси контент-маркетингу. Наприклад, генеративні моделі можуть створювати унікальні рекламні тексти, дописи для соціальних мереж і навіть відеоролики, які відповідають стилю та тематиці бренду. Це відкриває нові можливості для масштабування маркетингових стратегій без значних витрат на виробництво контенту. Нижче наведено типологію ключових інструментів, які сьогодні знаходять застосування в маркетингових стратегіях (табл. 1).

Щоб показати, як саме провідні світові бренди застосовують інноваційні маркетингові інструменти для підвищення ефективності своїх стратегій, варто розглянути конкретні приклади їх використання. У таблиці 2 демонструється, як прогнозна аналітика, динамічний контент, ретаргетинг, чат-боти й інші технології допомагають компаніям оптимізувати взаємодію з клієнтами, персоналізувати досвід користувачів і покращувати показники залучення та конверсії.

Розвиток штучного інтелекту докорінно змінює підходи до цифрового маркетингу, відкриваючи нові можливості для персоналізації, взаємодії із клієнтами та оптимізації контенту. Використання передових алгоритмів аналізу даних, прогновної аналітики й автоматизованих інструментів дозволяє брендам не лише ефективніше комунікувати зі споживачами, але і прогнозувати їхні потреби ще до того, як вони їх усвідомлюють. У цьому контексті варто розглянути ключові тренди розвитку й імплементації інструментів ШІ, які матимуть найбільший вплив на сферу цифрового маркетингу.

Одним із ключових трендів майбутнього цифрового маркетингу стане гіперперсоналізація, яка базуватиметься на розширених можливостях ШІ в аналізі великих обсягів даних у режимі реального часу. Хоча персоналізація вже відіграє важливу роль у сучасних маркетингових стратегіях, подальший розвиток технологій дозволить вивести її на принципово новий рівень. Гіперперсоналізація дозволить маркетологам не просто сегментувати аудиторію за загальними характеристиками, а створювати індивідуальні пропозиції для кожного споживача на основі його унікальних вподобань, поведінки та контексту.

Штучний інтелект, використовуючи прогнозу аналітику, зможе передбачати потреби та бажання клієнтів із високою точністю. Наприклад, алгоритми аналізуватимуть історію пошукових запитів, активність у соціальних мережах, вподобання при споживанні контенту та навіть емоційний стан користувачів (за допомогою аналізу голосу чи виразів

Таблиця 1

### Основні маркетингові інструменти на основі штучного інтелекту

Опис	Основні аспекти
<i>Персоналізація за допомогою ШІ</i>	
Використання аналітики даних і машинного навчання для створення індивідуального маркетингового досвіду	Поведінкове таргетування — аналіз поведінкових патернів користувачів на цифрових платформах для демонстрації персоналізованої реклами
	Динамічний контент — адаптація контенту в режимі реального часу залежно від дій користувача
	E-mail маркетинг — використання ШІ для персоналізованих розсилок і прогнозування оптимального часу відправки
<i>Прогнозна аналітика</i>	
Використання історичних даних для прогнозування поведінки споживачів і оптимізації маркетингових стратегій	Прогнозування довгострокової цінності клієнта — аналіз поведінки клієнтів для оцінки їхньої майбутньої значущості для бізнесу
	Прогнозування відтоку — визначення клієнтів, які можуть припинити взаємодію, та розробка стратегій їхнього утримання
	Прогнозування продажів — оцінка ринкових трендів та аналіз даних для прогнозування майбутніх обсягів продажів
<i>Чат-боти та діалоговий ШІ</i>	
Автоматизація взаємодії з клієнтами для покращення комунікації і підвищення ефективності обслуговування	Обслуговування клієнтів — відповіді на поширені запитання, автоматизація підтримки
	Стимулювання продажів — взаємодія з відвідувачами сайту в реальному часі, збирання контактної інформації
	Персоналізована взаємодія — аналіз запитів користувачів і надання релевантних відповідей у природній розмовній формі

Джерело: складено автором на основі [10, с. 48]



Таблиця 2

**Приклади застосування AI-інструментів у маркетингу міжнародних компаній**

Бренд	Приклад застосування
<i>Прогнозна аналітика</i>	
Netflix	Сегментація клієнтської бази на основі моделей перегляду. Аналізуючи минулу поведінку, Netflix рекомендує контент відповідно до вподобань користувачів, що покращує залучення і утримання
Salesforce	Оцінка потенційних клієнтів на основі ймовірності конверсії. Відділи продажів визначають пріоритетність лідів та адаптують стратегії охоплення, що підвищує ефективність маркетингових кампаній
Walmart	Прогнозування попиту й оптимізація управління запасами. Аналіз історичних даних про продажі та ринкові тенденції дозволяє Walmart підтримувати баланс між наявністю товару та мінімізацією надлишків
<i>Динамічний контент</i>	
Amazon	Персоналізація веб-сайту та маркетингових рекомендацій на основі історії переглядів і покупок користувачів, що підвищує релевантність пропозицій та стимулює продажі
Spotify	Використання персоналізованих e-mail розсилок із рекомендаціями музичних плейлистів відповідно до вподобань користувачів, що підвищує рівень відкриття листів і залучення аудиторії
Meta (Facebook, Instagram)	Орієнтація реклами на користувачів на основі їхньої попередньої взаємодії із брендами, історії переглядів і географічного розташування, що підвищує ймовірність конверсії
<i>Чат-боти та III-асистенти</i>	
Sephora	Чат-боти для надання консультацій щодо продукції та допомоги у виборі, що підвищує задоволеність клієнтів і оптимізує використання людських ресурсів
Drift (Salesloft)	Використання інтерактивних чат-ботів для кваліфікації потенційних клієнтів, автоматизованого спілкування та планування зустрічей із відділом продажів
<i>Діалоговий штучний інтелект</i>	
H&M	Надання персоналізованих порад із вибору одягу та створення рекомендацій на основі стилю й історії переглядів користувача

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 11].

обличчя). Це дозволить брендам пропонувати товари та послуги ще до того, як споживачі самі усвідомлять свою потребу в них. Такий підхід сприятиме глибшому залученню аудиторії і формуванню довготривалої лояльності.

З розвитком голосових помічників, таких як Alexa, Siri та Google Assistant, змінюється і спосіб пошуку інформації в Інтернеті. Голосовий пошук стає все більш розмовним, і маркетологам необхідно адаптувати свої стратегії, щоб забезпечити видимість брендів у цьому каналі взаємодії. Оптимізація контенту для голосового пошуку передбачає адаптацію текстів під природні мовні запити користувачів, а також використання локальних запитів і питальних конструкцій. Водночас, візуальний пошук, заснований на технологіях розпізнавання зображень, також набуває популярності. Користувачі можуть здійснювати пошук за допомогою фотографій, що відкриває нові можливості для брендів. ШІ допоможе покращити точність розпізнавання зображень і забезпечить інтеграцію візуального пошуку в маркетингові стратегії, дозволяючи користувачам знаходити та купувати товари безпосередньо через фотографії чи скановані зображення.

ШІ вже використовується для створення контенту, і в майбутньому його роль тільки зростатиме. Удосконалення технологій нейромереж і машинного навчання дозволить створювати складніші та

креативніші тексти, відео, зображення та навіть інтерактивні медіа. Однією з важливих переваг ШІ у контент-маркетингу стане можливість адаптації тону, стилю та змісту відповідно до конкретної аудиторії і платформи. Наприклад, один і той самий матеріал може бути представлений у різних форматах: блогівий допис, коротка замітка у соцмережах, відеоогляд чи подкаст, що підвищить його ефективність та охоплення. Окрім створення контенту, ШІ відіграватиме важливу роль у його кураторстві. Спеціалізовані алгоритми зможуть аналізувати великі масиви інформації і підбирати найрелевантніший контент для користувачів, що стане особливо корисним у контент-маркетингу [12, с. 237].

Чат-боти та віртуальні помічники, керовані ШІ, стануть ще більш розвиненими. У майбутньому вони зможуть розуміти складні запити, вести природні розмови та надавати персоналізовані рекомендації у режимі реального часу. Такі технології будуть інтегровані у веб-сайти, соціальні мережі та месенджери, забезпечуючи безперервну комунікацію між брендами та споживачами. Наприклад, чат-боти зможуть автоматично обробляти запити клієнтів, пропонувати релевантні товари або послуги, а також допомагати в оформленні замовлення. Крім того, віртуальні помічники стануть проактивними, тобто не просто відповідатимуть на запити користувачів, але і самостійно ініціюватимуть взаємодію.



Наприклад, вони зможуть нагадувати клієнтам про необхідність поновлення підписки, пропонувати спеціальні акції чи персоналізовані знижки на основі їхніх попередніх покупок.

ІІІ суттєво змінює сферу цифрового маркетингу, відкриваючи нові можливості для персоналізації, взаємодії із клієнтами та створення контенту. Гіперперсоналізація, прогнозний маркетинг, голосовий і візуальний пошук, автоматизоване кураторство контенту та розвиток чат-ботів стануть основними векторами розвитку маркетингових стратегій у найближчі роки. Компанії, які зможуть швидко впровадити ці технології у свої стратегії, отримають значну конкурентну перевагу та підвищать рівень залучення і лояльності своїх клієнтів [13, с. 464].

Використання ІІІ в маркетингу відкриває значні можливості для персоналізації взаємодії із клієнтами, підвищення ефективності рекламних кампаній та автоматизації процесів. Водночас широкомасштабне впровадження ІІІ супроводжується низкою викликів і ризиків, які можуть мати суттєві наслідки як для бізнесу, так і для споживачів. Одним із ключових викликів стали етичні аспекти його застосування, зокрема питання прозорості алгоритмів і використання персональних даних. Маркетингові платформи, засновані на ІІІ, збирають та аналізують великі масиви інформації про поведінку користувачів, що створює ризики неправомірного використання або витоку даних. Відсутність чітких регуляторних норм щодо обробки персональної інформації у багатьох юрисдикціях створює передумови для маніпуляцій, зокрема нав'язливої реклами та надмірного таргетингу, що може негативно впливати на приватність споживачів.

Ще одним важливим аспектом є проблема упередженості алгоритмів. Оскільки такі системи навчаються на історичних даних, вони можуть успадковувати та навіть посилювати вже існуючі соціальні або економічні диспропорції. Це може мати прояв у дискримінаційних підходах до таргетування аудиторії, нерівному розподілі рекламного бюджету або упередженості в контент-рекомендаціях. У разі відсутності належного моніторингу такі викривлення можуть призвести до юридичних і репутаційних ризиків для компаній, що використовують ІІІ у маркетингових стратегіях.

Окрім етичних та правових аспектів, слід також враховувати технічні виклики. Незважаючи на високий рівень автоматизації, технології ІІІ залишаються вразливими до помилок і збоїв, що може призводити до некоректного аналізу даних, неправильного таргетування або появи непередбачуваних результатів рекламних кампаній. Надмірна залежність від алгоритмів може спричинити втрату контролю над маркетинговими процесами та зниження адаптивності до змін у поведінці споживачів, оскільки традиційні методи аналізу часто замінюються автоматизованими рішеннями без можливості втручання людини.

Не менш важливим залишається проблема забезпечення кібербезпеки, адже маркетингові системи на основі ІІІ можуть стати об'єктом атак з боку зловмисників. У разі компрометації алгоритмів можуть змінюватися рекламні стратегії, що призведе до фінансових або репутаційних втрат. Вразливість до маніпуляцій також стосується генеративного ІІІ, який використовується для створення контенту. Такі технології можуть бути застосовані для поширення дезінформації, маніпуляцій громадською думкою або створення підробленого контенту, що підриває довіру до брендів і маркетингових комунікацій у цілому.

З огляду на зазначені виклики та ризики, застосування ІІІ в маркетингу потребує розробки комплексних стратегій управління ризиками, впровадження етичних стандартів використання технологій і посилення регуляторного контролю. Важливим завданням стає створення механізмів пояснюваності алгоритмів, що дозволить зрозуміти, яким чином приймаються рішення щодо аналізу та таргетування аудиторії. Крім того, необхідним є постійний моніторинг ефективності моделей взаємодії, побудованих за допомогою ІІІ, та їхнього впливу на маркетингові показники, що дасть змогу уникнути небажаних наслідків і підвищити рівень довіри з боку споживачів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** При проведенні дослідження було проаналізовано ключові напрями використання ІІІ в цифровому маркетингу, що включають автоматизацію комунікацій, прогнозування поведінки споживачів, персоналізацію контенту й оптимізацію рекламних кампаній. Встановлено, що його застосування сприяє підвищенню ефективності маркетингових комунікацій, покращенню взаємодії зі споживачами, завдяки персоналізованим рекомендаціям, і зниженню витрат на реалізацію стратегій просування.

Аналіз сучасних тенденцій засвідчив, що розвиток генеративного ІІІ відкриває нові можливості для створення унікального контенту, а гіперперсоналізація дозволяє брендам значно точніше адаптувати маркетингові стратегії до індивідуальних потреб аудиторії. Також наголошено на важливості інтеграції ІІІ з іншими технологіями, такими як великі дані, блокчейн і доповнена реальність, що сприяє підвищенню ефективності цифрових маркетингових кампаній.

Разом із перевагами було визначено основні виклики та ризики застосування ІІІ в маркетингу, зокрема етичні питання, ризик алгоритмічної упередженості, загрози кібербезпеки та можливі втрати контролю над маркетинговими процесами через надмірну автоматизацію. У зв'язку з цим рекомендовано впроваджувати механізми пояснюваності алгоритмів, забезпечувати дотримання етичних стандартів використання та посилювати регуляторний контроль за обробкою персональних даних.

Таким чином, оптимальне використання ІІІ в цифровому маркетингу передбачає баланс між технологічними можливостями й управлінням ризиками, що дозволить максимально ефективно застосовувати такі технології для розвитку персоналізованих маркетингових стратегій, підвищення конкурентоспроможності компаній і формування довіри з боку споживачів.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі впливу ІІІ на поведінку споживачів, зокрема його ролі у формуванні споживчих звичок і лояльності до брендів. Також важливим напрямом є оцінка ефективності різних алгоритмів персоналізації і прогнозової аналітики в різних галузях бізнесу, що дозволить вдосконалити стратегії їх використання.

### Література

1. Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study / A. Haleem et al. *International Journal of Intelligent Networks*. 2022. Vol. 3. P. 119–132. [HTTPS://DOI.ORG/10.1016/J.IJIN.2022.08.005](https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005).
2. Christi O., Levy J. Transforming marketing with artificial intelligence. *Applied Marketing Analytics*. 2017. Vol. 3. No. 4. P. 291–297. URL: <https://ideas.repec.org/a/aza/ama000/y2017v3i4p291-297.html> (дата звернення: 27.03.2025).
3. Anayat S., Rasool G. Artificial intelligence marketing (AIM): connecting-the-dots using bibliometrics. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2024. Vol. 32. No. 1. P. 114–135. <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2103435>.
4. Wirth N. Hello marketing, what can artificial intelligence help you with? *International Journal of Market Research*. 2018. Vol. 60. No. 5. P. 435–439. URL: <https://aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/12> (дата звернення: 27.03.2025).
5. Болотна О., Ляшевська В., Сивкин Д. Особливості побудови стратегії цифрового маркетингу в організації електронного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2024. Т. 326. № 1. С. 9–13. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-1>.
6. Корсунова К.Ю. Вплив штучного інтелекту на міжнародний digital маркетинг. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 4 (274). С. 25–30. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-25-30>.
7. Струнгар А. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160>.
8. Гноєвий В.Г., Корень О.М. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. *Академічний огляд*. 2021. № 1 (54). С. 49–55. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-1-54-5>.
9. Проскурніна Н.В. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 129–140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2020\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2020_4_11) (дата звернення: 27.03.2025).
10. Галяпа В. цифровий маркетинг у епоху штучного інтелекту: сучасне і майбутнє інструментів штучного інтелекту та їх вплив на маркетингові стратегії бізнесів. *Development Service Industry Management*, 2024. № 3. С. 46–51. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(7)).
11. Шуміло Я.М. Інструменти штучного інтелекту для управління поведінкою економічних агентів в маркетинговій діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2022. № 15. С. 60–66. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-07>.
12. Станкевич І.В., Сакун Г.О., Сакун О.В. Соціально-економічний феномен «великих даних» в стратегії цифрового маркетингу. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 2 (85). С. 235–239. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.2.33>.
13. Стеблюк Н.Ф., Копейкіна Є.В. Технології штучного інтелекту в маркетингу. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 462–466. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/79.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/79.pdf) (дата звернення: 27.03.2025).

### References

1. Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M., Singh, R., & Suman, R. (2022). Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*, vol. 3, no. 1, pp. 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005>.
2. Christi, O., & Levy, J. (2017). Transforming marketing with artificial intelligence. *Applied Marketing Analytics*, vol. 3, no. 4, pp. 291–297. URL: <https://ideas.repec.org/a/aza/ama000/y2017v3i4p291-297.html>.
3. Anayat, S., & Rasool, G. (2024). Artificial intelligence marketing (AIM): Connecting the dots using bibliometrics. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 32, no. 1, pp. 114–135. <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2103435>.
4. Wirth, N. (2018). Hello marketing, what can artificial intelligence help you with? *International Journal of Market Research*, vol. 60, no. 5, pp. 435–439. URL: <https://aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/12>.
5. Bolotna, O., Liashevskaya, V., & Syvkyn, D. (2024). Osoblyvosti pobudovy stratehii tsyfrovoho marketynhu v orhanizat-sii elektronnoho biznesu. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Features of developing a digital marketing strategy in an electronic business organization]. *Ekonomichni nauky*, vol. 326, no. 1, pp. 9–13. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-1> [in Ukrainian].

6. Korsunova, K. Yu. (2022). Vplyv sztuchnoho intelektu na mizhnarodnyi digital marketynh [Impact of artificial intelligence on international digital marketing]. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni V. Dalia. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, no. 4 (274), pp. 25–30. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-25-30> [in Ukrainian].
7. Strunhar, A. (2024). Vplyv sztuchnoho intelektu na stratehii tsyrovoho marketynhu: potochni mozhyvosti ta perspektyvy rozvytku [The impact of artificial intelligence on digital marketing strategies: current opportunities and prospects for development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-160> [in Ukrainian].
8. Hnoievyi, V.H., & Koren, O.M. (2021). Suchasni tendentsii tsyrovoho marketynhu ta yikh vplyv na formuvannia marketynhovoii stratehii [Current trends in digital marketing and their impact on the formation of marketing strategy]. *Akademichnyi ohliad*, no. 1 (54), pp. 49–55. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-1-54-5> [in Ukrainian].
9. Proskurnina, N. V. (2020). Shtuchnyi intelekt u marketynhovii diialnosti [Artificial intelligence in marketing activities]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, no. 4, pp. 129–140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2020\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2020_4_11) [in Ukrainian].
10. Haliapa, V. (2024). Tsyfrovyi marketynh u epokhu sztuchnoho intelektu: suchasne i maibutnie instrumentiv sztuchnoho intelektu ta yikh vplyv na marketynhovi stratehii biznesiv [Digital marketing in the age of artificial intelligence: the present and future of artificial intelligence tools and their impact on business marketing strategies]. *Development Service Industry Management*, no. 3, pp. 46–51. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(7)) [in Ukrainian].
11. Shumilo, Ya.M. (2022). Instrumenty sztuchnoho intelektu dlia upravlinnia povedinkoiu ekonomichnykh ahentiv v marketynhovii diialnosti [Artificial intelligence tools for managing the behavior of economic agents in marketing activities]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriiia: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*, no. 15, pp. 60–66. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-07> [in Ukrainian].
12. Stankevych, I. V., Sakun, H. O., & Sakun, O. V. (2023). Sotsialno-ekonomichni fenomen “velykykh danykh” v stratehii tsyrovoho marketynhu [Socio-economic phenomenon of “big data” in digital marketing strategy]. *Visnyk KhNTU*, no. 2 (85), pp. 235–239. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.2.33> [in Ukrainian].
13. Stebliuk, N. F., & Kopieikina, Ye. V. (2019). Tekhnolohii sztuchnoho intelektu v marketynhu [Technologies of artificial intelligence in marketing]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 3 (14), pp. 462–466. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/79.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/79.pdf) [in Ukrainian].

УДК 339.138

**Обельницька Христина Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва та маркетингу  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Obelnytska Khrystyna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Entrepreneurship and Marketing  
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University  
ORCID: 0000-0001-6381-5301

**Даляк Надія Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва та маркетингу  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Daliak Nadiia**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Entrepreneurship and Marketing  
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University  
ORCID: 0000-0002-1599-842X

**Кобильчук Соломія Тарасівна**

здобувач магістерського рівня спеціальності D5 «Маркетинг»  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

**Kobylchuk Solomiia**

Master's degree Candidate in the Specialty D5 "Marketing"  
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University  
ORCID: 0009-0009-8749-7139

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10975

## **ВПЛИВ СПІВПРАЦІ МІЖ РОЗДРІБНИМИ МЕРЕЖАМИ ТА DIGITAL–ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ НА ВПІЗНАВАНІСТЬ БРЕНДУ КОСМЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

## **THE IMPACT OF COOPERATION BETWEEN RETAIL NETWORKS AND DIGITAL MARKETING TOOLS ON THE BRAND RECOGNITION OF COSMETIC COMPANIES**

**Анотація.** Вступ. Глобалізація й стрімкий розвиток цифрових технологій формують нову реальність для косметичних підприємств, які змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до змін ринку. Співпраця з великими роздрібними мережами забезпечує доступ до широкої аудиторії, тоді як використання digital-інструментів (соціальні мережі, онлайн-реклама, інфлюенсери) дозволяє формувати глибоку взаємодію зі споживачем. Вплив цих двох факторів є ключовим для підвищення впізнаваності бренду в умовах високої конкуренції. Приклад бренду «MFT» демонструє ефективність поєднання каналів роздрібної торгівлі та digital-маркетингу в досягненні стратегічних маркетингових цілей.

Мета. Метою дослідження є виявлення взаємозв'язку між маркетинговими активностями бренду «MFT», зокрема у сфері цифрового просування, та результатами його співпраці з роздрібною мережею «GM» для підвищення рівня впізнаваності бренду на українському ринку косметичної продукції.

Матеріалами і методи: 1) дані про обсяги продажів продукції бренду «MFT» до і після виходу на ринок через мережу «GM»; 2) аналітика активності в соціальних мережах (Instagram, TikTok, Facebook); 3) пошукова статистика Google щодо



частоти запитів по бренду; 4) рейтинг клієнтської задоволеності на платформах відгуків; 5) праці вітчизняних та зарубіжних авторів з маркетингу, брендингу та digital-комунікацій.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: кількісно-аналітичний метод – для вимірювання змін у показниках впізнаваності; метод моделювання – для формалізації коефіцієнтів: Engagement Rate, приріст продажів, CSAT, індекс конкурентного реагування; контент-аналіз – для аналізу реакції аудиторії та клієнтів у соцмережах; метод порівняння – для співставлення розрахункових значень показників до та після проведення маркетингових активностей для більшої впізнаваності бренду «MFT».

Результати. У результаті дослідження встановлено: digital-інструменти маркетингу сприяли зростанню онлайн-залученості бренду до 5.6% (ER); партнерство з мережею GM забезпечило зростання продажів на 50% у перші місяці після запуску; пошуковий інтерес зріс на 60% відповідно до Google-запитів після інтеграції в роздрібну мережу; CSAT-показник досяг 80%, що свідчить про високу лояльність аудиторії; конкурентна реакція з'явилась із затримкою в 2 місяці після впровадження бренду, що підкреслює перевагу раннього партнерства з великими рітейлерами.

Перспективи. Майбутні дослідження доцільно спрямувати на: вивчення ролі відеоконтенту у формуванні іміджу бренду; аналіз впливу інфлюенсерів різного масштабу на поведінку цільової аудиторії; дослідження ефективності AI-інструментів у прогнозуванні клієнтської поведінки та автоматизації маркетингових кампаній; побудову персоналізованих стратегій просування для косметичних підприємств з урахуванням динаміки digital-ринку.

**Ключові слова:** маркетинг, digital-інструменти, роздрібна торгівля, впізнаваність бренду, косметичні підприємства, соціальні мережі.

**Summary.** Introduction. Globalization and the rapid development of digital technologies are shaping a new reality for cosmetic companies, which are forced to adapt their marketing strategies to market changes. Cooperation with large retail chains provides access to a wide audience, while the use of digital tools (social networks, online advertising, influencers) allows for deep interaction with the consumer. The influence of these two factors is key to increasing brand awareness in a highly competitive environment. The example of the MFT brand demonstrates the effectiveness of combining retail channels and digital marketing in achieving strategic marketing goals.

**Purpose.** The purpose of the study is to identify the relationship between the marketing activities of the MFT brand, in particular in the field of digital promotion, and the results of its cooperation with the GM retail chain to increase brand awareness in the Ukrainian cosmetic market.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) Data on sales volumes of the MFT brand products before and after entering the market through the GM network; 2) Analytics of activity in social networks (Instagram, TikTok, Facebook); 3) Google search statistics on the frequency of brand queries; 4) Customer satisfaction rating on review platforms; 5) Works of domestic and foreign authors on marketing, branding and digital communications.

The following scientific methods were used in the research process: Quantitative analytical method – to measure changes in recognition indicators; modeling method – to formalize coefficients: Engagement Rate, sales growth, CSAT, competitive response index; content analysis – to analyze the reaction of the audience and customers in social networks; comparison method – to compare calculated values of indicators before and after marketing activities for greater recognition of the MFT brand.

**Results.** The study found that: digital marketing tools contributed to the growth of the brand's online engagement by 5.6% (ER); partnership with the GM network ensured a 50% increase in sales in the first months after launch; search interest increased by 60% according to Google queries after integration into the retail network; CSAT indicator reached 80%, which indicates high audience loyalty; competitive reaction appeared with a delay of 2 months after the brand's introduction, which emphasizes the advantage of early partnership with large retailers.

**Discussion.** Future research should be directed at: studying the role of video content in shaping the brand image; analyzing the impact of influencers of various scales on the behavior of the target audience; studying the effectiveness of AI tools in predicting customer behavior and automating marketing campaigns; building personalized promotion strategies for cosmetic companies taking into account the dynamics of the digital market.

**Key words:** marketing, digital tools, retail, brand awareness, cosmetic companies, social networks.

**Постановка проблеми.** Сучасне середовище функціонування косметичних підприємств характеризується високою динамікою змін, обумовленою посиленням конкуренції, розвитком цифрових технологій та глобалізацією ринку. В умовах зростаючої насиченості ринку традиційні методи просування стають менш ефективними, що спонукає компанії до пошуку нових каналів комунікації з цільовою аудиторією. Зокрема, актуальності набуває стратегічна співпраця брендів

із великими мережами роздрібної торгівлі, що забезпечують доступ до широкого кола споживачів. Паралельно з цим, активне впровадження digital-інструментів маркетингу — соціальних мереж, таргетованої реклами, контент-маркетингу, інфлюенс-комунікацій — формує нові підходи до побудови бренд-впізнаваності. Проте, в умовах динамічного цифрового середовища, косметичним брендам необхідно не лише комунікувати зі споживачем, а й аналітично оцінювати ефективність усіх маркетингових

активностей. Актуальною проблемою є відсутність комплексного підходу до вимірювання ефективності впізнаваності бренду, що базується на поєднанні офлайн- та онлайн-каналів просування. Це ускладнює стратегічне управління маркетингом та гальмує процес прийняття рішень щодо розподілу рекламних бюджетів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування бренд-впізнаваності та впливу маркетингових стратегій на поведінку споживачів досліджувались у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, у статті [1] досліджено роль маркетингових інструментів, зокрема digital-маркетингу (SMM, соціальні мережі, блогери), у підвищенні впізнаваності та конкурентоспроможності українських косметичних брендів на ринку. Акцент зроблено на важливості співпраці з інтернет-амбасадорами та інтерактивній взаємодії зі споживачами через роздрібні канали і онлайн-продажі. Інша праця [2] аналізує, як цифрові інструменти, зокрема AR-технології та онлайн-реклама, впливають на впізнаваність бренду та поведінку споживачів. Показано, що інтеграція digital-інструментів у маркетингову стратегію косметичного бренду підвищує лояльність і обсяги продажів через роздрібні мережі. Стаття [3] розглядає, як цифрова трансформація, зокрема персоналізація, автоматизація, big data, CRM-системи, соціальні мережі, email-маркетинг і PPC-реклама, сприяє підвищенню ефективності маркетингових комунікацій. Вказано на важливість омніканального маркетингу для створення безшовного клієнтського досвіду у співпраці роздрібних мереж і digital-інструментів. У роботі [4] проведено аудит маркетингової діяльності, зокрема активного використання соціальних мереж для підвищення впізнаваності бренду серед молоді аудиторії. Вказано на важливість інтеграції digital-інструментів у роздрібну стратегію для зміцнення позицій бренду на ринку. Стаття [5] описує динамічне зростання ринку косметики в Україні, підкреслюючи роль інноваційних маркетингових інструментів, включно з digital-каналами, у розвитку брендів і збільшенні їх впізнаваності через роздрібні мережі. Ці роботи підтверджують, що співпраця між роздрібними мережами та digital-інструментами маркетингу є ключовою для підвищення впізнаваності брендів косметичних підприємств в Україні, забезпечуючи інтеграцію онлайн і офлайн каналів, персоналізацію комунікацій та залучення цільової аудиторії. Проте на сьогодні недостатньо розкритим залишається питання поєднання стратегій взаємодії з роздрібними мережами та digital-каналів маркетингу для досягнення високої впізнаваності косметичних брендів. Також потребує поглибленого вивчення формалізація системи показників для вимірювання результативності таких стратегій.

**Метою статті** є виявлення взаємозв'язку між маркетинговими активностями бренду «MFT», зокре-

ма у сфері цифрового просування, та результатами його співпраці з роздрібною мережею «GM» для підвищення рівня впізнаваності бренду на українському ринку косметичної продукції.

**Матеріали і методи:** Матеріалами дослідження є: 1) дані про обсяги продажів продукції бренду «MFT» до і після виходу на ринок через мережу «GM»; 2) аналітика активності в соціальних мережах (Instagram, TikTok, Facebook); 3) пошукова статистика Google щодо частоти запитів по бренду; 4) рейтинг клієнтської задоволеності на платформах відгуків; 5) праці вітчизняних та зарубіжних авторів з маркетингу, брендингу та digital-комунікацій.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: кількісно-аналітичний метод — для вимірювання змін у показниках впізнаваності; метод моделювання — для формалізації коефіцієнтів: Engagement Rate, приріст продажів, CSAT, індекс конкурентного реагування; контент-аналіз — для аналізу реакції аудиторії та клієнтів у соцмережах; метод порівняння — для співставлення розрахункових значень показників до та після проведення маркетингових активностей для більшої впізнаваності бренду «MFT».

**Виклад основного матеріалу.** У науковій літературі розглянуто різні підходи до визначення рівня впізнаваності бренду. Зокрема, Білорус Т. В. та Фірсова С. Г. запропонували методіку комплексного оцінювання бренду компанії роботодавця, що включає організаційні, функціональні, економічні та психологічні атрибути, оцінювані за допомогою експертного опитування [6]. Основними показниками виступають рівень оплати праці, соціальні умови, корпоративна культура та емоційна залученість працівників, що дозволяє отримати узагальнену картину сприйняття бренду серед цільової аудиторії.

Інший підхід представлений у роботі Мельник О. Г. та Радченко Я. П., де впізнаваність бренду оцінюється через міжнародні рейтингові індекси, такі як індекс сприйняття корупції, індекс верховенства права та глобальний інноваційний індекс [7]. Цей підхід акцентує увагу на макrorівні та дозволяє комплексно оцінити імідж бренду національного масштабу через сукупність глобальних об'єктивних показників, однак він менш придатний для оцінки комерційних брендів. Практичний підхід до оцінювання брендової впізнаваності у цифровому середовищі запропонований Гагіним В. Я., який аналізує взаємозв'язок між ефективністю контент-маркетингу в соціальних мережах та сприйняттям бренду аудиторією [8]. Визначальними показниками виступають рівень обізнаності, позитивні асоціації, сприйняття якості та клієнтська лояльність, що фокусує увагу на мікрорівні брендової взаємодії у цифровому просторі.

На основі проведеного аналізу для дослідження впізнаваності бренду косметичної компанії було обґрунтовано використання таких показників, як Engagement Rate (ER) — для оцінки цифрової

залученості, приріст пошукових запитів — для визначення інформаційної впізнаваності, CSAT (Customer Satisfaction Score) — для оцінки емоційної лояльності, індекс конкурентного реагування (CI) — для вимірювання ринкової чутливості, а також позиція бренду у результатах органічного пошуку. Такий підбір показників дозволяє інтегрувати як кількісні метрики цифрової активності, так і якісні характеристики взаємодії зі споживачами, що відповідає сучасним вимогам до комплексної оцінки бренд-впізнаваності.

У сучасних умовах ринку косметичної продукції для брендів, що тільки починають свій шлях до популярності, співпраця з великими мережами роздрібної торгівлі є важливим інструментом для швидкої популяризації. Це особливо стосується українських виробників косметичних засобів, таких як «MFT» [9], що набувають все більшої популярності завдяки виходу на великі торгові майданчики, зокрема в мережу магазинів «GM» [10]. Взаємодія між виробниками та мережами роздрібної торгівлі дає змогу брендам значно розширити свою аудиторію та підвищити впізнаваність на ринку.

Соціальні мережі стали основним каналом для популяризації брендів, адже вони дозволяють досягти великої аудиторії за допомогою органічного контенту або платних рекламних кампаній. В Україні одним з яскравих прикладів таких брендів є «Hollyskin» [11] та «Mr.Scrubber» [12], які завдяки активному використанню соцмереж значно підвищили свою впізнаваність. Мережі соціальних медіа також дозволяють досліджуваному бренду «MFT» забезпечувати зростання обсягу згадувань/пошукових запитів через інфлюенсерів, рекламу та безпосередню взаємодію з кінцевими споживачами.

Зокрема, популяризація через соціальні мережі дозволяє бренду «MFT» не лише привернути увагу до своїх продуктів, але й отримати відгуки та зворотний зв'язок від споживачів у реальному часі. Важливим інструментом є також хештеги, що сприяють створенню спільноти навколо бренду, де потенційні клієнти можуть легко знайти та поділитися досвідом використання продукції. Для визначення рівня впізнаваності бренду через соцмережі можна використовувати такі показники, як кількість підписників офіційних сторінок бренду, рівень залученості користувачів (лайки, коментарі, репости) та популярність хештегів, що стосуються бренду.

Одним з найважливіших критеріїв для оцінки впізнаваності бренду є показники обсягів продажу. Після того як продукція «MFT» з'являється в асортименті мережі «GM», можна спостерігати за швидким зростанням обсягів продажу цього бренду, що є результатом високої довіри та зацікавленості споживачів до продуктів. Важливою метрикою є також рівень повторних покупок: чим більша частка покупців, які повертаються за продуктами бренду «MFT», тим вищим є рівень його впізнаваності серед споживачів.

У разі зростання популярності бренду важливим є не тільки загальний обсяг продажів, але й вивчення динаміки змін цих показників. Це дозволяє зрозуміти, наскільки впізнаваність бренду «MFT» на ринку може впливати на його продажі в магазинах «GM» та на ринку в цілому.

Іншим важливим методом вимірювання рівня впізнаваності бренду є аналіз пошукових запитів. Кількість запитів до Google або інших пошукових систем, що стосуються брендів «MFT» та «GM», може дати чітке уявлення про рівень зацікавленості споживачів. Наприклад, збільшення кількості пошукових запитів, пов'язаних з косметикою «MFT» після її появи в мережі магазинів «GM», вказує на те, що бренд стає все більш впізнаваним і популярним серед споживачів.

Іншим важливим аспектом є позиція бренду в результатах органічного пошуку. Якщо бренд «MFT» з'являється серед перших позицій за запитом, що стосується косметичних продуктів, це свідчить про високий рівень його впізнаваності на ринку та про те, що споживачі активно шукають інформацію про цей бренд в інтернеті.

Важливим аспектом для оцінки впізнаваності бренду є його взаємодія з мережею магазинів, зокрема через спільні рекламні кампанії та партнерства. Введення бренду «MFT» в асортимент мережі «GM» дає змогу бренду не лише доступити свої продукти до кінцевого споживача через канал B2C, але й розширити свої можливості для співпраці з іншими роздрібними мережами та партнерами у форматі B2B. Таким чином, бренд «MFT» отримує нові канали продажу та збільшує своє охоплення на ринку.

Крім того, важливим є ефект конкуренції на ринку. Коли інші мережі бачать успішний товар в асортименті конкурентів, вони часто реагують швидко, додаючи подібні продукти до свого асортименту. Це стимулює бренди до покращення якості продукції, запуску нових маркетингових кампаній та адаптації до нових тенденцій, що підвищує загальний рівень їх впізнаваності.

Для визначення ефективності впізнаваності бренду важливо також звертати увагу на рівень задоволеності споживачів. Кількість відгуків, які залишають покупці про продукцію бренду «MFT», а також середній рейтинг на платформах відгуків, таких як Google Reviews або Facebook, є важливими показниками успіху бренду на ринку. Високий рівень задоволеності клієнтів сприяє їхньому поверненню за повторними покупками та позитивно впливає на впізнаваність бренду серед нових споживачів.

Загалом, для оцінки рівня впізнаваності брендів «MFT» та «GM» на ринку косметичної продукції необхідно комплексно аналізувати показники, що стосуються соціальних мереж, обсягів продажу, пошукових запитів та рівня задоволеності клієнтів. Співпраця між брендами виробниками та великими мережами роздрібної торгівлі не лише допомагає



збільшити впізнаваність, але й забезпечує доступ до нових каналів продажу та можливостей для зростання на конкурентному ринку.

Для комплексного вимірювання впливу співпраці з роздрібними мережами та використання digital-інструментів маркетингу на рівень впізнаваності бренду було застосовано багатофакторний підхід. Він включає розрахунок ключових показників та міру впливу розрахованих значень показників проведених активностей на впізнаваність бренду.

Зокрема, кількісна оцінка впливу кожної маркетингової активності на рівень впізнаваності бренду базувалася на зіставленні ключових цифрових метрик до та після реалізації відповідної активності, а також на їх співвідношенні з динамікою продажів і поведінкою споживачів. Для кожного показника були використані чіткі формули, які забезпечують об'єктивне числове вимірювання, зокрема:

1. Engagement Rate (ER) — розраховано як відношення суми взаємодій (лайків, коментарів, репостів) до кількості підписників. Це дозволило визначити рівень зацікавленості аудиторії контентом бренду у соцмережах.

2. Зміна обсягу продажів (%) — співвідношення обсягів реалізації до та після інтеграції в мережу «GM». Цей показник прямо відображає вплив офлайн-присутності на інтерес до бренду.

3. Приріст пошукових запитів (%) — аналіз динаміки пошуку за брендом у Google до і після рекламної кампанії. Служить індикатором зростання інформаційної впізнаваності.

4. CSAT (Customer Satisfaction Score) — кількість позитивних відгуків (4 або 5 балів) до загальної кількості оцінок. Дає змогу зрозуміти рівень задоволеності, що формує лояльність.

5. Індекс конкурентного реагування (CI — Competitive Index) — обчислювався як співвідношення часу реакції конкурентів до часу виходу бренду на

ринку. Дозволяє оцінити часову перевагу у впізнаваності.

6. Взаємодія з інфлюенсерами та хештегами — визначення кількості згадувань.

7. Позиція в Google-пошуку — якісна характеристика, що враховується як посередник між цифровою присутністю та реальним попитом.

Використання вищезгаданих показників дозволяє кількісно виміряти різні аспекти взаємодії між брендом «MFT» і мережею «GM», а також оцінити їх вплив на впізнаваність бренду на ринку косметичної продукції. Ці показники допомагають оцінити ефективність маркетингових стратегій, зрозуміти реакцію споживачів і конкурентів, а також визначити шляхи для подальшого зростання та розвитку бренду.

Для інтерпретації розрахованих значень визначених показників була створена шкала оцінки міри впливу, що ґрунтується на експертній думці та передбачає наступну градацію: висока — приріст ключових метрик >40%, або позиція бренду у ТОП-5 пошукової видачі, або CSAT >75%; середня — приріст метрик у межах 20–40%, CSAT на рівні 60–75%; низька — приріст менше 20%, або слабка активність аудиторії / конкурентів.

Таким чином, на основі вищенаведеної комплексної методики представлено вимірювання впливу співпраці з роздрібними мережами та використання digital-інструментів маркетингу на рівень впізнаваності бренду у таблиці 1.

На основі отриманих результатів вимірювання впливу співпраці з роздрібними мережами та використання digital-інструментів маркетингу на рівень впізнаваності бренду визначено напрями наступних практичних управлінських рішень в маркетингу компаній. Зокрема:

1. Посилити акцент на digital-каналах — зокрема Instagram і TikTok, через високий ER та позитивний ефект на органічне зростання впізнаваності.

Таблиця 1

**Аналіз впливу маркетингових активностей на впізнаваність бренду «MFT»**

№	Показник / Активність	Розрахункове значення	Характеристика результату	Міра впливу на впізнаваність
1	Engagement Rate (ER)	5.6%	Високий рівень залученості аудиторії у соцмережах.	Висока
2	Приріст обсягу продажів	+50%	Значне зростання продажів після включення в мережу GM.	Висока
3	Приріст пошукових запитів	+60%	Суттєве збільшення інтересу до бренду в інтернеті.	Висока
4	Індекс задоволеності (CSAT)	80%	Високий рівень задоволеності клієнтів.	Висока
5	Індекс конкурентного реагування (CI)	200	Повільна реакція конкурентів на новий бренд.	Середня
6	Взаємодія з інфлюенсерами та хештегами	Кількість згадувань зросла	Формування активної онлайн-спільноти.	Висока
7	Позиція в результатах пошуку Google	ТОП-3	Перебування у перших позиціях пошукової видачі.	Висока

Джерело: складено авторами на основі проведених розрахунків



2. Поглибити співпрацю з роздрібною мережею «GM» — через її ефективність у масштабуванні продажів і генерації пошукового трафіку.

3. Розширити інфлюенсер-маркетинг — за рахунок залучення мікроінфлюенсерів із залученою аудиторією у нішевих сегментах.

4. Регулярно відстежувати показники CSAT — як основу для оцінки емоційного зв'язку клієнтів з брендом.

5. Використовувати Competitive Index для моніторингу ринку — з метою прогнозування появи конкурентних аналогів і коригування стратегії просування.

Отже, цей підхід дозволяє не лише кількісно оцінити результативність маркетингових заходів, а й будувати адаптивну стратегію підвищення впізнаваності бренду на основі аналітичних даних, які слід відстежувати в динаміці як для планування певних активностей, так і після проведення різних заходів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Дослідження підтвердило, що у сучасних умовах ринку косметичної продукції впізнаваність бренду є ключовим чинником його успіху, оскільки визначає здатність залучати нових клієнтів і підтримувати лояльність існуючих. Кількісний аналіз, проведений за показниками залученості у соціальних

мережах, динаміки продажів, пошукової активності та рівня клієнтського задоволення, показав високу ефективність інтеграції digital-інструментів та співпраці з роздрібними мережами.

Партнерство бренду «MFT» із мережею «GM» сприяло швидкому зростанню популярності за рахунок доступу до широкій аудиторії та ефективної маркетингової підтримки. Окрім цього, активне використання соціальних мереж, зокрема співпраця з інфлюенсерами та застосування вірусного маркетингу, суттєво посилили позиції бренду серед споживачів.

Комплексний підхід до просування, що поєднує офлайн- та онлайн-канали, є необхідною умовою для підвищення впізнаваності косметичних брендів. Отримані результати можуть бути використані для подальшої оптимізації маркетингових стратегій як бренду «MFT», так і інших підприємств галузі.

Майбутні дослідження доцільно спрямувати на: вивчення ролі відеоконтенту у формуванні іміджу бренду; аналіз впливу інфлюенсерів різного масштабу на поведінку цільової аудиторії; дослідження ефективності AI-інструментів у прогнозуванні клієнтської поведінки та автоматизації маркетингових кампаній; побудову персоналізованих стратегій просування для косметичних підприємств з урахуванням динаміки digital-ринку.

## Література

1. Яворська, Т. О. (2022). Сучасні підходи до забезпечення якості та безпечності косметичної продукції. *Соціально-економічні проблеми і держава*, (25), 35–41. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/45620/1/SPEP-25\\_p35-41.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/45620/1/SPEP-25_p35-41.pdf) (дата звернення: 24.04.2025).
2. Олійник, О. В. (2023). Особливості обігу косметичної продукції в Україні. *CORE*. URL: <https://core.ac.uk/download/541276835.pdf> (дата звернення: 24.04.2025).
3. Макаренко, М. І. (2023). Сучасний стан і перспективи розвитку ринку косметичної продукції в Україні. *Економіка та суспільство*, (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83>; URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5531> (дата звернення: 24.04.2025).
4. Становлення та розвиток косметичної індустрії в Україні (2023). Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». URL: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/b473b491-3415-4df1-8a05-1c4c45e6903e/download> (дата звернення: 24.04.2025).
5. Обіг косметичної продукції в Україні. *Якість та безпека товарів і послуг*. Харків: НФаУ. URL: <https://quality.nuph.edu.ua/obih-kosmetychnoi-produktsii-v-ukraini/> (дата звернення: 24.04.2025).
6. Білорус, Т. В., Фірсова, С. Г. (2019). Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (66), 213–218. URL: [https://economics.net.ua/ejorpu/2019/No4/30.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://economics.net.ua/ejorpu/2019/No4/30.pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 26.04.2025).
7. Мельник, О. Г., Радченко, Я. П. (2023). Формування національного бренду України в міжнародній діяльності. *Економіка і організація управління*, (1), 89–96. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32731/menedzhment223maket-297-304.pdf> (дата звернення: 26.04.2025).
8. Гарін, В. Я. (2023). Просування бренду компанії в соціальних мережах. *Маркетинг і цифрові технології*, (2), 112–119. URL: <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle> (дата звернення: 26.04.2025).
9. Офіційний сайт косметичної компанії «MFT». URL: <https://mft.ua/> (дата звернення: 26.04.2025).
10. Офіційний сайт мережі магазинів «GM». URL: <https://gm-ua.com/> (дата звернення: 26.04.2025).
11. Офіційний сайт «Hollyskin». URL: <https://hollyskin.com.ua/> (дата звернення: 26.04.2025).
12. Офіційний сайт «Mr.Scrubber». URL: <https://mrscrubber.ua/> (дата звернення: 26.04.2025).

### References

1. Yavorska, T. O. (2022). Suchasni pidkhody do zabezpechennia yakosti ta bezpechnosti kosmetychnoi produktsii. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, (25), 35–41. Kyiv: NTUU “KPI im. Ihoria Sikorskoho”. Available at: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/45620/1/SPEP-25\\_p35-41.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/45620/1/SPEP-25_p35-41.pdf) (accessed: 24 April 2025).
2. Oliinyk, O. V. (2023). Osoblyvosti obihu kosmetychnoi produktsii v Ukraini. CORE. Available at: <https://core.ac.uk/download/541276835.pdf> (accessed: 24 April 2025).
3. Makarenko, M. I. (2023). Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku rynku kosmetychnoi produktsii v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*, (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-83>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5531> (accessed: 24 April 2025).
4. Stanovlennia ta rozvytok kosmetychnoi industrii v Ukraini (2023). Kyiv: NTUU “KPI im. Ihoria Sikorskoho”. Available at: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/b473b491-3415-4df1-8a05-1c4c45e6903e/download> (accessed: 24 April 2025).
5. Obih kosmetychnoi produktsii v Ukraini. Yakist ta bezpeka tovariv i posluh. Kharkiv: NFaU. Available at: <https://quality.nuph.edu.ua/obih-kosmetychnoi-produktsii-v-ukraini/> (accessed: 24 April 2025).
6. Bilorus, T. V., Firsova, S. H. (2019). Metodychnyi instrumentarii otsiniuvannia rivnia rozvytku brendu kompanii robotodavtsia. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (66), 213–218. Available at: [https://economics.net.ua/ejopu/2019/No4/30.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://economics.net.ua/ejopu/2019/No4/30.pdf?utm_source=chatgpt.com) (accessed: 26 April 2025).
7. Melnyk, O. H., Radchenko, Ya. P. (2023). Formuvannia natsionalnogo brendu Ukrainy v mizhnarodnii diialnosti. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, (1), 89–96. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32731/menedzhment223maket-297-304.pdf> (accessed: 26 April 2025).
8. Hahin, V. Ya. (2023). Prosuvannia brendu kompanii v sotsialnykh merezhakh. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, (2), 112–119. Available at: <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle> (accessed: 26 April 2025).
9. Ofitsiinyi sait kosmetychnoi kompanii “MFT”. Available at: <https://mft.ua/> (accessed: 26 April 2025).
10. Ofitsiinyi sait merezhi mahazyniv “GM”. Available at: <https://gm-ua.com/> (accessed: 26 April 2025).
11. Ofitsiinyi sait “Hollyskin”. Available at: <https://hollyskin.com.ua/> (accessed: 26 April 2025).
12. Ofitsiinyi sait “Mr.Scrubber”. Available at: <https://mrscrubber.ua/> (accessed: 26 April 2025).

**Kyrych Olga**  
*Financial Manager*  
*Woodway Company (Ternopil, Ukraine)*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10913

## BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN FINANCIAL MANAGEMENT: ENHANCING TRANSACTION TRANSPARENCY AND SECURITY

**Summary.** *Introduction.* The article examines the application of blockchain technology in corporate financial management with a focus on increasing transaction transparency and security.

*Purpose.* The purpose of this study is to analyze the application of blockchain technology as a means to enhance transaction transparency and security in corporate financial management, with a specific emphasis on accounting, internal control, and auditing.

*Materials and methods.* The research is based on a review of previously published studies. The methodology includes comparative analysis, induction and deduction, logical reasoning, and other analytical approaches.

*Results.* The theoretical foundations of decentralized ledgers, their operating principles, and consensus mechanisms are analyzed, as well as their impact on the accuracy of accounting, the efficiency of internal controls, and auditing. Practical case studies of blockchain implementation in various sectors (banking, insurance, logistics, etc.) are presented, reflecting reductions in document processing time, minimization of fraud risks, and improvements in compliance procedures. The work also pays special attention to the technological and regulatory barriers that limit the widespread adoption of blockchain in corporate finance. In conclusion, the article formulates its findings. The information presented is of interest to scholars and practitioners in the fields of financial management and information technology, particularly those specializing in the digital transformation of financial systems to enhance transaction transparency and security. Moreover, the material will be useful for specialists involved in the development of innovative strategies and regulatory mechanisms aiming to integrate blockchain technologies to optimize financial processes and ensure robust data protection in a dynamic digital economy.

*Further research in this area.* Future research in this field should focus on the integration of new adaptive consensus algorithms with artificial intelligence and dynamic smart contracts. This direction holds potential for enhancing the flexibility, efficiency, and security of blockchain-based financial systems.

**Key words:** blockchain, corporate finance, accounting, internal control, auditing, transaction transparency, security, smart contracts, compliance, decentralization

**Statement of the problem.** Modern financial management is undergoing a period of profound transformation, driven by digitalization and the increasing demands for transparency and security of operations [4]. Blockchain technologies, originally popularized through cryptocurrencies (Bitcoin, Ethereum, etc.), are gradually expanding beyond the purely “cryptocurrency” sphere to become an instrument for enhancing corporate finance.

**Analysis of recent research and publications.** Danju D. [1] examines innovative solutions in accounting, emphasizing that the use of distributed ledgers helps reduce operational risks and prevent fraud. Similarly, the study by Rane N., Choudhary S., and Rane J. [2] demonstrates the potential of integrating blockchain with artificial intelligence to create synergistic effects in financial flow management, which not only automates control processes but also enhances trans-

action reliability. Kukman T. and Gričar S. [3] in turn focus on improving the quality of financial systems, considering blockchain as a tool that contributes to process optimization and enhanced management efficiency, while Chang S. E., Luo H. L., and Chen Y. C. [8] emphasize the revolutionary changes in trade finance, where the application of the technology in the context of letters of credit enables a rethinking of traditional transaction methods.

Abdelhamid M. et al. [4] provide an analysis of the challenges of blockchain implementation, paying attention to existing barriers and prospective AI-based solutions, thereby considering blockchain not only as a technical innovation but also as a strategic instrument for enhancing financial transaction transparency. Kayani U. and Hasan F. [5] analyze the interrelationship between the dynamics of cryptocurrencies and the functioning of traditional financial

institutions, emphasizing the need for an interdisciplinary approach and the sustainable development of the technology. The studies by Georgiou I. et al. [6] and Priom M.A. I. et al. [7] demonstrate how the use of blockchain technology contributes to increased accuracy in accounting, reduction of operational costs, and improved auditing procedures.

Upadhyay A. et al. [10] consider the impact of the technology on the formation of a circular economy, pointing to the possibility of a harmonious combination of economic efficiency with environmental and social priorities. The study by Liladhar Rane N. et al. [9] demonstrates the potential of an interdisciplinary approach, where digital technologies, including blockchain, serve as tools for analyzing socio-economic processes.

Bamakan S.M. H., Motavali A., and Bondarti A.B. [11] provide a detailed assessment of the performance criteria of various consensus algorithms, highlighting key parameters for enhancing the resilience and efficiency of distributed systems. A similar contribution was made by Wan S. et al. [12], who presented a comparative review of modern consensus protocols, thus offering a deeper understanding of the structural features of the technology in the face of growing demands for scalability and security.

Martinez D., Magdalena L., and Savitri A.N. [13] propose the integration of artificial intelligence with blockchain technology, which enhances the processes of analyzing and monitoring financial operations. Adewale T.T., Olorunyomi T.D., and Odonkor T.N. [14] develop a conceptual model in which blockchain technology is used to strengthen reporting transparency and regulatory compliance. Complementing the aforementioned studies, Almadadha R. [3] focuses on the use of blockchain in financial accounting, paying attention not only to traditional aspects of security and transparency, but also to emerging trends related to ESG reporting.

Thus, the literature review demonstrates the multifaceted nature of research in the application of blockchain in financial management. On one hand, publications focused on the practical application of the technology to enhance transaction transparency and security emphasize the possibilities of integration with artificial intelligence and innovative methods in trade finance. On the other hand, theoretical studies in accounting and auditing reveal the fundamental principles of distributed ledgers and confirm their potential for optimizing the control of financial processes.

**The purpose.** Based on the identified gap, the aim of this work is to analyze the application of blockchain technology for enhancing transaction transparency and security in the field of corporate financial management, with a focus on accounting, internal control, and auditing.

The scientific novelty lies in proposing a new integrative approach to the use of blockchain technology

for improving the transparency and security of corporate transactions, achieved through a systematic analysis of the theoretical foundations of distributed ledgers, a comparative study of consensus algorithms, and an empirical evaluation of implementation case studies that optimize accounting, internal control, and auditing processes.

The author's hypothesis is that the use of blockchain can not only increase transparency and reduce fraud risks in financial operations but also improve the quality of financial accounting through immutable records and reduced reliance on manual verification.

**Materials and methods.** This work is based on a review and analysis of scientific publications on blockchain and its role in financial management.

### **Presentation of the main material of the research**

**Theoretical foundations for the application of blockchain in financial management.** Blockchain technology is based on a decentralized ledger, where each transaction is grouped into a block and confirmed by a network of nodes using cryptographic methods [4]. Each node in the network maintains a complete copy of the ledger. When a new transaction occurs, network participants must confirm its validity, which prevents abuse and targeted attacks on a single server. Blockchain utilizes encryption with hash functions; data in each block are linked to the previous block via a unique hash. Any attempt to alter data in a block results in a discrepancy throughout the entire chain [5]. The most widely adopted consensus mechanisms are Proof of Work (PoW) and Proof of Stake (PoS). PoW requires solving complex computational puzzles, making the network resilient to external attacks but energy-intensive. PoS, based on "stake," reduces energy consumption and increases speed, but demands high standards for the fair distribution of tokens [6].

One of blockchain's advantages in the corporate sector is the assurance of transparency and verifiability of operations [7]. In financial systems, the approval chain is often complex and opaque, which increases fraud risk. Blockchain enables every operation to be recorded in a single ledger accessible to all network participants:

- Transaction traceability.
- Forgery resistance.
- Audit automation [1; 3].

Thus, blockchain transparency optimizes interactions between financial departments, external auditors, and regulators, creating a trustworthy environment. For instance, Ethereum-based solutions (following its transition to PoS) have significantly accelerated operations in decentralized finance (DeFi) applications and enhanced their reliability [2; 9]. Figure 1 below summarizes the elements that make it possible to achieve increased security in financial transactions through the application of the blockchain network.



As a result, blockchain creates an environment where each transaction maintains cryptographic integrity, and the risk of fraud is reduced due to transparency and decentralization.

**Blockchain in accounting, internal control, and auditing.** The use of distributed ledgers in accounting enhances the accuracy and timeliness of recording financial transactions. In traditional accounting models, most processes rely on documents and databases stored in centralized systems [4]. With blockchain implementation, each transaction (for example, an entry for invoice payment) is verified by network nodes and recorded in a distributed ledger, ensuring an immutable history. Certain operations — such as document compliance checks, reconciliations, and balance confirmations — can be performed automatically using smart contracts [7; 11].

Within a financial group or holding, data from subsidiary units can be consolidated into a single ledger, simplifying the preparation of consolidated reports. This is particularly relevant when diverse ERP systems are used within the holding [3, 10]. Internal control is aimed at the timely detection and prevention of anomalies, errors, and fraudulent activities. In the context of blockchain, the internal control system gains several advantages:

- Automated anomaly monitoring.
- High traceability.
- Support for KYC/AML Procedures [3; 9].
- A unified, verifiable ledger for compliance and security departments [2; 15].

Below, Table 1 summarizes the main effects achieved by companies when implementing blockchain in internal control and compliance processes, as well as possible limitations.

Thus, blockchain in accounting, internal control, and auditing opens opportunities for automation, enhanced transparency, and data protection. However, technological, legal, and organizational aspects associated with overhauling traditional methods must be taken into account. The following sections will review practical experiences in integrating blockchain into corporate finance and its future prospects.

**Practical application in corporate finance: cases and prospects.** One of the most promising areas for blockchain implementation in corporate finance is the creation and dissemination of financial reporting. Traditional reporting processes are often prone to errors and delays due to multi-step document verification. With blockchain, every operation affecting financial results is recorded in a distributed ledger and becomes available to interested parties in real time [6].

One of the main advantages of blockchain in corporate finance is the reduction of fraud risks and the optimization of compliance procedures. Thanks to the immutability of the ledger and cryptographic protection methods, every transaction is recorded in a manner that makes forgery extremely difficult [8; 14].

In practice, the challenge of aligning public blockchains with regulatory norms still arises: in some jurisdictions, it is necessary to restrict access to certain

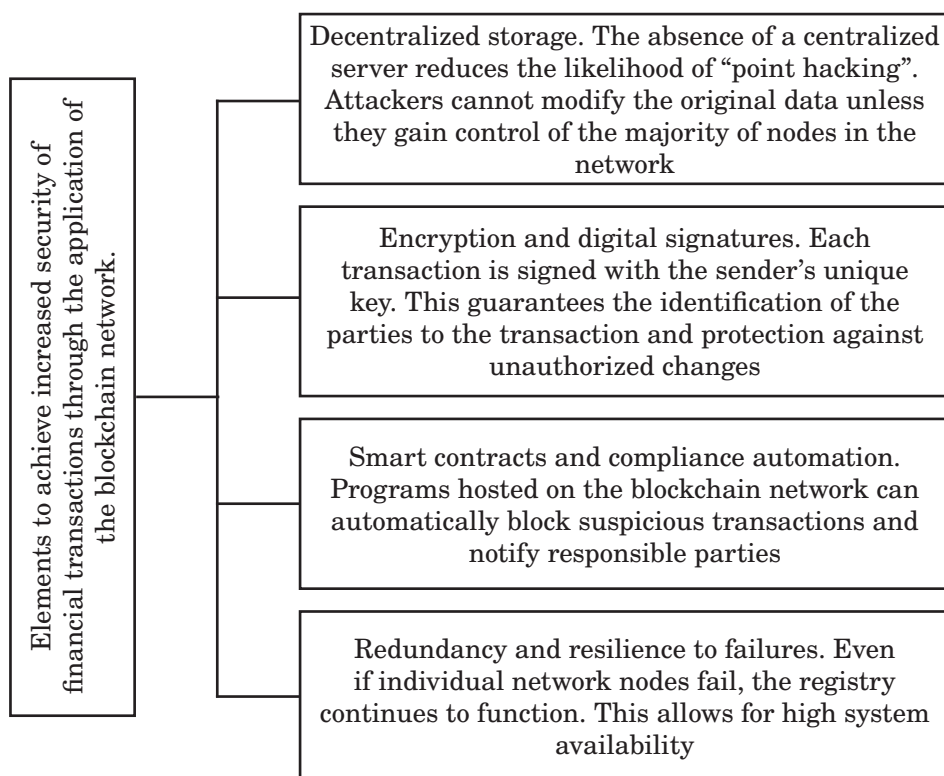


Fig. 1. Elements that enable increased security of financial transactions through the use of the blockchain network  
Source: generalized by the author based on [2; 3; 9]

Table 1

**The effects that companies achieve when implementing blockchain in internal control and compliance processes, as well as possible limitations**

Effect of implementation	Description of the effect	Possible limitations
Immutability and audit transparency	Blockchain creates an immutable ledger of transactions, enabling the formation of a detailed, transparent log of operations. This significantly reduces the risk of forgery, enhances data reliability, and improves audit quality through retrospective analysis.	No possibility of correcting data entry errors, necessitating additional procedures for detection and recording; challenges balancing transparency with the confidentiality of critical information.
Decentralization and distributed control	The distributed nature of blockchain eliminates the need for a single control point by distributing authority among multiple participants. This enhances system resilience, minimizes internal abuse, and creates a more flexible corporate governance model.	Coordination difficulties among independent network participants may slow system responsiveness; integration challenges with existing centralized IT structures and potential issues in consortium management.

Source: generalized by the author based on [2; 3; 5; 6]

Table 2

**Evaluation of examples of blockchain use in the corporate sector and the results of their implementation**

Sector / type	Companies	Description / application	Key advantages / features
International banks	HSBC, Santander	Use of distributed ledgers for documentary operations and trade finance.	Reduction in document processing time; decreased risk of forgery.
Insurance companies	Etherisc, Blue Cross	Testing smart contracts for automatic payouts with the uploading of supporting documents (including medical certificates).	Automation of payout processes; minimization of errors.
Logistics corporations	Maersk and others	Development of platforms for real-time cargo tracking and settlements, where documents (invoices, statements, waybills) are created and signed on blockchain.	Enhanced transparency; optimization of document workflows; reduced operational risks.

Source: generalized by the author based on [1–3; 8]

information or provide a “right to be forgotten” for personal data (as required by GDPR in the EU) [7]. Consequently, most cases are currently being deployed in “private” or “consortium” networks, where the circle of validators is limited [3].

For a clear assessment of examples of blockchain use in the corporate sector and the key results of their implementation, Table 2 is presented below.

Overall, despite existing limitations, market dynamics and successful pilot projects confirm that blockchain technology is being actively integrated into corporate finance.

**Conclusions of this research and prospects for further research in this area.** The study analyzed the mechanisms by which blockchain technology ensures transparency, protection, and verification of financial transactions in the corporate sector.

There is a need to develop an interdisciplinary model that combines blockchain technologies, artificial intelligence, and big data processing algorithms

for the automated analysis of financial transactions. Within this model, it is proposed to design intelligent smart contracts capable of identifying anomalies and potential fraudulent schemes in real time through the integration of machine learning methods with advanced consensus algorithms (such as adaptive versions of PoS or hybrid solutions). This approach would not only accelerate audit processes by automating routine checks, but also improve the accuracy of accounting and internal control by reducing dependence on manual data verification and minimizing operational risks.

In addition, it is essential to establish a unified regulatory and technological standard for the integration of blockchain technologies into corporate financial management. A comparative analysis of existing regulatory frameworks across different jurisdictions is recommended in order to identify optimal solutions and develop policy guidelines for governments and the corporate sector.

### References

1. Danju D. Innovations in accounting: The use of blockchain technologies to increase transparency and security of financial transactions. *Toraigyrov University of Khabarshysy*. 2023; 56: 57–63.
2. Rane N., Choudhary S., Rane J. Blockchain and Artificial Intelligence (AI) integration for revolutionizing security and transparency in finance. *SSRN*. 2023: 1–21.
3. Kukman T., Gričar S. Blockchain for Quality: Advancing Security, Efficiency, and Transparency in Financial Systems. *FinTech*. 2025; 4 (1): 7.
4. Abdelhamid M. et al. A Review on Blockchain Technology, Current Challenges, and AI-Driven Solutions. *ACM Computing Surveys*. 2024; 57(3): 1–39.
5. Kayani U., Hasan F. Unveiling cryptocurrency impact on financial markets and traditional banking systems: lessons for sustainable blockchain and interdisciplinary collaborations. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024; 17(2): 58.
6. Georgiou I. et al. Blockchain for accounting and auditing — Accounting and auditing for cryptocurrencies: A systematic literature review and future research directions. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024; 17 (7): 276.
7. Priom M.A. I. et al. Blockchain applications in accounting and auditing: research trends and future research implications. *International Journal of Economics, Business and Management Research*. 2024; 8 (7): 225–247.
8. Chang S.E., Luo H.L., Chen Y.C. Blockchain-enabled trade finance innovation: A potential paradigm shift on using letter of credit. *Sustainability*. 2019; 12(1): 188.
9. Liladhar Rane N. et al. Identification of sustainable urban settlement sites using interrelationship based multi-influencing factor technique and GIS. *Geocarto International*. 2023; 38(1): 1–28.
10. Upadhyay A. et al. Blockchain technology and the circular economy: Implications for sustainability and social responsibility. *Journal of cleaner production*. 2021; 293: 1–10.
11. Bamakan S.M. H., Motavali A., Bondarti A.B. A survey of blockchain consensus algorithms performance evaluation criteria. *Expert Systems with Applications*. 2020; 154: 1–9.
12. Wan S. et al. Recent advances in consensus protocols for blockchain: a survey. *Wireless networks*. 2020; 26: 5579–5593.
13. Martinez D., Magdalena L., Savitri A.N. Ai and blockchain integration: Enhancing security and transparency in financial transactions. *International Transactions on Artificial Intelligence*. 2024; 3 (1): 11–20.
14. Adewale T.T., Olorunyomi T.D., Odonkor T.N. Blockchain-enhanced financial transparency: A conceptual approach to reporting and compliance. *Int J Front Sci Technol Res*. 2022; 2 (1): 24–45.
15. Almadadha R. Blockchain technology in financial accounting: enhancing transparency, security, and esg reporting. *Blockchains*. 2024; 2 (3): 312–333.

УДК [330.332+330.341.1]»71» (477)

**Бондар-Підгурська Оксана Василівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту  
Полтавський університет економіки і торгівлі*

**Bondar-Pidhurska Oksana**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Management  
Poltava University of Economics and Trade*

ORCID: 0000-0001-7792-4023

**Бакланов Станіслав Олексійович**

*аспірант  
Полтавського університету економіки і торгівлі*

**Baklanov Stanislav**

*Postgraduate Student of the  
Poltava University of Economics and Trade*

ORCID: 0009-0004-6529-5193

**Курзанцев Дмитро Володимирович**

*аспірант  
Полтавського університету економіки і торгівлі*

**Kurzantsev Dmytro**

*Postgraduate Student of the  
Poltava University of Economics and Trade*

ORCID: 0009-0007-0060-1112

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10861

## ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ІНДУСТРІЙ 4.0 І 5.0

## INCREASING THE INNOVATIVE ATTRACTIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND INDUSTRIES 4.0 AND 5.0

**Анотація.** Вступ. На тлі необхідності реалізації цілей сталого розвитку питання розробки базових напрямів підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств в умовах становлення Індустрії 4.0 і 5.0 набувають особливої актуальності. Розвиток національного промислового виробництва, що ґрунтується на нових технологіях стає інноваційно привабливим для інвесторів забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність економіки України в ситуаціях війни та повоєнної розбудови.

Мета статті – розгляд, обґрунтування та узагальнення базових напрямів підвищення рівня інноваційної привабливості промислових підприємств в умовах становлення Індустрії 4.0 та 5.0, а також необхідності реалізації цілей сталого розвитку.

У процесі здійснення дослідження було використано наукові методи: аналізу та синтезу; візуалізації, логічного узагальнення результатів.

Результати. Позиціоновано інноваційну привабливість промислового підприємства як запоруку технологічного прогресу та показник стійкості, відповідальності та відкритості національної економіки до довгострокового майбутнього.

Розроблено напрями підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств в умовах становлення Індустрії 4.0 та сталого розвитку – інтеграція технологій Індустрії 4.0, екологізація виробництва, розвиток інноваційної



культури корпорацій, цифрова трансформація управління, використання ESG-підходів, інвестування в НДДКР, гнучкість і відкритість до нових моделей бізнесу.

Розроблено напрями підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств в умовах становлення Індустрії 5.0 та сталого розвитку – цифрова трансформація та інтелектуалізація виробництва, людиноцентричність у виробництві, екологічна модернізація, підтримка стартапів і відкритих інновацій, інвестиції в дослідження та розробки (НДДКР), розвиток інноваційної культури на підприємстві, глобальна кооперація та вихід на міжнародні ринки, інноваційний маркетинг та брендинг.

Узагальнено та візуалізовано напрями підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств в умовах становлення Індустрії 4.0 і 5.0 та сталого розвитку.

Доведено можливість, реальність та доцільність використання розроблених та запропонованих напрямів підвищення рівня інноваційної привабливості для промислових підприємств на конкретних прикладах, що продемонстрували світові та національні компанії.

На основі вивчення праць прогресивної наукової спільноти рекомендовано підвищення рівня інноваційної привабливості промислового національного виробництва як основу стійкості економіки України в ситуаціях війни та повоєнної її розбудови. При цьому, вказано на певні проблеми з реалізацією цілей сталого розвитку, що потребує оптимізації процесів логістики та активної роботи в цьому напрямі.

Перспективи та подальші дослідження у розробці напрямів підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств на засадах Індустрій 4.0 і 5.0 та в умовах сталого розвитку включають, інтеграцію концепцій сталого розвитку, цифрову трансформацію в форматі Індустрія 4.0, людиноцентричний підхід Індустрії 5.0, нові бізнес-моделі, пов'язані з платформізацією промисловості та «інноваціями як послугою» (IaaS), міжнародне співробітництво та кластери. Актуальними дослідженнями залишаються механізми трансферу технологій, транснаціональні інноваційні платформи й політики стимулювання міжнародної співпраці.

**Ключові слова:** інноваційна привабливість, промислові підприємства, Індустрія 4.0, Індустрія 5.0, сталий розвиток, національна економіка

**Summary.** Introduction. Against the background of the need to implement sustainable development goals, the issues of developing basic directions for increasing the innovative attractiveness of industrial enterprises in the context of the formation of Industry 4.0 and 5.0 are becoming particularly relevant. The development of national industrial production based on new technologies becomes innovatively attractive to investors, ensuring the stability and competitiveness of the Ukrainian economy in situations of war and post-war development.

The purpose of the article is to consider, substantiate and generalize the basic directions for increasing the level of innovative attractiveness of industrial enterprises in the context of the formation of Industry 4.0 and 5.0, as well as the need to implement sustainable development goals.

In the process of conducting the research, scientific methods were used: analysis and synthesis; visualization, logical generalization of results.

Results. The innovative attractiveness of an industrial enterprise is positioned as a guarantee of technological progress and an indicator of the stability, responsibility and openness of the national economy to the long-term future. Directions for increasing the innovative attractiveness of industrial enterprises in the context of the emergence of Industry 4.0 and sustainable development have been developed – integration of Industry 4.0 technologies, greening of production, development of innovative culture of corporations, digital transformation of management, use of ESG approaches, investment in R&D, flexibility and openness to new business models. Directions for increasing the innovative attractiveness of industrial enterprises in the context of the emergence of Industry 5.0 and sustainable development have been developed – digital transformation and intellectualization of production, human-centricity in production, ecological modernization, support for startups and open innovations, investment in research and development (R&D), development of innovative culture at the enterprise, global cooperation and entry into international markets, innovative marketing and branding. Directions for increasing the innovative attractiveness of industrial enterprises in the context of the emergence of Industry 4.0 and 5.0 and sustainable development have been summarized and visualized. The possibility, reality and expediency of using the developed and proposed directions for increasing the level of innovative attractiveness for industrial enterprises are proven on specific examples demonstrated by global and national companies. Based on the study of the works of the progressive scientific community, it is recommended to increase the level of innovative attractiveness of industrial national production as the basis for the stability of the Ukrainian economy in situations of war and its post-war development. At the same time, certain problems with the implementation of sustainable development goals are indicated, which requires optimization of logistics processes and active work in this direction.

Prospects and further research in developing directions for increasing the innovative attractiveness of industrial enterprises on the basis of Industry 4.0 and 5.0 and in the context of sustainable development include the integration of sustainable development concepts, digital transformation and Industry 4.0, the human-centric approach of Industry 5.0, new business models related to the phantomization of industry and «innovation as a service» (IaaS), international cooperation and clusters. Current research remains on technology transfer mechanisms, transnational innovation platforms and policies to stimulate international cooperation.

**Key words:** innovative attractiveness, industrial enterprises, Industry 4.0, Industry 5.0, sustainable development, national economy.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкими технологічними змінами, цифровою трансформацією виробництва та посиленням екологічних і соціальних викликів. Впровадження концепцій Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 відкриває нові можливості для модернізації промислових підприємств, але водночас ставить перед ними завдання відповідності Цілям сталого розвитку ООН.

У цьому контексті інноваційна привабливість — здатність підприємства залучати інвестиції, впроваджувати інновації та створювати додану вартість на основі новітніх технологій — є стратегічно важливою характеристикою. Її підвищення дозволяє забезпечити не лише економічну ефективність, а й екологічну безпеку, соціальну справедливість та енергоефективність, що є базовими орієнтирами сталого розвитку. Отже, актуальність теми зумовлена необхідністю модернізації виробництва на основі цифрових технологій та «розумних» систем, вимогами до екологічної відповідальності згідно з глобальними кліматичними угодами, орієнтацією на людиноцентричний підхід у рамках Індустрії 5.0, зростаючим інтересом інвесторів і держави до інноваційно-сталих підприємств. Вище викладене дозволяє дійти висновку, що розробка ефективних підходів і напрямів щодо підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств у контексті індустрій 4.0–5.0 та сталого розвитку є нагальною науковою та практичною потребою сучасності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань інноваційного розвитку та інноваційної привабливості підприємств промисловості займалися такі науковці: Бойко О.М. [18], Бондар-Підгурська О. В. [1], Коломієць О. [2], Кривов'язюк І.В. [19], Кучеренко С.Ю. [18], Скоробогатова Н.Є. [21], Юрчак О. [2] та ін. Незважаючи на наявність великої кількості наукових праць з цієї проблематики недостатньо вивченими залишаються питання щодо узагальнення базових напрямів підвищення рівня інноваційної привабливості промислових підприємств в умовах становлення Індустрії 4.0 та 5.0, а також необхідності реалізації цілей сталого розвитку. Все це створило передумови для формування мети статті.

**Мета статті** — розгляд, обґрунтування та узагальнення базових напрямів підвищення рівня інноваційної привабливості промислових підприємств в умовах становлення Індустрії 4.0 та 5.0, а також необхідності реалізації цілей сталого розвитку.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження стали матеріали офіційних сайтів що стосуються питань зазначеної проблематики, а також праці українських авторів, що досліджують науково-практичні питання у сфері інноваційного розвитку. У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (під час вивчення праць прогресивної наукової спільноти і розробці ре-

комендацій та перспектив подальшого дослідження щодо підвищення рівня інноваційної привабливості промислового національного виробництва); візуалізації (під час узагальнення напрямів підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств в умовах становлення Індустрії 4.0 і 5.0 та сталого розвитку), логічного узагальнення результатів (під час формування висновків).

Логічно-структурну схему наданого дослідження можна подати так: «виокремлення напрямів підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств на засадах Індустрії 4.0 в умовах сталого розвитку» — «виокремлення базових напрямів підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств на засадах Індустрії 5.0 у форматі сталого розвитку» — «узагальнення та візуалізація ключових напрямів підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств на засадах Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 в умовах реалізації цілей сталого розвитку» — «розробка рекомендацій та перспектив подальшого дослідження щодо підвищення рівня інноваційної привабливості промислового національного виробництва як основи стійкості економіки України в ситуаціях війни та повоєнної її розбудови».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах глобальної трансформації промисловості інновації виступають ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Виклики, пов'язані з цифровізацією, зростаючими екологічними вимогами, змінами ринкової кон'юнктури та соціальними очікуваннями, потребують нових стратегічних підходів до організації промислового виробництва. Запровадження концепцій Індустрії 4.0, що орієнтована на цифрову автоматизацію процесів, та Індустрії 5.0, яка акцентує на людині, її співпраці з робототехнічними системами та соціальній відповідальності, створює нові можливості для підвищення ефективності промислових підприємств. Одночасно, зобов'язання країн щодо реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН вимагають від підприємств більшої екологічної свідомості, енергоефективності, соціальної відповідальності та прозорості. У цьому контексті інноваційна привабливість промислових підприємств, тобто їх здатність залучати інвестиції, впроваджувати та розвивати новітні технології, стає важливою складовою національної та глобальної економічної стратегії. Її підвищення дозволяє не лише зміцнити позиції підприємств на ринку, а й забезпечити сталість їхнього розвитку в умовах постійних змін. Тому дослідження напрямів і механізмів підвищення рівня інноваційної привабливості промислових підприємств, з урахуванням вимог Індустрії 4.0 та 5.0 і в контексті реалізації ЦСР, є актуальним і важливим як для науки, так і для практики управління.

Серед основних напрямів підвищення рівня інноваційної привабливості промислових підприємств

в умовах становлення Індустрії 4.0 та реалізації цілей сталого розвитку варто виокремити такі:

1. *Інтеграція технологій Індустрії 4.0.* Зауважимо, що Індустрія 4.0 — це етап цифрової трансформації виробництва, де головну роль відіграють: а) IoT (Інтернет речей) — для моніторингу устаткування в режимі реального часу; б) штучний інтелект (AI) — для прогнозування поломок, оптимізації логістики, персоналізації продуктів; в) 3D-друк — дозволяє швидко створювати прототипи й дрібносерійне виробництво; д) роботизація — замінює ручну працю, забезпечує точність і швидкість; ж) цифрові двійники — віртуальні копії реальних об'єктів, які дозволяють тестувати інновації без ризику [2]. Наприклад, Siemens запровадило цифрового двійника виробничої лінії на своєму заводі в Амберзі (Німеччина), що дозволило моделювати і оптимізувати процеси в реальному часі [3].

2. *Екологізація виробництва*, що є відповіддю на вимоги сталого розвитку: а) використовуються екологічно чисті матеріали; б) підприємства переходять на відновлювані джерела енергії — сонце, вітер, біомаса; в) впроваджується енергоменеджмент — системи для контролю та зменшення витрат енергії; д) розвиваються моделі циркулярної економіки: зменшення відходів, повторне використання сировини, екодизайн [4]. Так, ArcelorMittal (металургія) впроваджує систему уловлювання вуглецю на своїх підприємствах, а також переходить на біовугілля замість кам'яного для зниження викидів CO<sub>2</sub> [5].

3. *Розвиток інноваційної культури* корпорацій ґрунтується на тому, що інновація починається з людини. З цією метою варто: а) створити мотиваційні програми для персоналу (премії за ідеї, участь у проєктах); б) проводити внутрішні конкурси, хакатони, сесії брейнштормінгу; в) формувати творче середовище, де співробітники не бояться помилятися і експериментувати; д) розвивати інститути корпоративного навчання [6]. Так, український виробник ТОВ «Нова Пошта» щороку проводить внутрішні хакатони серед співробітників, де пропонуються ідеї автоматизації, нових сервісів і логістичних рішень [7].

4. *Цифрова трансформація управління* передбачає: а) впровадження ERP-системи (планування ресурсів підприємства) і CRM-системи (робота з клієнтами); б) застосовується аналітика великих даних (Big Data) для ухвалення стратегічних рішень; в) вивчається поведінка споживача через аналітику соціальних мереж, IoT-дані; д) удосконалюється управління ризиками та прогнозування [8]. Так, General Electric створила цифрову платформу Predix, яка об'єднує всі виробничі та аналітичні дані для оптимізації роботи заводів [9].

5. *Використання ESG-підходів*, що передбачає а) ESG (Environmental, Social, Governance) — новий стандарт оцінки інвестиційної привабливості; б) формуються звітності щодо впливу на довкілля, соціальної відповідальності, етичності управління;

в) залучаються інвестори, які підтримують сталий розвиток; д) підприємство формує позитивний імідж перед суспільством і партнерами [10]. Наприклад, компанія Unilever інтегрує ESG у всі процеси, від виробництва екологічної упаковки до прозорості ланцюгів постачання, що робить їх привабливими для «зелених» інвесторів [11].

6. *Інвестування в НДДКР*, що включає а) фінансування наукових досліджень у співпраці з університетами та інститутами; б) створення власних R&D-відділів для пошуку інновацій; в) підтримка стартапів як джерел нових ідей; г) використання краудсорсингу для залучення зовнішніх експертів до інноваційних розробок. Так, корпорація Bosch інвестує понад 10% свого річного обороту у власні дослідження. Зокрема, вони розробляють електро-мобільні платформи, датчики для автономних авто, «розумну» побутову техніку [12].

7. *Гнучкість і відкритість до нових моделей бізнесу*, що включає а) переорієнтацію з просто виробника на провайдера послуг (сервіталізація); б) впровадження моделей співтворення цінності разом із клієнтами; в) розвиток відкритих інновацій (Open Innovation): обмін ідеями, спільні проєкти, ліцензування технологій. Так, Rolls-Royce замість продажу двигунів авіакомпаніям запровадила модель «Power by the Hour», коли клієнти платять за години польоту, а обслуговування і заміна — це відповідальність компанії [13].

Отже, становлення Індустрії 4.0 диктує нові стандарти ефективності, гнучкості та цифрової зрілості. Підприємства, які не впроваджують сучасні технології (AI, IoT, Big Data), втрачають конкурентоспроможність на глобальному ринку. Крім того, потреба в сталому розвитку змушує бізнес переходити до екологічно відповідальних і соціально орієнтованих моделей, що є базовим критерієм для інвесторів, які орієнтуються на ESG-підходи [14–16]. Вище викладене обумовлює доцільність реалізації запропонованих напрямів підвищення рівня інноваційної привабливості промислових підприємств в умовах становлення Індустрії 4.0 та реалізації цілей сталого розвитку.

Далі розглянемо потенційні напрями підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств на засадах Індустрії 5.0 в контексті сталого розвитку:

1. *Цифрова трансформація та інтелектуалізація виробництва* передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства: автоматизація, використання IoT, Big Data, штучного інтелекту та системи ERP. Це і впровадження системи автоматизованого управління виробництвом на промислових підприємствах, зокрема, машинобудування, що дозволяє підвищити ефективність виробничих процесів. Тобто, використання цифрової трансформації та інтелектуалізації виробництва технологій штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), великих даних і хмарних обчислень дозволяють



оптимізувати виробничі процеси. В цьому контексті металургійний завод «Інтерпайп Сталь» у м. Дніпро впровадив цифрову систему моніторингу виробничих процесів із використанням сенсорів і аналітики в реальному часі, що дозволило зменшити втрати сировини та підвищити якість продукції [17].

2. *Людиноцентричність у виробництві* передбачає орієнтацію на створення безпечного, зручного та високопродуктивного середовища для працівників, врахування потреб людини при впровадженні нових технологій. Наприклад: на промисловому підприємстві «Електронмаш» у Києві працівники пройшли навчання при взаємодії з «новимізованими» комплексами роботи. Це дозволило знизити рівень професійної енергії і водночас покращити якість продукції. Крім того, реалізація підвищення кваліфікації персоналу на підприємствах, що впроваджують новітні технології, забезпечила гармонійну взаємодію між працівниками та автоматизованими системами [18]. Отже, Індустрія 5.0 орієнтована на гармонізацію співпраці між людьми і машиною, де важливу роль відіграє кваліфікований персонал та індивідуальні підходи до праці.

3. *Екологічна модернізація* має на меті впровадження екологічно чистих і ресурсозберігаючих технологій, мінімізацію викидів, перехід на замкнуті цикли виробництва. Так, Броварський завод компанії «Оболонь» встановив систему повторного використання технологічної води та біоочищення стічних вод, зменшуючи забруднення довкілля та витрати на воду. Це також перехід підприємств хімічної промисловості на використання екологічно чистих технологій, що зменшує викиди шкідливих речовин у навколишнє середовище [19]. Тобто, впровадження екологічно чистих технологій, зниження викидів, використання відновлюваних джерел енергії — усе це відповідає принципам сталого розвитку.

4. *Підтримка стартапів і відкритих інновацій* передбачає співпрацю з інноваційними екосистемами — стартапами, науковими лабораторіями, акселераторами, зовнішніми розробниками рішень. В цьому напрямі працює АТ «Українські енергетичні машини» (раніше «Турбоатом»), що бере участь у технологічних форумах і співпрацює зі стартапами для оптимізації турбін, залучаючи зовнішніх розробників для вирішення конкретних інженерних завдань. Це створення корпоративних акселераторів на базі великих промислових підприємств для підтримки стартапів, які розробляють інноваційні рішення у сфері промисловості, а також розвиток інноваційного середовища через співпрацю з науковими установами, венчурними фондами, акселераторами та інкубаторами [20].

5. *Інвестиції в дослідження та розробки (НДДКР)* має за мету формування власних R&D підрозділів, залучення науковців, розробка нових продуктів, патентування інновацій. В цьому напрямі Харківське підприємство «ФЕД» фінансує власний НДЦ, який

займається розробкою сучасних систем гідроприводів для літаків, створюючи конкурентні продукти для міжнародного ринку. Це може бути збільшення фінансування науково-дослідних робіт у галузі матеріалознавства для створення нових композитних матеріалів з покращеними характеристиками [21]. Отже, постійне оновлення продуктів і процесів на основі наукових досліджень — це ключ до конкурентоспроможності.

6. *Розвиток інноваційної культури на підприємстві* передбачає формування середовища, де працівники можуть генерувати ідеї, пропонувати поліпшення, а керівництво активно підтримує ініціативи, тобто створення сприятливого клімату для творчості, підтримки ініціативи працівників і впровадження системи мотивації. В цьому форматі на ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» (ПАТ «ЗАЗ») діє програма внутрішніх інновацій: кожен працівник може подати ідею через спеціальну платформу, найкращі пропозиції винагороджуються премією. Крім того, це і впровадження системи внутрішніх грантів для працівників підприємства, що стимулює подачу та реалізацію інноваційних ідей [17].

7. *Глобальна кооперація та вихід на міжнародні ринки* призведе до розширення співпраці з міжнародними партнерами, експорт високотехнологічної продукції, участі у міжнародних науково-промислових проектах, тобто це інтернаціоналізація діяльності завдяки залученню нових ідей, партнерства та інвестицій. В контексті реалізації даного напряму Львівська корпорація «Електрон» підписано угоду на поставку сучасних трамваїв до Польщі та Німеччини, адаптуючи продукцію до європейських стандартів якості та безпеки. Отже, це укладання партнерських угод між українськими та європейськими підприємствами для спільної розробки та впровадження інноваційних продуктів [18].

8. *Інноваційний маркетинг та брендинг* передбачає формування позитивного іміджу підприємства як інноваційного, відповідального, екологічного; створення бренду, орієнтованого на майбутнє. Промислові підприємства мають формувати імідж сучасного, екологічного й орієнтованого на інновації виробника. Це розробка та впровадження стратегії просування інноваційної продукції підприємства на міжнародних виставках та ярмарках, підвищуючи пізнаваність бренду [20]. В контексті реалізації даного напряму Група компаній «Біосфера» запустила рекламу «Еко — це нова норма», просуваючи екологічну продукцію з акцентом на збереження довкілля.

Отже, варто узагальнити напрями підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств в умовах становлення Індустрії 4.0 і 5.0 та сталого розвитку (рис. 1).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, на основі аналізу та синтезу інформаційних джерел і наукових праць позиціоновано інноваційну привабливість промислового підприємства



як запоруку технологічного прогресу та показник стійкості, відповідальності та відкритості національної економіки до довгострокового майбутнього. Розроблено напрями підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств на засадах становлення Індустрії 4.0 та 5.0 в умовах необхідності реалізації цілей сталого розвитку, а саме: 1) інтеграція технологій Індустрії 4.0, екологізація виробництва, розвиток інноваційної культури корпорацій, цифрова трансформація управління, використання ESG-підходів, інвестування в НДДКР, гнучкість і відкритість до нових моделей бізнесу; 2) цифрова трансформація та інтелектуалізація виробництва, людиноцентричність у виробництві, екологічна модернізація, підтримка стартапів і відкритих інновацій, інвестиції

в дослідження та розробки (НДДКР), розвиток інноваційної культури на підприємстві, глобальна кооперація та вихід на міжнародні ринки, інноваційний маркетинг і брендинг.

Узагальнено, візуалізовано та запропоновано напрями підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств в умовах становлення Індустрії 4.0 і 5.0 та сталого розвитку, а також доведено можливість, реальність та доцільність їх використання для промислових підприємств на конкретних прикладах, що продемонстрували світові та національні компанії.

Перспективи та подальші дослідження у розробці напрямів підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств на засадах Індустрій 4.0



Рис. 1. Узагальнення напрямів підвищення інноваційної привабливості промислових підприємств в умовах становлення Індустрії 4.0 і 5.0 та сталого розвитку

Джерело: авторська розробка

і 5.0 та в умовах сталого розвитку включають, *по перше*, інтеграцію концепцій сталого розвитку, тобто це поєднання економічної ефективності з екологічною та соціальною відповідальністю, зосередження на розробці індикаторів сталості, які можна інтегрувати у стратегії інноваційного розвитку підприємств (наприклад, оцінка «зелених інновацій» або економіки замкненого циклу). *По-друге*, це цифрова трансформація та Індустрія 4.0, зокрема промисловість 4.0 передбачає широке впровадження цифрових технологій (IoT, Big Data, штучного інтелекту, 3D-друку, хмарних обчислень), а перспективними напрямками досліджень стануть автоматизація інноваційних процесів; розробка цифрових двійників виробництва; кібербезпека в умовах мережевої інтеграції. *По-третє*, людиноцентричний підхід Індустрії 5.0, а саме переосмислення ролі людини

у виробничих процесах, що є ключем до майбутніх інновацій і фокусуються на співпраці людини й роботів (колаборативна робототехніка); інклюзивному дизайні робочих місць; психоемоційному добробуті працівників як чиннику інноваційної привабливості підприємства. *По-четверте*, нові бізнес-моделі, пов'язані з «платформізацією» промисловості, «інноваціями як послугою» (IaaS), а також гнучкими ланцюгами створення вартості, які адаптуються до змін ринку та запитів споживача. *По-п'яте*, міжнародне співробітництво та кластери, що передбачає розширення мереж кластерів, створення міжнародних R&D-альянсів, і сприяє підвищенню інноваційної привабливості. Актуальними залишаються дослідження механізмів трансферу технологій, транснаціональні інноваційні платформи й політики стимулювання міжнародної співпраці.

### Література

1. Бондар-Підгурська О. В., Курзанцев Д. В., Кошман В. А. Інноваційна привабливість підприємств у ситуаціях розвитку цифрової економіки: методика оцінки. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3505/3540> (дата звернення: 03.03.2025).
2. Юрчак О. Індустрія 4.0 — що це таке та навіщо це Україна. *Офіційний сайт: Індустрія 4.0 в Україні*. 2016–2025. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2017/03/06/%D1%96%D0%BD%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D1%8F4-0-%D1%89%D0%BE-%D1%86%D0%B5-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%96%D1%89%D0%BE-%D1%86%D0%B5-%D1%83%D0%BA/> (дата звернення: 03.03.2025).
3. Siemens Healthineers створює цифрового двійника людини/ *Офіційний сайт: курс України*. 2008–2025. URL: <https://kurs.com.ua/novost/237716-siemens-healthineers-sozdaet-cifrovogo-dvoynika-cheloveka> (дата звернення: 03.03.2025).
4. Бондар О. І., Галушкіна Т. П., Унгурян П. Я. «Зелена» економіка як підґрунтя екологізації місцевого розвитку: монографія. За заг. ред. д. б. н., проф. О. І. Бондаря. Херсон : Олді-Плюс, 2018. 238 с.
5. ArcelorMittal випробовує нову технологію утилізації викидів вуглецю у Бельгії. *Офіційний сайт: GMK Center*. 2020. URL: <https://gmk.center.ua/news/arcelormittal-viprovovue-novu-tehnologiju-utilizacii-vikidiv-vuglecju-u-belgii/> (дата звернення: 03.03.2025).
6. Павшук В. М. Корпоративна культура як каталізатор інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. *Академічні візії*. 2024. Вип. 32. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12749182> (дата звернення: 03.03.2025).
7. Нова Пошта запускає хакатони інновацій. *Офіційний сайт: ТОВ «Нова Пошта»*. 2006–2025. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11425> (дата звернення: 03.03.2025).
8. Розвиток технічної освіти. *Офіційний сайт: Інтерпайп*. 2014–2025. URL: [https://interpipe.biz/esg/local\\_communities/technical\\_education](https://interpipe.biz/esg/local_communities/technical_education) (дата звернення: 03.03.2025).
9. GE запускает индустриальную облачную платформу Predix Cloud. *Офіційний сайт: «Компьютерное Обозрение»*. 1995–2025. URL: [https://ko.com.ua/ge\\_zapuskaet\\_industrialnuyu\\_oblachuuyu\\_platformu\\_predix\\_cloud\\_111716](https://ko.com.ua/ge_zapuskaet_industrialnuyu_oblachuuyu_platformu_predix_cloud_111716) (дата звернення: 03.03.2025).
10. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія та практика. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
11. Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка: монографія / за ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, Н. І. Горбаль. Львів : Міські інформаційні системи, 2021. 190 с.
12. Коротко про Bosch. *Офіційний сайт: Роберт Бош Лтд*. 2025. URL: <https://www.bosch.ua/our-company/bosch-group-worldwide> (дата звернення: 03.03.2025).
13. «Розумні» авіадвигуни: Rolls-Royce розробляє двигун, здатний вчитися та саморемонтуватися. *Офіційний сайт: 5 канал*. 2003–2025. URL: [https://www.5.ua/nauka/rozumni-aviadvihuni-rollsroyce-rozrobliaie-dvyhun-zdatnyi-vchytisia-ta-remontuvaty-sam-sebe-video-164429.html](https://www.5.ua/nauka/rozumni-aviadvihuni-rollsroyce-rozrobliaie-dvyhun-zdatnyi-vchytisia-ta-samoremontuvatisia) (дата звернення: 03.03.2025).
14. Бондар-Підгурська О. В., Юдічева О. П. Проривні економічні бізнес-моделі як основа сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку повоєнної економіки України. *«Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку»*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 18 квітня 2024 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ : 2024. 567 с. С.29–32.

15. Бондар-Підгурська О. В. Теоретико-методологічні основи формування та реалізації нової економіки: сталий інноваційний соціально орієнтований розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. № 12. С. 30–36.
16. Кулаков, Г. Т., Бондар-Підгурська О. В., Хоменко І. І. Науково-методичний підхід до оцінки процесів модернізації промисловості в контексті сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки України. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4880> (дата звернення: 03.03.2025).
17. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: початковий посібник для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. 186 с.
18. Бойко О. М., Кучеренко С. Ю. Сучасні виклики інноваційного розвитку промислових підприємств. *Економічний вісник університету*. 2023. № 57. С. 5–15. URL: <https://ue-bulletin.com.ua/web/uploads/pdf/University%20Economic%20Bulletin,%20Vol%2018,%20No%202-5-15,%202023.Pdf> (дата звернення: 03.03.2025).
19. Кривов'язюк І. В. Інвестування інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах кризи. *Рухиї-на сила науки та тенденції її розвитку*, 2023. № 14. С. 24–26. URL: [https://philarchive.org/archive/KRYOCZ?utm\\_source=chatgpt.com](https://philarchive.org/archive/KRYOCZ?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 03.03.2025).
20. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу: тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму (Київ, 23 берез. 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 197 с. URL: [https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ%3D%3D/ed3426146432ea2f6837c04fe0\\_c85b86.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ%3D%3D/ed3426146432ea2f6837c04fe0_c85b86.pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 03.03.2025).
21. Скоробогатова Н. Є. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах Індустрії 4.0. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. С. 181–191. URL: [https://www.researchgate.net/publication/360579136\\_INVESTICIJNE\\_ZABEZPECENNA\\_INNOVACIJNOGO\\_ROZVITKU\\_PIDPRIEMSTV\\_V\\_UMOVAH\\_INDUSTRII\\_40](https://www.researchgate.net/publication/360579136_INVESTICIJNE_ZABEZPECENNA_INNOVACIJNOGO_ROZVITKU_PIDPRIEMSTV_V_UMOVAH_INDUSTRII_40) (дата звернення: 03.03.2025).

### References

1. Bondar-Pidhurska O. V., Kurzantsev D. V., Koshman V. A. Innovatsiina pryvablyvist pidpriemstv u sytuatsiakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky: metodyka otsinky. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3505/3540> (date of access: 03.03.2025).
2. Yurchak O. Industriia 4.0 — shcho tse take ta navishcho tse Ukraina. *Ofitsiyni sait: Industriia 4.0 v Ukraini*. 2016–2025. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2017/03/06/%D1%96%D0%BD%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D1%8F-4-0-%D1%89%D0%BE-%D1%86%D0%B5-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B5-%D1%82%D0%B0-%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%96%D1%89%D0%BE-%D1%86%D0%B5-%D1%83%D0%BA/> (date of access: 03.03.2025).
3. Siemens Healthineers stvoriue tsyfrovoho dviynka liudyny. *Ofitsiyni sait: kurs Ukrainy*. 2008–2025. URL: <https://kurs.com.ua/novost/237716-siemens-healthineers-sozdaet-cifrovogo-dvoynika-cheloveka> (date of access: 03.03.2025).
4. Bondar O. I., Halushkina T. P., Unhurian P. Ia. “Zelena” ekonomika yak pidgruntia ekolohizatsii mistsevoho rozvytku: monohrafiia. Za zah. red. d. b. n., prof. O. I. Bondaria. Kherson: Oldi-Plus, 2018. 238 s.
5. ArcelorMittal vyprobovuie novu tekhnolohiiu utylizatsii vykydiv vuhletsu u Belhii. *Ofitsiyni sait: GMK Center*. 2020. URL: <https://gmk.center.ua/news/arcelormittal-viprobovuie-novu-tehnologiju-utilizacii-vikidiv-vuglecju-u-belgii/> (date of access: 03.03.2025).
6. Pavshuk V. M. Korporatyvna kultura yak katalizator innovatsiinoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia. *Akademichni vizii*. 2024. Vyp. 32. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12749182> (date of access: 03.03.2025).
7. Nova Poshta zapuskaie khakatony innovatsii. *Ofitsiyni sait: TOV “Nova Poshta”*. 2006–2025. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/11425> (date of access: 03.03.2025).
8. Rozvytok tekhnichnoi osvity. *Ofitsiyni sait: Interpaip*. 2014–2025. URL: [https://interpipe.biz/esg/local\\_communities/technical\\_education](https://interpipe.biz/esg/local_communities/technical_education) (date of access: 03.03.2025).
9. GE zapuskaet yndustrialnuu oblachnuu platformu Predix Cloud. *Ofitsiyni sait: “Kompiuternoe Obozrenye”*. 1995–2025. URL: [https://ko.com.ua/ge\\_zapuskaet\\_industrialnuyu\\_oblachnuyu\\_platformu\\_predix\\_cloud\\_111716](https://ko.com.ua/ge_zapuskaet_industrialnuyu_oblachnuyu_platformu_predix_cloud_111716) (date of access: 03.03.2025).
10. Hobela V. V. *Ekonomiko-bezpekova ekolohizatsiia: teoriia ta praktyka*. Lviv: LvDUVS, 2021. 244 s.
11. Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti YeS: tsyrkuliarna ekonomika: monohrafiia / za red. O. Ie. Kuzmina, O. H. Melnyk, N. I. Horbal. Lviv: Miski informatsiini systemy, 2021. 190 s.
12. Korotko pro Bosch. *Ofitsiyni sait: Robert Bosh Ltd*. 2025. URL: <https://www.bosch.ua/our-company/bosch-group-worldwide> (date of access: 03.03.2025).
13. “Rozumni” aviadvihuny: Rolls-Royce rozrobliiae dvyhun, zdatnyi vchytyisia ta samoremontuvatysia. *Ofitsiyni sait: 5 kanal*. 2003–2025. URL: <https://www.5.ua/nauka/rozumni-aviadvihuny-rollsroyce-rozrobliiae-dvyhun-zdatnyi-vchytyisia-ta-remontuvaty-sam-sebe-video-164429.html> (date of access: 03.03.2025).
14. Bondar-Pidhurska O. V., Yudicheva O. P. Proryvni ekonomichni biznes-modeli yak osnova staloho innovatsiinoho sotsialno oriientovanoho rozvytku povoiennoi ekonomiky Ukrainy. *Marketynhovi stratehii, pidpriemnytstvo i torhivlia*:

*suchasnyi stan, napriamky rozvytku: materialy V Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (Kyiv, 18 kvitnia 2024 roku): tezy dopovidei / vidp. red. P.V. Zakharchenko. Kyiv: 2024. 567 s. C.29–32.*

15. Bondar-Pidhurska O. V. Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia ta realizatsii novoi ekonomiky: stalyy innovatsiinyi sotsialno oriietovanyi rozvytok. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*. 2015. № 12. С. 30–36.

16. Kulakov, H. T., Bondar-Pidhurska O. V., Khomenko I. I. Naukovo-metodychnyi pidkhyd do otsinky protsesiv modernizatsii promyslovosti v konteksti staloho innovatsiinoho sotsialno oriietovanoho rozvytku ekonomiky Ukrainy. *Efektivna ekonomika*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4880> (дата звернення: 03.03.2025).

17. Huk O. V., Shenderivska L. P., Mokhonko H. A. Investuvannia innovatsiinoi diialnosti: nachalnyi posibnyk dlia zdobuvachiv stupenia mahistra za spetsialnistiu 073 Menedzhment. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vydavnytstvo “Politekhnik”, 2022. 186 s.

18. Boiko O. M., Kucherenko S. Iu. Suchasni vyklyky innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*. 2023. Vypusk № 57. С. 5–15. URL: <https://ue-bulletin.com.ua/web/uploads/pdf/University%20Economic%20Bulletin,%20Vol%2018,%20No%202-5-15,%202023.Pdf> (date of access: 03.03.2025).

19. Kryvoviazuk I. V. Investuvannia innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv v umovakh kryzy. *Rushiina syla nauky ta tendentsii yii rozvytku*. 2023. № 14. С. 24–26. URL: [https://philarchive.org/archive/KRYOCZ?utm\\_source=chatgpt.com](https://philarchive.org/archive/KRYOCZ?utm_source=chatgpt.com) (date of access: 03.03.2025).

20. Problemy ta perspektyvy rozvytku innovatsiinoi diialnosti v Ukraini: vyklyky voiennoho chasu: tezy dop. KhIV Mizhnar. biznes-forumu (Kyiv, 23 berez. 2023 r.) / vidp. red. A. A. Mazaraki. Kyiv: Derzh. torh.-ekon. un-t, 2023. 197 s. URL: [https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ%3D%3D/ed3426146432ea2f6837c04fe0\\_c85b86.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ%3D%3D/ed3426146432ea2f6837c04fe0_c85b86.pdf?utm_source=chatgpt.com) (date of access: 03.03.2025).

21. Skorobohatova N. Ie. Investytsiine zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv v umovakh Industrii 4.0. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “KPI”*. 2021. № 18. С. 181–191. URL: [https://www.researchgate.net/publication/360579136\\_INVESTICIJNE\\_ZABEZPECENNA\\_INNOVACIJNOGO\\_ROZVITKU\\_PIDPRIEMSTV\\_V\\_UMOVAH\\_INDUSTRII\\_40](https://www.researchgate.net/publication/360579136_INVESTICIJNE_ZABEZPECENNA_INNOVACIJNOGO_ROZVITKU_PIDPRIEMSTV_V_UMOVAH_INDUSTRII_40) (date of access: 03.03.2025).



УДК 331.101

**Кравченко Олена Олексіївна**

*кандидат економічних наук., доцент*

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

**Kravchenko Olena**

*PhD in Economics, Associate Professor*

*Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

ORCID: 0000-0002-8776-4462

**Кушніренко Денис Олександрович**

*аспірант*

*Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*

**Kushnirenko Denys**

*Postgraduate Student of the*

*Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10887

## СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

### SOCIALLY RESPONSIBLE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

**Анотація.** Вступ. Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі трансформації у сфері зайнятості та управління трудовими ресурсами. У нових умовах особливої ваги набуває соціально відповідальний підхід до збереження та розвитку людського капіталу як основи для економічного відновлення. Це вимагає поєднання зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства для створення ефективної системи підтримки працівників, доступу до освіти, перекваліфікації та соціальної адаптації. Постає необхідність визначення нових підходів до управління людським капіталом з акцентом на цифровізацію, гнучкість політики зайнятості та довгострокову стійкість економіки.

**Мета.** Метою дослідження є окреслення особливостей сучасного стану людського капіталу України та визначити пріоритетні напрями дій держави і бізнесу, спрямовані на його відновлення, розвиток і ефективне використання в післявоєнний період з урахуванням викликів війни та потреб соціально-економічного зростання країни.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження стали: нормативно-правові акти у сфері зайнятості, освіти та соціального захисту, статистичні дані щодо стану людського капіталу в Україні в умовах війни, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань його розвитку та відновлення.

У ході дослідження використано методи аналізу й синтезу – для узагальнення підходів до формування людського капіталу; системний підхід – для виявлення взаємозв'язків між державними і бізнес-ініціативами; теоретичного узагальнення – для формулювання висновків щодо вдосконалення механізмів управління людським капіталом у повоєнний період.

**Результати.** У науковій статті розкрито основні виклики та трансформації у сфері людського капіталу України, спричинені війною, зокрема: падіння народжуваності, масову міграцію, кадровий дефіцит і зміну структури ринку праці. Обґрунтовано необхідність переосмислення ролі держави й бізнесу у формуванні стійкої політики управління трудовим потенціалом. Узагальнено сучасні державні ініціативи у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та реабілітації, виявлено їхні переваги та недоліки. Визначено, що ефективне управління людським капіталом у післявоєнний період має ґрунтуватися на цифровізації процесів, розвитку державно-приватного партнерства, гнучких освітніх підходах і розширенні психосоціальної підтримки.

Результати дослідження дозволяють сформулювати структуровані напрями вдосконалення механізмів управління людським капіталом, які можуть слугувати основою для практичних рішень у сфері державної політики, кадрової стратегії підприємств та інституційної підтримки ринку праці. Підкреслено необхідність створення єдиної системи координації

зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства для забезпечення довгострокової стійкості економіки на основі збереження та розвитку людського потенціалу.

**Перспективи.** У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробці комплексних механізмів співпраці держави та бізнесу у сфері збереження й розвитку людського капіталу, а також на оцінці ефективності відповідних державних програм і корпоративних ініціатив. Це дозволить сформувати практичні підходи до вдосконалення політики управління людським капіталом в умовах післявоєнного відновлення економіки та сприятиме зміцненню трудового потенціалу країни.

**Ключові слова:** людський капітал, соціальна відповідальність, соціально відповідальне управління, державні ініціативи, цифровізація, інноваційність, повоєнний період, соціальний захист, державно-приватне партнерство.

**Summary.** Introduction. The full-scale war in Ukraine has led to profound transformations in the sphere of employment and labor resource management. Under the new conditions, a socially responsible approach to preserving and developing human capital – as the foundation for economic recovery – has become especially important. This requires the combined efforts of the state, business, and civil society to create an effective system for supporting workers, providing access to education, retraining, and social adaptation. There is a pressing need to define new approaches to human capital management, with an emphasis on digitalization, flexible employment policies, and the long-term resilience of the economy.

**Purpose.** The purpose of this study is to outline the key characteristics of the current state of human capital in Ukraine and to identify priority areas of action for the state and business aimed at its recovery, development, and effective use in the post-war period, taking into account the challenges posed by the war and the need for the country's socio-economic growth.

**Materials and methods.** The research is based on a range of materials, including legal and regulatory acts in the fields of employment, education, and social protection; statistical data reflecting the state of human capital in Ukraine under wartime conditions; as well as scholarly works by domestic and international authors on the development and restoration of human capital.

The study employs methods of analysis and synthesis to generalize approaches to human capital formation; a systems approach to identify interconnections between government and business initiatives; and theoretical generalization to formulate conclusions regarding the improvement of human capital management mechanisms in the post-war period.

**Results.** The article explores the key challenges and transformations in the field of human capital in Ukraine caused by the war, including declining birth rates, mass migration, workforce shortages, and shifts in the labor market structure. It substantiates the need to reconsider the roles of the state and business in shaping a resilient labor potential management policy. The study summarizes current government initiatives in the areas of education, healthcare, social protection, and rehabilitation, highlighting their strengths and weaknesses.

It is determined that effective human capital management in the post-war period should be based on the digitalization of processes, the development of public-private partnerships, flexible educational approaches, and the expansion of psychosocial support.

The research findings make it possible to outline structured directions for improving human capital management mechanisms, which can serve as a foundation for practical decisions in public policy, corporate HR strategies, and institutional support for the labor market. The article emphasizes the need to create a unified system for coordinating the efforts of the state, business, and civil society to ensure the long-term resilience of the economy through the preservation and development of human potential.

**Discussion.** Future research should focus on the development of comprehensive mechanisms for collaboration between the state and business in the preservation and development of human capital, as well as on the evaluation of the effectiveness of relevant government programs and corporate initiatives. This will help formulate practical approaches to improving human capital management policies in the context of post-war economic recovery and will contribute to strengthening the country's labor potential.

**Key words:** human capital, social responsibility, socially responsible governance, state initiatives, digitalization, innovation, post-war period, social protection, public-private partnership.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день ринок праці в Україні, характеризується глибокими соціальними, економічними та гуманітарними трансформаціями, спричиненими війною. Руйнування інфраструктури, переміщення населення, психологічна травматизація та втрата робочих місць призводять до дестабілізації трудових ресурсів і зниження продуктивності. У таких умовах виникає необхідність у новому підході до управління людським капіталом, що передбачає не лише економічну ефективність, а й підтримку та розвиток персоналу, адаптацію працівників до нових умов, створення робочих місць та збереження людського потенціалу

в післявоєнний період. Постає необхідність визначення ефективних підходів до соціально відповідального управління людським капіталом, що дозволить не лише забезпечити економічне зростання, а й сприяти соціальній згуртованості та відновленню довіри в суспільстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування та відновлення людського капіталу в умовах війни та післявоєнного періоду активно розглядаються в сучасній науковій літературі. Зокрема, О. Шуляга [1] досліджує сутність поняття «людський капітал» і принципи його розвитку в Україні, О. Новікова [2] пропонує класифікацію

чинників його формування та розвитку, а В. Лугова й Б. Маков [3] обґрунтовують необхідність комплексної політики відновлення людського капіталу як чинника економічного зростання. А.В. Мойсіяха, В.В. Круглов, Д.А. Терещенко [4,5] акцентують на державному управлінні людським капіталом у післявоєнний період. О.Є. Стриж [6] порушує питання ефективного використання капіталу в умовах воєнного стану, а Т.Г. Васильців [7] наголошує на необхідності проактивної соціальної політики як засобу збереження потенціалу нації.

Разом з тим залишаються невирішеними проблемні питання, пов'язані з визначенням ефективних механізмів відновлення людського капіталу в післявоєнний період, зокрема щодо ролі підприємств у створенні нових робочих місць, інтеграції державної та корпоративної політики у сфері людських ресурсів, а також забезпечення аналітичності управлінських рішень у цій сфері.

**Метою статті** є окреслення особливостей сучасного стану людського капіталу України та визначити пріоритетні напрями дій держави і бізнесу, спрямовані на його відновлення, розвиток і ефективне використання в післявоєнний період з урахуванням викликів війни та потреб соціально-економічного зростання країни.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження стали: нормативно-правові акти у сфері зайнятості, освіти та соціального захисту, статистичні дані щодо стану людського капіталу в Україні в умовах війни, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань його розвитку та відновлення.

У ході дослідження використано методи аналізу й синтезу — для узагальнення підходів до формування людського капіталу; системний підхід — для виявлення взаємозв'язків між державними і бізнес-ініціативами; теоретичного узагальнення — для формулювання висновків щодо вдосконалення механізмів управління людським капіталом у повоєнний період.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній економіці людський капітал розглядається як ключовий ресурс сталого розвитку країни, що формується через інвестиції в освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку, культуру, соціальні навички та інші аспекти, які підвищують продуктивність і конкурентоспроможність працівників. У науковій літературі підкреслюється, що саме людський капітал забезпечує інноваційність економіки, адаптивність до змін середовища, а також соціальну згуртованість суспільства. В умовах глобальних викликів, посиленіх війною, значення людського капіталу суттєво зростає, оскільки саме на його якості й збереженні базується спроможність країни до відновлення, реконструкції та розвитку.

Особливої актуальності набуває питання переосмислення ролі людського капіталу в системі національної безпеки та стратегічного планування.

Формування ефективної політики у сфері людського капіталу є запорукою створення інституційних передумов для економічного зростання, відновлення соціальної інфраструктури та повернення людських ресурсів, втрачених через тимчасову міграцію чи мобілізацію.

З початком повномасштабної війни Україна зіткнулася з глибокими та комплексними викликами у сфері збереження та розвитку людського капіталу. Серед основних загроз, слід виділити втрату життя і здоров'я громадян, зростання міграції — насамперед серед молодого, освіченого населення, — а також руйнування освітньої інфраструктури, психологічну травматизацію, підвищене навантаження на систему охорони здоров'я та падіння мотивації до професійного розвитку й самореалізації в умовах невизначеності.

Російська агресія спричинила масштабну трансформацію ринку праці, порушивши його стабільність і структуру. Вимушене переміщення населення — як за межі країни, так і всередині — призвело до регіонального дисбалансу трудових ресурсів і дефіциту робочої сили в низці критичних галузей. За даними міжнародних аналітичних звітів, понад 6 млн. українців виїхали за кордон, що спричинило втрати ВВП на рівні \$113 млрд. у десятирічній перспективі та зниження податкових надходжень до бюджету на \$45 млрд. [11].

Суттєво погіршився добробут домогосподарств: 65% зазнали скорочення доходів, а 44% не можуть задовольнити базові життєві потреби. Майже 73% громадян, які повернулися в Україну, отримують нижчі заробітки, ніж до війни, що посилює соціальну нестабільність та знижує споживчу активність [12]. Усі ці чинники негативно впливають на темпи економічного відновлення.

Моделювання, проведене експертами ОЕСР [8], свідчить, що втрати людського капіталу досягнуть піку до 2035 року, та становитимуть до 3,6% і можуть призвести до падіння продуктивності на 6,7%. Такі негативні наслідки триватимуть до 35 років, створюючи довгострокові ризики для економічного потенціалу країни. Водночас повернення понад 2 млн. ветеранів до цивільного життя — за умови належної підготовки, психосоціальної підтримки та перекваліфікації — може стати ресурсом оновлення трудового потенціалу України.

Крім того, спостерігається руйнування інституційної та інфраструктурної бази, яка забезпечувала відтворення людського капіталу. В умовах постійної загрози безпеці обмежуються можливості держави і бізнесу інвестувати в розвиток персоналу.

Усе це вимагає переосмислення підходів до збереження й розвитку людського капіталу. На перший план виходять напрями, що передбачають інтеграцію цифрових технологій, розвиток дистанційної освіти, посилення психологічної підтримки, впровадження програм перекваліфікації та створення безпечного і гнучкого робочого середовища.



У відповідь на масштабні виклики, спричинені війною, держава поступово формує комплекс заходів, спрямованих на підтримку та відновлення людського капіталу. Станом на початок 2025 року основні зусилля зосереджено на забезпеченні доступу до освіти, медичної допомоги, соціального захисту, реабілітації військовослужбовців, підтримці внутрішньо переміщених осіб, стимулюванні зайнятості та професійній реінтеграції населення. Значну увагу приділено розвитку цифрових сервісів, що забезпечують ефективну взаємодію між громадянами та органами влади, а також сприяють впровадженню дистанційних форм навчання та праці.

Держава активно інвестує в цифрову інфраструктуру та створює електронні сервіси, що підвищують гнучкість та адаптивність системи управління людським капіталом. Зокрема, розвиток платформи «Дія», цифрова освіта (наприклад, освітній портал «Дія. Цифрова освіта») та ініціативи щодо електронного документообігу є кроками до цифрової трансформації взаємодії між працівником, бізнесом і державою.

Паралельно залучаються міжнародні інвестиції у відновлення інфраструктури, зокрема в освіту, охорону здоров'я та розвиток цифрових компетентностей. Програми USAID, GIZ, UNICEF та інших організацій спрямовані на забезпечення доступу до навчання, цифрових інструментів і психологічної підтримки. Таким чином, цифровізація та інвестиційна підтримка виступають не лише як засіб адаптації до умов воєнного часу, а й як основа довгострокового розвитку людського капіталу.

Втім, представлені ініціативи часто мають фрагментарний характер і не охоплюють усіх цільових груп, а також не враховують довгострокову перспективу зростання людського капіталу (табл. 1).

Проаналізовані державні програми, попри їх важливість, мають як сильні сторони, так і низку обмежень. Насамперед, вони демонструють намагання забезпечити базові потреби населення та підтримати вразливі групи, але водночас часто залишаються фрагментарними, недостатньо скоординованими та не враховують довгострокові завдання відновлення й розвитку людського капіталу. Це підкреслює необхідність системного переосмислення пріоритетів державної політики з акцентом на її стійкість, інклюзивність та інноваційність.

У цьому контексті ключового значення набуває переосмислення ролі держави та бізнесу як партнерів у системі управління людським капіталом. З одного боку, держава має забезпечити стабільне нормативно-правове та інституційне підґрунтя, що сприятиме формуванню сприятливих умов для збереження й розвитку трудового потенціалу, доступу до освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. З іншого — бізнес, як активний учасник ринку праці, виступає рушієм змін через впровадження інновацій, підтримку професійного розвитку працівників та реалізацію адаптивних моделей організації праці.

Партнерські формати взаємодії, зокрема механізми державно-приватного партнерства (Public-Private Partnerships, PPP) [9], відкривають можливості для спільного формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності людського капіталу. Однак, на заваді цьому нерідко стоять проблеми взаємної недовіри, відсутність стабільної координації, нестача ресурсів і загальна фрагментарність зусиль. Розбудова постійного діалогу між державою, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними партнерами є необхідною умовою для створення сталої екосистеми відновлення людського капіталу.

Таблиця 1

#### Основні державні ініціативи та проблеми їх реалізації

Назва програми / ініціативи	Спрямованість	Позитивні аспекти	Проблеми/обмеження
Освітня субвенція, електронні платформи (Всеукраїнська школа онлайн, «Дія. Освіта»)	Доступ до освіти в умовах переміщення та відсутності офлайн-навчання	Забезпечення безперервного навчання	Низький доступ до якісного інтернету в сільських регіонах, перевантаження педагогів
Програма підтримки ВПО та ветеранів	Соціальна адаптація, забезпечення житлом, працевлаштування	Комплексний підхід до інтеграції переміщених осіб	Бюрократичні бар'єри, відсутність індивідуалізованого підходу
Реабілітаційні ініціативи для військовослужбовців	Психологічна та фізична реабілітація учасників бойових дій	Початок формування реабілітаційної інфраструктури	Нестача кадрів, обмежене фінансування, низький рівень міжвідомчої координації
Програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації	Підтримка зайнятості, розвиток нових навичок	Співпраця з бізнесом, поява нових освітніх платформ	Відсутність мотивації у частини населення, нерівний доступ до можливостей
Цифровізація державних послуг (портал «Дія»)	Спрощення доступу до держпослуг	Прозорість, зручність, оперативність	Залежність від технічної інфраструктури, цифрова нерівність

Джерело: авторська розробка



Отже, у сукупності державні ініціативи та посилення участі бізнесу у відновленні людського потенціалу мають стати взаємодоповнюючими чинниками, які забезпечать стійкість і динаміку соціально-економічного відновлення України в післявоєнний період.

Відповідно до проведеного аналізу, можна виокремити ключові напрями вдосконалення механізмів управління людським капіталом в умовах війни та відбудови країни.

Насамперед, важливим є інституційне оновлення системи управління, що передбачає чіткий розподіл функцій і зон відповідальності між центральними органами влади, органами місцевого самоврядування, бізнес-структурами та громадянським суспільством. Такий підхід сприятиме підвищенню узгодженості дій, прозорості процесів і спільному вирішенню викликів, пов'язаних із збереженням трудового потенціалу.

У центрі реформ має перебувати цифровізація: впровадження інструментів обліку, моніторингу та прогнозування кадрових потреб у реальному часі; створення інтегрованих електронних платформ, які дозволять ефективніше взаємодіяти державі, роботодавцям, навчальним закладам та працівникам. Важливо забезпечити відкритість таких систем та зручність доступу до них для всіх учасників ринку праці.

Окремої уваги потребує розвиток державно-приватного партнерства як джерело не лише фінансової, а й інституційної підтримки. Завдяки співпраці з бізнесом можна реалізовувати програми професійної підготовки, перекваліфікації, менторства, створення безпечного середовища праці тощо.

Також надзвичайно важливою є гнучкість освітньої системи, зокрема розширення можливостей для дистанційного, модульного та короткотермінового навчання, що дозволить швидко реагувати на зміну запитів ринку праці. Окремим напрямом має стати система психосоціальної підтримки населення, особливо для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб із травмами та втратами. Створення мультидисциплінарних програм допомоги дозволить не лише зберегти, а й розвивати людський капітал у післявоєнному періоді.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження засвідчило, що в умовах війни управління людським капіталом потребує комплексного, адаптивного підходу, що базується на синергії зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства. Особливу увагу слід приділити цифровізації, реінтеграції ветеранів, розвитку інноваційних форм освіти та психологічної підтримки. Партнерство держави та бізнесу повинно стати основою для формування ефективної системи збереження та розвитку трудового потенціалу, що буде здатна не лише реагувати на виклики сьогодення, але й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробці комплексних механізмів співпраці держави та бізнесу у сфері збереження й розвитку людського капіталу, а також на оцінці ефективності відповідних державних програм і корпоративних ініціатив. Це дозволить сформулювати практичні підходи до вдосконалення політики управління людським капіталом в умовах післявоєнного відновлення економіки та сприятиме зміцненню трудового потенціалу країни.

### Література

1. Шульга О. А. Державне управління розвитком людського капіталу у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-129>.
2. Новікова О., Залознова Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21. № 4. С. 407–427. URL: <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619/1622> (дата звернення: 22.05.2023).
3. Лугова В. М., Маков Б. П. Використання людського капіталу у післявоєнній відбудові України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 4. С. 46–50.
4. Мойсіяха А. В. Державне управління розвитком людського капіталу в поствоєнний період. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2022. Т. 33(72), № 4. С. 52–57.
5. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. № 2. С. 21–33.
6. Стрижак О. Є., Правдивець О. М. Людський капітал України в умовах воєнного стану. *Фінанси України*. 2022. № 12. С. 112–129.
7. Васильців Т. Г., Мульска О. П., Лупак Р. Л., Бідак В. Я. Збереження людського капіталу України в умовах війни (чинник соціальної вразливості населення): Постановка проблеми. *Вісник ЛТЕУ. Сер.: економічні науки*. 2022. № 67. С. 43–48. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-06>.
8. OECD. Negative consequences after the war in Ukraine will be felt until 2085 — OECD forecast. *Foreign Ukrainians*. URL: <https://foreignukrainians.com/2023/07/14/negative-consequences-after-the-war-in-ukraine-will-be-felt-until-2085-oecd-forecast> (дата звернення: 12.04.2025).

9. UNDP Ukraine. Assessment of the war impact on Ukraine's households and economy. 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 25.03.2025).
10. World Bank Group. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment — February 2023 Update. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099515303062321256/idu0b797e8090ed9204e5d066b-c36ff038a9534f> (дата звернення: 05.04.2025).
11. IOM Ukraine. Displacement Survey Round 14. Міжнародна організація з міграції. 2023. URL: <https://iom.org.ua> (дата звернення: 05.04.2025).
12. Міністерство економіки України. Оцінка втрат ВВП та ринку праці внаслідок збройної агресії РФ. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 05.04.2025).

### References

1. Shul'ha O. A. (2023). Derzhavne upravlinnya rozvytkom lyuds'koho kapitalu u suchasnykh umovakh. State management of human capital development in modern condition. *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-129> [in Ukrainian].
2. Novikova O., Zaloznova YU., Az'muk N. (2022). Vidnovlennya lyuds'koho kapitalu Ukrayiny u pislyavoyennyi period z vykorystanniam perevah tsyfrovizatsiyi [Restoration of human capital of Ukraine in the post-war period using the advantages of digitalization]. *Zhurnal yevropeys'koyi ekonomiky*. T. 21, № 4. S. 407–427 [in Ukrainian].
3. Luhova V. M., Makov B. P. (2024). Vykorystannya lyuds'koho kapitalu u pislyavoyennyi vidbudovi Ukrayiny [Human capital use in the post-war reconstruction of Ukraine]. *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*. T. 9, № 4. С. 46–50 [in Ukrainian].
4. Moysiyakha A. V. (2022). Derzhavne upravlinnya rozvytkom lyudskoho kapitalu v postvoyennyi period [State management of the development of human capital in the post-war period]. *Vcheni zapysky Tavriyskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Ser.: Publichne upravlinnya ta administruvannya*. T. 33(72), № 4. S. 52–57 [in Ukrainian].
5. Kruhlov V. V., Tereshchenko D. A. (2023). Derzhavna polityka vidnovlennya lyuds'koho kapitalu Ukrayiny v pislyavoyennyi period [State policy of restoring human capital in Ukraine in the post-war period]. *Osvitnya analityka Ukrayiny*. № 2. S. 21–33 [in Ukrainian].
6. Stryzhak O. YE., Pravdyvets O. M. (2022). Lyudskyy kapital Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu [Human capital of Ukraine under martial law]. *Finansy Ukrayiny*. № 12. S. 112–129 [in Ukrainian].
7. Vasyl'tsiv T. H., Mul'ska O. P., Lupak R. L., Bidak V. YA. (2022). Zberezhennya lyuds'koho kapitalu Ukrayiny v umovakh viyny (chynnnyk sotsial'noyi vrazlyvosti naselennya): postanovka problemy [Preservation of human capital of Ukraine in war conditions (factor of social vulnerability of the population): statement of the problem. Bulletin of the Lithuanian University of Economics]. *Visnyk LTEU. Ser.: ekonomichni nauky*. № 67. S. 43–48 [in Ukrainian].
8. OECD. Negative consequences after the war in Ukraine will be felt until 2085 — OECD forecast. *Foreign Ukraines*. URL: <https://foreignukraines.com/2023/07/14/negative-consequences-after-the-war-in-ukraine-will-be-felt-until-2085-oecd-forecast>.
9. UNDP Ukraine. Assessment of the war impact on Ukraine's households and economy. 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine>.
10. World Bank Group. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment — February 2023 Update. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099515303062321256/idu0b797e8090ed9204e5d066b-c36ff038a9534f>.
11. IOM Ukraine. Displacement Survey Round 14. Міжнародна організація з міграції. 2023. URL: <https://iom.org.ua>.
12. Ministerstvo ekonomiky Ukrayiny. Otsinka vtrat VVP ta rynku pratsi vnaslidok zbroynoyi ahresiyi rf. URL: <https://www.me.gov.ua>.

УДК 336:330

**Малишев Артем Ростиславович**

*аспірант*

*Національного університету «Львівська політехніка»*

**Malyshev Artem**

*PhD Student of the*

*Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0009-0008-3259-2983

**Стангурська Божена Орестівна**

*PhD, доцент,*

*доцент кафедри менеджменту організацій*

*Національний університет «Львівська політехніка»*

**Stanhurska Bozhena**

*PhD, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Organizational Management*

*Lviv Polytechnic National University*

ORCID ID: 0000-0002-8596-409X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10993

## УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗЕЛЕНОГО ФІНАНСУВАННЯ В НАФТОГАЗОВІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ: ІНСТИТУТИ ТА МЕХАНІЗМИ

## MANAGEMENT ASPECTS OF GREEN FINANCING IN THE OIL AND GAS SECTOR OF UKRAINE: INSTITUTIONS AND MECHANISMS

**Анотація.** Вступ. Декарбонізація глобальних енергетичних систем та їх адаптація до кліматичних змін вимагають великих інвестицій у розвинених країнах і країнах, що розвиваються. Існуючі інвестиції наявні, однак, вони далекі від того, що об'єктивно необхідно. Варто зазначити, що зелене фінансування не є фіксованою сутністю чи інструментом, як зелені облігації чи схема зеленого кредитування, а параметри того, що становить це явище, змінюються з часом. Хоча на початку ландшафт зеленого фінансування складався в основному з міжнародних кліматичних фондів, спрямованих на діяльність із пом'якшення та адаптації, тим часом він перетворився на широку та суперечливу екосистему з різноманітними суб'єктами, інструментами та великими обсягами капіталу, що протікають через нього.

**Мета.** Метою даного дослідження є узагальнення теоретичних засад і практичних підходів до зеленого фінансування, а також виявлення його ролі та потенціалу для трансформації підприємств нафтогазової галузі в умовах переходу до сталого розвитку та декарбонізації економіки.

**Матеріали і методи.** В процесі здійснення дослідження було застосовано методи аналізу та синтезу для вивчення наукових джерел щодо концепції зеленого фінансування та його інструментів. Метод порівняльного аналізу дозволив оцінити практики застосування зеленого фінансування в нафтогазовій сфері. Системний підхід дав змогу структурувати основні суб'єкти, інструменти та напрямки використання зеленого капіталу у трансформації підприємств.

Матеріалами дослідження слугували аналітичні звіти міжнародних фінансових організацій (Climate Bonds Initiative, OECD, IEA), наукові публікації провідних дослідників з теми сталого розвитку та зеленого фінансування, а також статистичні дані щодо обсягів залучення зелених облігацій, інвестицій у відновлювану енергетику та екологічні проекти. Особливу увагу приділено аналізу нормативно-правових актів та міжнародних угод, таких як Паризька кліматична угода, які формують рамкові умови для залучення екологічно орієнтованих фінансів у нафтогазовий сектор.

**Результати.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що зелене фінансування є ключовим інструментом підтримки екологічної трансформації підприємств нафтогазової галузі. Визначено основні групи суб'єктів, які забезпечують мобілізацію зеленого капіталу: міжнародні фінансові організації, державні установи, приватний сектор, неприбуткові

організації та спеціалізовані кліматичні фонди. Особливу увагу приділено трьом основним інструментам зеленого фінансування, що мають перспективи застосування в нафтогазовому секторі – зеленим облігаціям, інвестиціям в екологічно орієнтований капітал та «зеленим» кредитам.

Доведено, що зелена трансформація нафтогазових підприємств потребує поєднання фінансових стимулів, нормативного регулювання та прозорих механізмів звітності. Аналіз міжнародного досвіду засвідчив ефективність залучення зеленого фінансування через стандартизовані інструменти, зокрема згідно з принципами Green Bond Principles та вимогами EU Taxonomy. Водночас виявлено низку викликів для реалізації зеленого фінансування в Україні, зокрема недостатню розвиненість внутрішнього ринку відповідних фінансових інструментів, відсутність єдиної національної таксономії та високі воєнно-політичні ризики.

Перспективи. Майбутні наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблене аналізування ефективності впровадження конкретних інструментів зеленого фінансування на рівні окремих підприємств нафтогазової галузі. Перспективним є вивчення впливу зелених облігацій, екологічних кредитів та ESG-інвестицій на фінансову стійкість, інноваційну активність та рівень екологічної відповідальності підприємств.

**Ключові слова:** зелене фінансування, сталий розвиток, нафтогазова галузь, ESG, екологічна трансформація, інвестиції.

**Summary.** Introduction. Decarbonizing global energy systems and adapting to climate change require major investments in developed and developing countries. Existing investments are available, however, they fall far short of what is objectively needed. It is worth noting that green finance is not a fixed entity or instrument like green bonds or a green lending scheme, and the parameters of what constitutes this phenomenon change over time [4; 10]. While the green finance landscape initially consisted mainly of international climate funds focused on mitigation and adaptation activities, it has since evolved into a broad and contested ecosystem with diverse actors, instruments, and large amounts of capital flowing through it.

**Purpose.** The purpose of this study is to summarize the theoretical foundations and practical approaches to green financing, as well as identify its role and potential for the transformation of oil and gas industry enterprises in the context of the transition to sustainable development and decarbonization of the economy.

**Materials and methods.** In the process of conducting the research, methods of analysis and synthesis were used to study scientific sources on the concept of green financing and its instruments. The comparative analysis method allowed us to evaluate the practices of applying green financing in the oil and gas sector. The systematic approach made it possible to structure the main subjects, instruments and directions of using green capital in the transformation of enterprises.

The materials of the research were analytical reports of international financial organizations (Climate Bonds Initiative, OECD, IEA), scientific publications of leading researchers on the topic of sustainable development and green financing, as well as statistical data on the volume of green bond attraction, investments in renewable energy and environmental projects. Particular attention was paid to the analysis of regulatory legal acts and international agreements, such as the Paris Climate Agreement, which form the framework conditions for attracting environmentally oriented finance in the oil and gas sector.

**Results.** The study found that green financing is a key tool for supporting the environmental transformation of oil and gas companies. The main groups of entities that ensure the mobilization of green capital were identified: international financial organizations, government agencies, the private sector, non-profit organizations and specialized climate funds. Particular attention was paid to three main green financing instruments that have prospects for application in the oil and gas sector – green bonds, investments in environmentally oriented capital and «green» loans. It was proven that the green transformation of oil and gas companies requires a combination of financial incentives, regulatory regulation and transparent reporting mechanisms. An analysis of international experience has shown the effectiveness of attracting green financing through standardized instruments, in particular in accordance with the Green Bond Principles and the requirements of the EU Taxonomy. At the same time, a number of challenges were identified for the implementation of green financing in Ukraine, in particular the insufficient development of the domestic market of relevant financial instruments, the lack of a single national taxonomy and high military-political risks.

**Further research in this area.** Future scientific research should be directed at in-depth analysis of the effectiveness of implementing specific green financing instruments at the level of individual oil and gas industry enterprises. It is promising to study the impact of green bonds, environmental loans and ESG investments on the financial sustainability, innovative activity and level of environmental responsibility of enterprises.

**Key words:** green financing, sustainable development, oil and gas industry, ESG, environmental transformation, investments.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобального енергетичного переходу перед економіками світу постають надзвичайно складні завдання, пов'язані з необхідністю швидкої декарбонізації, зниження залежності від викопного палива та адаптації енергетичних систем до кліматичних викликів. Особливої уваги потребує нафтогазова галузь, яка, з одного боку, є джерелом значних обсягів парникових викидів, а з іншого — забезпечує

критично важливу енергетичну стабільність для національних економік. У цьому контексті постає питання пошуку ефективних фінансових механізмів, здатних не лише компенсувати екологічні ризики галузі, а й підтримати її трансформацію відповідно до принципів сталого розвитку.

Зелене фінансування розглядається як один із провідних інструментів мобілізації ресурсів для екологічної модернізації підприємств, зокрема



в енергетично залежних секторах [1]. Водночас, попри стрімке зростання ринку зелених фінансових інструментів у світі, їх застосування у сфері нафти і газу залишається недостатньо вивченим і системно впровадженим, особливо в країнах з перехідною економікою, таких як Україна. Відсутність єдиних підходів до визначення критеріїв «зеленості» інвестицій, нерозвиненість внутрішньої нормативної бази та обмежений доступ до дешевих фінансових ресурсів обумовлюють актуальність подальших досліджень у цій сфері [2].

Крім того, нинішній геополітичний контекст — війна, економічна нестабільність, потреба у відбудові критичної інфраструктури — висуває нові вимоги до фінансових підходів, орієнтованих на довгострокову екологічну та енергетичну безпеку. У зв'язку з цим необхідно переосмислити роль зеленого фінансування не лише як засобу залучення капіталу, а як комплексного інструменту управління трансформаційними процесами в енергетичній галузі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Упродовж останнього десятиліття тема зеленого фінансування набуває все більшої популярності в академічних колах, особливо в контексті протидії зміні клімату та досягнення цілей сталого розвитку. Значна кількість наукових публікацій присвячена теоретичному обґрунтуванню сутності зеленого фінансування, механізмам його реалізації та аналізу ефективності різних фінансових інструментів. Зокрема, у роботах Berrou, Dessertine та Migliorelli [3] розкриваються концептуальні засади становлення зеленого фінансування у Європі, його можливості та виклики для інвесторів і ринків капіталу. Ozili [4] узагальнює глобальні тренди досліджень у сфері green finance, наголошуючи на зростанні академічного інтересу до ESG-критеріїв, зелених облігацій та ролі банківських установ у підтримці сталих проєктів.

У роботах Wang, Sun та Iqbal [5] розглянуто взаємозв'язок між зеленим фінансуванням та переходом до відновлюваних джерел енергії у країнах Е7, що є релевантним для аналізу перспектив України. Dorfleitner, Utz і Zhang [6] звертають увагу на важливість зовнішньої експертизи та сертифікації зелених облігацій як чинника довіри з боку інвесторів. Водночас, в роботі Akomea-Frimpong [7] підкреслюється наявність прогалин у дослідженнях щодо ролі зеленого фінансування у трансформації традиційних індустрій, зокрема нафтогазової.

Окрему нішу займають дослідження, присвячені впливу зеленого фінансування на інноваційність та екологічну ефективність компаній. Zhang [8] аналізують взаємозв'язок між екологічною політикою, зеленою інновацією та розвитком відновлюваної енергетики, підкреслюючи потребу у комплексному регулюванні.

Дослідження вітчизняних учених зосереджуються переважно на теоретичних аспектах сталого розвитку, фінансових механізмах екологічної мо-

дернізації та формуванні політики у сфері ESG-фінансування.

Зокрема, у праці [9] розглядається зелений кредит як інструмент підтримки екологічно орієнтованої діяльності суб'єктів господарювання, акцентуючи увагу на необхідності розвитку банківських програм у цьому напрямі. У дослідженнях Шкарупи О. В. [10] аналізується потенціал державної політики у стимулюванні зелених інвестицій, включаючи роль Національного банку України та Мінекономіки у формуванні відповідної нормативно-правової бази.

Деякі автори, серед яких Мельник Л. та Кубатко О. [11] досліджують взаємозв'язок між зеленим фінансуванням і розвитком відновлюваної енергетики в Україні, підкреслюючи необхідність інтеграції національного законодавства з міжнародними стандартами, такими як EU Taxonomy та Green Bond Principles. У роботах сучасних молодих дослідників (зокрема, в дисертаційних проєктах) простежується зростаючий інтерес до тематики ESG-факторів як складової стратегії сталого розвитку підприємств.

Таким чином, наявна наукова база свідчить про активне формування теоретико-методологічних засад зеленого фінансування, проте бракує емпіричних досліджень, орієнтованих на трансформацію ресурсомістких галузей, зокрема в умовах країн з перехідною економікою. Це обумовлює потребу у подальшому дослідженні ролі зеленого фінансування в модернізації підприємств нафтогазової галузі України, враховуючи міжнародні підходи та національні виклики.

**Метою статті** є узагальнення теоретичних засад і практичних підходів до зеленого фінансування, а також виявлення його ролі та потенціалу для трансформації підприємств нафтогазової галузі в умовах переходу до сталого розвитку та декарбонізації економіки.

**Матеріали і методи.** В процесі здійснення дослідження було застосовано методи аналізу та синтезу для вивчення наукових джерел щодо концепції зеленого фінансування та його інструментів. Метод порівняльного аналізу дозволив оцінити практики застосування зеленого фінансування в нафтогазовій сфері. Системний підхід дав змогу структурувати основні суб'єкти, інструменти та напрямки використання зеленого капіталу у трансформації підприємств.

Матеріалами дослідження слугували аналітичні звіти міжнародних фінансових організацій (Climate Bonds Initiative, OECD, IEA), наукові публікації провідних дослідників з теми сталого розвитку та зеленого фінансування, а також статистичні дані щодо обсягів залучення зелених облігацій, інвестицій у відновлювану енергетику та екологічні проєкти. Особливу увагу приділено аналізу нормативно-правових актів та міжнародних угод, таких як Паризька кліматична угода, які формують рамкові умови для залучення екологічно орієнтованих фінансів у нафтогазовий сектор.

**Виклад основного матеріалу.** «Зелене фінансування» можна визначити в контексті політичної економії енергетичних переходів як інвестиції (акціонерний капітал, облігації чи позики) або фіскальні заходи (такі як податкові пільги чи субсидії), що спрямовані на пом'якшення екологічно шкідливого виробництва енергії, підвищення її екологічної стійкості або забезпечення її адаптації до зміни клімату [12]. Це визначення базується на рівні транзакцій або інвестицій, що означає, що воно стосується окремих актів інвестиційної чи податкової політики, а не загального рівня системи. Виходячи з цього, багато відповідних суб'єктів беруть участь у мобілізації та наданні зеленого фінансування. Основні групи суб'єктів зеленого фінансування відображені в таблиці 1.

Потоки «зеленого» фінансування визначаються не лише суб'єктами та установами, які їх мобілізують і надають, а й інструментами, які їх уможливають. Зелені облігації є найбільшими та найпоширенішими стійкими фінансовими інструментами в усьому світі. На відміну від звичайних облігацій, їх екологічна альтернатива обіцяє фінансувати виключно «зелені» проекти та цілі підприємств сфери нафти і газу [15].

Інвестиції в зелений капітал є другим актуальним інструментом зеленого фінансування. Цей інструмент відрізняється від боргових типів, таких як зелені облігації, оскільки інвестиції в акціонерний капітал зазвичай супроводжуються певним ступенем контролю над інвестиційними компаніями, що збільшує їх довговічність [1].

Третім ключовим аспектом є інструменти прямого фінансування, такі як позики або кредити, які надаються для відновлюваних джерел енергії та інших екологічних проектів. Подібно до облігацій, існує визначення зелених позик («Принципи зеленої позички»), надане Міжнародною асоціацією ринку капіталу для стандартизації практики запозичень у всьому світі. Ці принципи стосуються розкриття мети запозичення, прозорості процесу та управління коштами, а також обов'язків позичальника щодо регулярного звітування [5].

Фінансові інструменти є вирішальним засобом застосування зеленого фінансування в реальному житті. Глобальні зелені облігації пережили зростання. Зелені облігації поєднують у собі як «облігаційні», так і «зелені» характеристики. Перш за все, зелені облігації мають основну функцію та характеристики звичайних облігацій. Для емітентів вартість капіталу на випуск облігацій низька, а відсотки нараховуються до оподаткування; ризик інвестування в облігації відносно низький, а попит інвесторів на дохідність низький, що знижує вартість капіталу. Крім того, облігації можуть залучати більший обсяг коштів, терміни погашення яких відносно тривалі, тому облігації дуже підходять для тих інвестиційних проектів масштабного будівництва інфраструктури,

які вимагають величезного капіталу та повертають інвестиції протягом тривалішого періоду [16].

Крім того, суб'єкти фінансування диверсифіковані, включаючи уряд, фінансові установи та підприємства тощо. Для інвесторів, порівняно з банківськими депозитами, облігації, як правило, забезпечують вищу прибутковість, ліквідність та стабільність, що відповідає диверсифікації інвесторів. Водночас ринки облігацій полегшують інвесторам вхід та вихід, коригування інвестиційного портфеля, таким чином забезпечуючи більшу гнучкість в управлінні ліквідністю.

Варто відзначити, що загалом світовий ринок зелених облігацій демонструє динамічне зростання. За даними Climate Bonds Initiative, обсяг випуску зелених облігацій у 2023 році перевищив 500 млрд. дол. США. Створюються міжнародні стандарти (наприклад, EU Taxonomy, Green Bond Principles), що забезпечують прозорість і довіру до зелених фінансових інструментів [8].

Порівняно зі звичайними облігаціями, зелені облігації висувають вимоги до «зеленості». Залучені кошти мають бути витрачені на відновлювану енергетику та стале зелене проектування. Зелені облігації можуть хеджувати інвестиційні ризики, спричинені навколишнім середовищем та зміною клімату. Деякі зелені облігації залучають кошти до проекту за допомогою національних або місцевих державних субсидій, і уряд у майбутньому може також запровадити пільгову політику, пов'язану із зеленими облігаціями, таку як нижчий інвестиційний поріг, більш сприятливе оподаткування тощо. Крім того, зелені облігації мають суворіші вимоги до розкриття інформації, ніж звичайні облігації, завдяки чому інвестори можуть інвестувати з низьким ризиком, водночас відповідаючи соціальному почуттю відповідальності та отримуючи вигоди.

Політика підтримки розвитку зеленого фінансування повинна вирішувати суперечність між екологічним захистом довкілля та зеленим фінансуванням. Початкова суперечність полягає в ліквідності коштів, які зелене фінансування залучає для захисту довкілля. Ліквідність стосується здатності активу ліквідуватися за розумною ринковою ціною. Існує два стандарти виміру ліквідності: один — це вартість ліквідації активів, чим нижча вартість ліквідації активів, тим вища ліквідність активів; другий — це швидкість ліквідації активів, чим швидше активи ліквідуються, тим краща ліквідність активів.

Загалом, коли активи торгуються на активній платформі або ринку з великою кількістю покупців і продавців, здатність активів до ліквідації є сильнішою. Однак екологічний захист — це довгостроковий процес. Незалежно від того, чи інвестуються вони безпосередньо в екологічно чисті проекти, чи інвестуються в акціонерний капітал у суміжні галузі, він потребує відносно тривалого інвестиційного циклу. Зокрема, деякі проекти будівництва великої інфраструктури

Таблиця 1

## Основні групи суб'єктів зеленого фінансування

Назва групи	Учасники групи	Ключові дії
Міжнародні фінансові організації	Світовий банк, Міжнародний валютний фонд (МВФ) і регіональні банки розвитку	Надають кредити, гранти та інші фінансові інструменти для підтримки країн, що розвиваються, у переході до сталого енергетичного майбутнього. Такі організації зазвичай співпрацюють з урядами, щоб допомогти реалізувати проекти, що знижують викиди парникових газів.
Національні уряди та державні інститути	Уряди країн	Реалізування політики та програм, які спрямовані на підтримку сталого енергетичного переходу. Це включає в себе як прямі фінансові інвестиції у відновлювальні джерела енергії та енергетичну ефективність, так і створення стимулюючих механізмів, наприклад, субсидій, пільгових кредитів або податкових пільг для «зелених» проектів. Також важливою є участь національних екологічних фондів і програм, спрямованих на розвиток екологічно чистих технологій.
Приватний сектор	Приватні компанії та інвестори (наприклад Shell, BP, TotalEnergies, тощо)	Вони можуть бути інвесторами в сталу енергетику, такими як фінансування проектів з розвитку сонячних, вітрових, гідроелектричних станцій, а також нових технологій збереження енергії.
Зелені облігації та фондові ринки		Зелені облігації — це інструменти, які використовуються для залучення капіталу для фінансування сталих проектів. Вони займають важливе місце на фінансових ринках, дозволяючи компаніям і державам залучати гроші для розвитку інфраструктури відновлюваної енергетики. Вже зараз багато великих корпорацій і урядів випускають зелені облігації, які приваблюють інвесторів, що зацікавлені в екологічних проектах.
Міжнародні кліматичні фонди	Глобальний екологічний фонд, Зелений кліматичний фонд та інші	Сприяють фінансуванню зелених проектів у країнах, що розвиваються, та в країнах з перехідною економікою. Ці фонди часто підтримують проекти з енергетичної ефективності, чистих технологій, енергетичної інфраструктури, зниження викидів парникових газів та адаптації до змін клімату.
Неприбуткові організації та фонди	Всесвітній фонд дикої природи (WWF), Грінпіс (Greenpeace), Всесвітнє товариство захисту тварин (WSPA), Міжнародний зелений хрест (Green Cross), Міжнародний союз охорони природи (IUCN) та ін.	Займаються розробкою і фінансуванням проектів, спрямованих на підтримку сталого розвитку та боротьбу з кліматичними змінами. Вони можуть допомагати залучати кошти через краудфандингові платформи або надавати консультації для зелених ініціатив. Окрім цього, вони можуть реалізовувати проекти з навчання та освіти, сприяючи впровадженню «зелених» технологій в різних сферах.
Банки та фінансові установи		Традиційні банки, як правило, займають роль посередників, які надають кредити для фінансування «зелених» проектів. Зараз багато банків активно розвивають свої зелені портфелі, пропонуючи кредити, що мають спеціальні умови для сталих проектів. Є також банки, що спеціалізуються виключно на фінансуванні екологічно чистих та сталих ініціатив.
Інститути наукових досліджень і технологічні стартапи		Працюють над інноваціями у сфері енергозбереження, нових технологій для сонячних панелей, вітрових турбін, енергетичних зберігачів та ін.
Незалежні консультанти та інженерні компанії		Надають технічну та фінансову підтримку для реалізації екологічно чистих проектів, здійснюють оцінку їх впливу на навколишнє середовище, розробляють стратегії енергозбереження та інші сталі проекти.
Глобальні ініціативи та міжнародні угоди		Такі міжнародні угоди, як Паризька угода щодо клімату, відіграють важливу роль у створенні регуляторних та фінансових стимулів для переходу до зеленої енергетики. Урядові та корпоративні зобов'язання щодо зменшення викидів парникових газів і збільшення частки відновлювальних джерел енергії створюють глобальні механізми для фінансування та інвестування в зелений перехід.

Джерело: систематизовано автором на основі [13; 14]



Таблиця 2

**Бар'єри становлення зеленої економіки в країнах з ринком, що формується, можливі ризики та заходи**

Найменування бар'єру зеленого переходу	Можливі ризики зеленого переходу	Можливі заходи подолання бар'єру (Е – екологія, S – соціум, G – держава, І – доступність ресурсів)
Бар'єр 1. Фундаментальна нерівність між країнами-споживачами ресурсів та країнами-виробниками ресурсів	– ризик призупинення функціонування багатьох галузей, у тому числі високотехнологічних галузей, галузей відновлюваної енергетики у зв'язку з дефіцитом природних ресурсів або їхньою високою вартістю; – збої у міжнародній торгівлі.	Е – впровадження циркулярних технологій, що дозволяють використовувати вичерпні ресурси кілька разів; S – забезпечення перекваліфікації працівників видобувних галузей з урахуванням ризиків; G – облік збитків при видобуванні корисних копалин для компаній, економічне стимулювання переходу на ресурсозберігаючі та енергозберігаючі технології, стимулювання використання державних природних ресурсів у вищих ланцюжках доданої вартості; І – створення прозорих платформ обліку поточних запасів природних ресурсів.
Бар'єр 2. Відсутність єдиних підходів до приведення фінансових потоків у відповідність до траєкторії зеленого розвитку країн	– економічна неефективність проєктів з зеленої економіки; – відсутність інвестиційної привабливості зелених галузей; – відмова від фінансування вуглецевих галузей для досягнення цілей сталого та низьковуглецевого розвитку.	Е – на підставі національних траєкторій розвитку створення міжнародних траєкторій фінансування низьковуглецевого розвитку; S – створення майстер-класів із зеленого фінансування на відкритих онлайн платформах та освітніх матеріалів; G – стимулювання учасників фінансового ринку для включення інструментів зелених фінансів до своїх інвестиційних портфелів; І – створення доступної онлайн-платформи, де буде розміщено зелені проєкти та описано можливості зеленого фінансування.
Бар'єр 3. Недостатнє інвестування в якість людського капіталу	– масове безробіття; – зростання рівня вартості життя населення; – зниження конкурентоспроможності економіки на світовому ринку.	Е – облік впливу екологічних збитків та якості людського капіталу; S – перекваліфікація співробітників з урахуванням нових трендів розвитку галузей, розвиток наукових гуртків із зелених галузей; G – стимулювання взаємодії наукової спільноти та бізнесу; І – створення міжнародних платформ із генерації ідей для вдосконалення інструментів зеленої економіки

Джерело: власна наукова розробка

часто не мають грошей на ранніх стадіях інвестування, тому умова переробки також обмежує здатність відповідних проєктів поглинати кошти.

Варто також зауважити, що при становленні зеленої економіки та впровадженні інструментів зеленого фінансування можуть виникнути наступні бар'єри: фундаментальна нерівність між країнами — споживачами ресурсів та країнами — виробниками природних ресурсів; відсутність єдиних підходів до приведення фінансових потоків у відповідність до траєкторії зеленого розвитку країн; недостатнє інвестування у якість людського капіталу. У таблиці 2 докладно описані виявлені авторські бар'єри становлення зеленої економіки в країнах з ринком, що формується, можливі ризики і можливі заходи для трансформації інструментів зеленої економіки в країнах з ринком, що формується.

В умовах війни та поствоєнної відбудови перед Україною стоїть завдання одночасного економічного

відновлення та енергетичної трансформації. Зелене фінансування в цьому контексті може стати каталізатором сталого відновлення.

Тим не менш, зобов'язання України щодо переходу на чисту енергію залишаються сильними. Країна поставила амбітні цілі в рамках своєї Енергетичної стратегії до 2035 року, прагнучи збільшити частку відновлюваних джерел енергії в енергетичному балансі щонайменше до 25%. Партнерство з міжнародними організаціями та фінансовими установами забезпечило вирішальну технічну та фінансову підтримку, допомагаючи Україні наблизитися до її цілей щодо відновлюваної енергетики [17].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Глобальний енергетичний перехід неможливий без стійкої фінансової підтримки. Зелене фінансування є не лише фінансовим механізмом, а й стратегічним інструментом забезпечення сталого розвитку та кліматичної безпеки. Для України воно



має подвійне значення: як чинник екологічної трансформації та як елемент післявоєнного економічного відновлення.

Саме тому з урахуванням результатів дослідження та виявлених бар'єрів у застосуванні зеленого фінансування в нафтогазовій галузі України, доцільно запропонувати низку напрямів для подальших наукових досліджень:

- розроблення адаптованої моделі національної таксономії зелених інвестицій, яка враховуватиме галузеву специфіку та міжнародні стандарти (EU Taxonomy, Green Bond Principles). Така модель дозволить уніфікувати підходи до класифікації екологічно орієнтованих проєктів, що сприятиме підвищенню прозорості та інвестиційної привабливості;
- порівняльного дослідження ефективності основних інструментів зеленого фінансування (зелені об-

лігації, кредити, інвестиції в капітал) в умовах підвищених геополітичних ризиків. Це дозволить сформувати адаптивну модель фінансування екологічної трансформації для країн з перехідною економікою;

- аналізування впливу державної політики стимулювання зеленого фінансування на інвестиційну активність у галузі. Доцільно дослідити ефективність пільгових кредитів, податкових стимулів, субсидій та гарантій як інструментів залучення капіталу до екологічно орієнтованих проєктів.

Таким чином, «зелене» фінансування лежить в основі викликів і можливостей глобального енергетичного переходу; і дослідження політичної економії та енергетичного переходу повинні боротися з його протиріччями та можливостями в найближчі роки і це в свою чергу стає підґрунтям до подальших наукових досліджень.

### Література

1. Akomea-Frimpong, I., Adeabah, D., Ofori, D., & Tenakwah, E. J. (2022). A review of studies on green finance of banks, research gaps and future directions. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(4), 1241–1264.
2. Migliorelli, M., & Dessertine, P. (2019). The rise of green finance in Europe. *Opportunities and challenges for issuers, investors and marketplaces*. Cham: Palgrave Macmillan, 2.
3. Berrou, R., Dessertine, P., & Migliorelli, M. (2019). An overview of green finance. *The rise of green finance in Europe: opportunities and challenges for issuers, investors and marketplaces*, 3–29.
4. Ozili, P.K. (2022). Green finance research around the world: a review of literature. *International Journal of Green Economics*, 16(1), 56–75.
5. Wang, S., Sun, L., & Iqbal, S. (2022). Green financing role on renewable energy dependence and energy transition in E7 economies. *Renewable Energy*, 200, 1561–1572.
6. Dorfleitner, G., Eckberg, J., & Utz, S. (2023). Greenness ratings and green bond liquidity. *Finance Research Letters*, 55, 103869.
7. Akomea-Frimpong, I., Kukah, A. S., Jin, X., Osei-Kyei, R., & Pariafsai, F. (2022). Green finance for green buildings: A systematic review and conceptual foundation. *Journal of cleaner production*, 356, 131869.
8. Zhang, D., Zheng, M., Feng, G. F., & Chang, C. P. (2022). Does an environmental policy bring to green innovation in renewable energy? *Renewable Energy*, 195, 1113–1124.
9. Karlin, M. (2018). Проблеми й перспективи використання «зелених» фінансів територіальними громадами: світовий досвід та Україна. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 1(13), 148–157.
10. Шкарупа, О.В., Ігнатченко, А.С., Власенко, К.А. (2021). Механізми інвестиційної підтримки масштабування еко-інновацій для сталого розвитку. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*, 2, 71–78.
11. Мельник, Л.Г., Кубатко, О.В. (2013). Ефективність використання природно-ресурсного потенціалу України та передумови формування «зеленої» економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 50(2), 93–98.
12. Roberts, C., Geels, F.W., Lockwood, M., Newell, P., Schmitz, H., Turnheim, B., Jordan, A. (2018). The politics of accelerating low-carbon transitions: towards a new research agenda. *Energy Res. Soc. Sci.*, 44, 304–311.
13. Dorfleitner, G., Utz, S., & Zhang, R. (2021). The pricing of green bonds: external reviews and the shades of green. *Review of Managerial Science*, 1–38.
14. Fu, C., Lu, L., & Pirabi, M. (2023). Advancing green finance: a review of sustainable development. *Digital Economy and Sustainable Development*, 1(1), 20.
15. Mohd, S., & Kaushal, V.K. (2018). Green finance: a step towards sustainable development. *MUDRA: Journal of Finance and Accounting*, 5(1), 59–74.
16. Brent, W.T.I. (2023). Динаміка розвитку зеленого фінансування у світі, Європі, Україні. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період*, 434.
17. Гюней, Т. (2019). Відновлювана енергетика, невідновлювана енергетика та сталий розвиток. *Міжнародний журнал сталого розвитку та світової екології*, 26(5), 389–397.

### References

1. Akomea-Frimpong, I., Adeabah, D., Ofosu, D., & Tenakwah, E. J. (2022). A review of studies on green finance of banks, research gaps and future directions. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(4), 1241–1264.
2. Migliorelli, M., & Dessertine, P. (2019). The rise of green finance in Europe. *Opportunities and challenges for issuers, investors and marketplaces*. Cham: Palgrave Macmillan, 2.
3. Berrou, R., Dessertine, P., & Migliorelli, M. (2019). An overview of green finance. *The rise of green finance in Europe: opportunities and challenges for issuers, investors and marketplaces*, 3–29.
4. Ozili, P.K. (2022). Green finance research around the world: a review of literature. *International Journal of Green Economics*, 16(1), 56–75.
5. Wang, S., Sun, L., & Iqbal, S. (2022). Green financing role on renewable energy dependence and energy transition in E7 economies. *Renewable Energy*, 200, 1561–1572.
6. Dorfleitner, G., Eckberg, J., & Utz, S. (2023). Greenness ratings and green bond liquidity. *Finance Research Letters*, 55, 103869.
7. Akomea-Frimpong, I., Kukah, A. S., Jin, X., Osei-Kyei, R., & Pariafsai, F. (2022). Green finance for green buildings: A systematic review and conceptual foundation. *Journal of cleaner production*, 356, 131869.
8. Zhang, D., Zheng, M., Feng, G. F., & Chang, C. P. (2022). Does an environmental policy bring to green innovation in renewable energy?. *Renewable Energy*, 195, 1113–1124.
9. Karlin, M. (2018). Problemy y perspektyvy vykorystannia “zelenykh” finansiv terytorialnykh hromadamy: svitovyi dosvid ta Ukraina [Problems and prospects of using “green” finance by territorial communities: world experience and Ukraine]. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 1(13), 148–157 [in Ukrainian].
10. Shkarupa, O.V., Ihnatchenko, A.S., Vlasenko, K.A. (2021). Mekhanizmy investytsiinoi pidtrymky masshtabuvannia eko-innovatsii dlia staloho rozvytku [Investment support mechanisms for scaling eco-innovations for sustainable development]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika*, 2, 71–78 [in Ukrainian].
11. Melnyk, L.H., Kubatko, O.V. (2013). Efektyvnist vykorystannia pryrodno-resursnoho potentsialu Ukrainy ta pere-dumovy formuvannia “zelenoi” ekonomiky [Effective use of Ukraine’s natural resource potential and prerequisites for the formation of a “green” economy]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 50(2), 93–98 [in Ukrainian].
12. Roberts, C., Geels, F.W., Lockwood, M., Newell, P., Schmitz, H., Turnheim, B., Jordan, A. (2018). The politics of accelerating low-carbon transitions: towards a new research agenda. *Energy Res. Soc. Sci.*, 44, 304–311.
13. Dorfleitner, G., Utz, S., & Zhang, R. (2021). The pricing of green bonds: external reviews and the shades of green. *Review of Managerial Science*, 1–38.
14. Fu, C., Lu, L., & Pirabi, M. (2023). Advancing green finance: a review of sustainable development. *Digital Economy and Sustainable Development*, 1(1), 20.
15. Mohd, S., & Kaushal, V.K. (2018). Green finance: a step towards sustainable development. *MUDRA: Journal of Finance and Accounting*, 5(1), 59–74.
16. Brent, W.T.I. (2023). Dynamika rozvytku zelenoho finansuvannia u sviti, Yevropi, Ukraini. [Dynamics of green financing development in the world, Europe, Ukraine]. *Upravlinnia biznes-protsesamy ta tekhnolohichnymy innovatsiiamy v suchasnykh umovakh ta v pislivoiennnyi period — Management of business processes and technological innovations in modern conditions and in the post-war period*, 434 [in Ukrainian].
17. Hiunei, T. (2019). Vidnovliuvana enerhetyka, nevidnovliuvana enerhetyka ta stalyy rozvytok [Renewable energy, non-renewable energy and sustainable development.]. *Mizhnarodnyi zhurnal staloho rozvytku ta svitovoi ekolohii*, 26(5), 389–397 [in Ukrainian].

УДК 338

**Одрехівський Микола Васильович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Odrekhivskiy Mykola**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Management and International Business  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0003-3165-4384*

**Когут Уляна Ігорівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Kohut Uliana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and International Business  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0002-3847-2762*

**Білас Орест Євгенович**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри систем штучного інтелекту  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Bilas Orest**

*PhD in Technology, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Artificial Intelligence System  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0002-2606-928X*

**Пилипчій Олег Ярославович**

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Pylypchii Oleh**

*Post-Graduate Student of the  
Department of Management and International Business  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0009-0007-3041-5791*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10859

**АНАЛІЗУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО  
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ЕКООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**ANALYSIS OF APPROACHES TO  
MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES  
OF ECO-ORIENTED ENTERPRISES**

**Анотація.** Вступ. Актуальним на даний час є комплексне дослідження процесів управління інноваційною діяльністю екоорієнтованих підприємств, зорієнтоване на забезпечення їхнього ефективного функціонування та інтенсивного розвитку. Усестороннє дослідження управлінських процесів інноваційної діяльності потребує застосування багатьох підходів, зокрема стратегічного, системного, синергетичного, гомеостатичного, синтелектуального та інформаційного. Дослідження підходів до управління інноваційною діяльністю екоорієнтованих підприємств є актуальним і відповідає викликам Індустрії 5.0, за якої важливим є застосування людиноцентричного підходу та орієнтація на цілі сталого розвитку (SDG), на екологічний, соціальний та економічний чинники управлінського впливу на інноваційні процеси. Використання зазначених підходів на кожному кроці життєвого циклу сприятиме компаніям збільшувати свої шанси на розроблення та втілення успішних інновацій, залишатися на вістрі інноваційного розвитку.

**Мета.** Метою роботи є дослідження підходів до управління інноваційною діяльністю екоорієнтованих підприємств задля забезпечення інтенсивного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання та економіки країни загалом.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів щодо комплексного дослідження підходів до управління інноваційною діяльністю екоорієнтованих підприємств. У процесі дослідження було використано наступні наукові методи: структурного проектування (для побудови структури життєвого циклу інновацій та інтелектуальної людино-кібер-фізичної системи при використанні синтелектуального підходу); когнітології (для вирішення проблем інтелектуалізації усіх процесів дослідження станів інноваційної діяльності та управління ними); графічний (для подання рейтингу України за показниками Глобального індексу інновацій).

**Результати.** У статті досліджено стратегічний, системний, синергетичний, гомеостатичний, синтелектуальний та інформаційний підходи до реалізації управлінських процесів в інноваційній діяльності. Запропоновано використання цих підходів на кожному кроці життєвого циклу інновацій. Досліджено рейтинг України за показниками Глобального індексу інновацій за 2017–2022 рр., місце України за складовими Bloomberg Innovation Index, 2019–2022рр. Сформувано завдання щодо умілого використання досліджених управлінських підходів при побудові механізму управління інноваційним потенціалом, що сформувався у військовій сфері та застосування його в інших галузях промисловості.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні проблем розроблення механізму управління інноваційною діяльністю екоорієнтованих підприємств, їхніх регіональних та національних мереж.

**Ключові слова:** життєвий цикл інновацій, інноваційна діяльність, інтенсивний розвиток, екоорієнтоване підприємство, управлінський підхід.

**Summary.** Introduction. A comprehensive study of the processes of managing the innovative activities of eco-oriented enterprises is relevant, aimed at ensuring their effective functioning and intensive development. A comprehensive study of the management processes of innovative activities requires the use of many approaches, like strategic, systemic, synergistic, homeostatic, intellectual and informational. The study of approaches to managing the innovative activities of eco-oriented enterprises is relevant and meets the challenges of Industry 5.0, for which the application of a human-centric approach and orientation on the Sustainable Development Goals (SDGs), on environmental, social and economic factors of managerial influence on innovation processes are important. The use of these approaches at each step of the life cycle will help companies increase their chances of developing and implementing successful innovations, staying at the forefront of innovative development.

**Purpose.** The purpose of the work is to study approaches to managing the innovative activities of eco-oriented enterprises to ensure the intensive development of domestic business entities and the country's economy as a whole.

**Materials and methods.** The materials of the study are the works of domestic and foreign authors on a comprehensive study of approaches to managing the innovative activities of eco-oriented enterprises. The following scientific methods were used in the research process: structural design (to build the structure of the innovation life cycle and the intelligent human-cyber-physical system using an intellectual approach); cognitology (to solve the problems of intellectualizing all processes of studying the states of innovative activity and managing them); graphic (to present the rating of Ukraine according to the indicators of the Global Innovation Index).

**Results.** The article explores strategic, systemic, synergistic, homeostatic, intellectual and information approaches to the implementation of management processes in innovation activities. The use of these approaches at each step of the innovation life cycle is proposed. The ranking of Ukraine according to the Global Innovation Index for 2017–2022 is studied, as is the place of Ukraine according to the components of the Bloomberg Innovation Index, 2019–2022. The task is formulated for the skillful use of the studied management approaches in building a mechanism for managing the innovation potential that has formed in the military sphere and its application in other industries.

**Prospects.** In further scientific research, it is proposed to focus attention on the study of the problems of developing a mechanism for managing the innovation activities of eco-oriented enterprises, their regional and national networks.

**Key words:** innovation life cycle, innovation activity, intensive development, eco-oriented enterprise, management approach.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Інноваційна діяльність сучасних підприємств є необхідною

умовою інтегрування вітчизняного бізнесу у світогосподарський простір на конкурентних засадах. В умовах глобалізації, стрімкого поширення нових технологічних рішень, цифровізування більшості



виробничо-господарських процесів та розвитку штучного інтелекту, вести конкурентну боротьбу стає все складніше. Підприємствам необхідно швидко адаптуватись до нових умов, приймати виклики з боку не лише вітчизняного ринку, а й щодо глобального впливу. Крім того, євроінтеграційні процеси об'єктивно формують висококонкурентне середовище для українських компаній. Лише активне впровадження інновацій забезпечить українським підприємствам паритетні умови ведення бізнесу на внутрішньому та міжнародних ринках. Завдання керівництва компаній та держави загалом полягає у формуванні ефективного механізму управління інноваційною діяльністю, підбору інструментів стимулювання інноваційного розвитку на макро-, регіональному та місцевому рівнях, ефективного партнерства між державою, науковими закладами та бізнесом, використання міжнародного партнерства. Вміло підібрані підходи до управління розвитком інноваційної діяльності сприятимуть забезпеченню інтенсивного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання та економіки країни загалом.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Авторами праці [1] запропоновано системний підхід до визначення стратегії управління та алгоритм проектного еколого-економічного управління для реалізації ефективного економіко-екологічного управління гірничими підприємствами. Стратегії еколого-економічного управління в гірничодобувній промисловості України, серед яких: виробничі стратегії, фінансові стратегії, інноваційні стратегії (включають впровадження як інноваційних технологій виробництва так і інноваційних супутніх технологій) та екологічні стратегії (включають впровадження екоінновацій, ведення систематичного екологічного моніторингу).

У працях [2, 3] розглядається стратегічний підхід до управління екологічними інноваціями, визначено етапи процесу стратегічного управління, які згруповані у три етапи: підготовка до стратегічного управління; забезпечення процесу стратегічного управління; контроль за реалізацією стратегії.

У статті [4] запроваджено підхід до формування «конкурентного простору» (як основні контрольні параметри обрано параметри конкурентоспроможності послуг машинобудівного підприємства, його інноваційну та екологічну активність), що дає можливість підвищити ефективність підприємства в конкурентному середовищі.

Робота присвячена розгляду питань збалансованого управління інноваційними промисловими ризиками як механізму досягнення сталого розвитку суб'єктів господарювання. Визначено місце цього комплексу управлінських дій у загальній системі стратегічного управління при впровадженні інновацій в контексті збурень і ризиків [5].

Розглядається необхідність постійного застосування еко-інноваційних стратегій і як їх можна

включити в загальну стратегію підприємства та загальне управління. Завдяки своїм цілям проект ESO Partner сприяє встановленню моделі співпраці між основними суб'єктами, зацікавленими в еко-інноваціях, і розбудові співпраці між основними зацікавленими сторонами шляхом створення Румунської мережі еко-інновацій (RE-IN). Роль RE-IN полягає в тому, щоб розвивати та зміцнювати партнерство та стати головним партнером у Румунії для політиків, компаній, академічних кіл та експертів зі спільними інтересами в еко-інноваціях [6].

Сформовано методичний підхід, що містить певний набір методів, основним з яких є методологія функціонального моделювання та графічного представлення. Основна ієрархія забезпечення ефективної інноваційної діяльності підприємства для побудови функціональної моделі включає: впровадження організаційного прогресу на підприємстві; здійснення планування та прогнозування інновацій; управління інноваційним процесом на підприємстві; реалізація інноваційного лідерства [7].

Розроблено комплексний підхід, який би дозволяє оперативно та повно діагностувати стан наявного інноваційного потенціалу підприємства. У статті запропоновано методику оцінки інноваційного потенціалу, засновану на ресурсному та результативному підходах до його вимірювання. Відповідно до запропонованого комплексного підходу визначено такі цілі оцінювання: аналіз ефективності використання інноваційного потенціалу та визначення ступеня відповідності наявного інноваційного потенціалу обраній стратегії розвитку підприємства (чи нового інноваційного проекту) [8].

Автори [9] управління інноваційним розвитком розглядають на засадах реалізації адаптивних методологій управління інноваційними проектами для досягнення успішного інноваційного розвитку підприємств; гібридних та адаптивних організаційних структур для управління інноваціями; інноваційного управління персоналом підприємств для сприяння їх зайнятості та управління інноваційним розвитком.

На основі огляду літературних джерел слід відмітити, що в управлінні інноваційною діяльністю задля забезпечення сталого розвитку можуть використовуватися різні підходи. Більшість авторів [1–3, 5, 6] зосереджені на застосуванні стратегічного підходу як ефективного методологічного інструменту. Пропонуються також функціональний [7] та комплексний [8] підходи до управління інноваційним потенціалом підприємства та оцінювання його відповідності обраній інноваційній стратегії, певному інноваційному процесу чи проекту.

Комплексне вивчення процесів управління інноваційною діяльністю екоорієнтованих підприємств для забезпечення їхнього ефективного функціонування та розвитку потребує застосування системного, синергетичного, гомеостатичного, синтелектуального та інформаційного підходів.

**Формулювання цілей статті.** Цілями даної статті є дослідження підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств задля забезпечення розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання на інтенсивній основі та формування стійких конкурентних переваг в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження підходів до управління інноваційною діяльністю екоорієнтованих підприємств є актуальним і відповідає викликам Індустрії 5.0, за якої важливим є застосування людиноцентричного підходу та орієнтація на цілі сталого розвитку (SDG), на екологічний, соціальний та економічний чинники управлінського впливу на інноваційні процеси. Тобто дане дослідження сприяє створенню умов для забезпечення сталого розвитку, раціонального та ефективного використання ресурсів, зниження негативного впливу на довкілля, забезпечення енергоефективності, ресурсозбереження та зменшення викидів. Тому коротко зупинимось на аналізованні підходів щодо комплексного вивчення процесів управління інноваційною діяльністю екоорієнтованих підприємств.

Ефективне управління інноваційною діяльністю екоорієнтованих підприємств, у першу чергу, потребує стратегічного підходу, формування стратегічних та операційних цілей. Реалізування управління також доцільно здійснювати через системний підхід, який включає формування та інтеграцію екологічних цілей усіх бізнес-процесів, впровадження новітніх технологій та активне залучення стейкхолдерів. Інноваційна діяльність таких підприємств не тільки сприяє захисту довкілля, але й створює конкурентні переваги на ринку. Тому системний підхід тут полягає у розгляді інноваційної діяльності як певної системи, що включає структуру як множину взаємопов'язаних підсистем, елементів, функцій та цілей.

Відносно новим фундаментальним підходом до пізнання управлінських процесів є синергетичний підхід. Сутність синергетичного (синергійного) підходу полягає у вивченні процесів самоорганізації та становлення нових упорядкованих структур [10].

Синергетичний підхід до управління інноваційною діяльністю сприятиме: вивченню множини можливих майбутніх станів та напрямів розвитку досліджуваних систем; дослідженню загальних закономірностей самоорганізації систем, їхньої топології; еволюції структур систем у процесі перманентного потокового обміну інформацією, енергією та речовинами із зовнішнім середовищем у нерівноважних умовах; забезпеченню живучості систем; дослідженню просторово-часової організації систем, умов їхньої побудови та розвитку.

Актуальним при дослідженні процесів управління інноваційною діяльністю є гомеостатичний підхід, який базується на боротьбі та єдності протилежностей і уможливорює, на основі суперечностей,

виробити стратегію інноваційного розвитку екоорієнтованих підприємств та оптимального організування інноваційної діяльності.

Важливим та актуальним для управління інноваційною діяльністю в умовах цифрової економіки є застосування інформаційного підходу, оскільки від якості інформаційного забезпечення залежить ефективність процесів інноваційної діяльності.

В основі інформаційного підходу лежить принцип інформаційності, згідно з яким: інформація є універсальною, фундаментальною категорією; практично всі процеси і явища мають інформаційну основу; усі наявні в природі та суспільстві взаємозв'язки мають інформаційний характер [11].

При управлінні інноваційною діяльністю важливою є цифрова підтримка процесів прийняття та реалізування рішень, хоча остаточне рішення залишається за особою, яка приймає рішення. Тому актуальним тут є синтелектуальний підхід, який сприяє застосуванню систем штучного інтелекту та синтезу природного і штучного інтелектів для підтримки процесів прийняття та реалізування рішень.

Синтелектуальний підхід до дослідження процесів управління інноваційною діяльністю та підтримки прийняття і реалізування адекватних управлінських рішень, доцільно поділяти на дослідницький та особистісний. Під дослідницькими синтелектуальним підходом слід розуміти інтелектуалізацію усіх процесів дослідження станів інноваційної діяльності та управління ними, формування, таким чином, високоінтелектуального дослідницького та управлінського середовища, через створення відповідної інтелектуальної, людино-кібер-фізичної системи. Використання особистісного синтелектуального підходу до дослідження управлінських процесів пропонується здійснювати шляхом вирішення психосоматичних проблем інтелектуального розвитку управлінців усіх рівнів організації екоорієнтованих підприємств, їхнього становлення як творчих особистостей, людей-інноваторів.

Розглянуті підходи до управління інноваційною діяльністю підприємств доцільно використовувати на усіх етапах життєвого циклу інновацій, який подано на рис. 1 і має вигляд неперервної петлі, що містить основні етапи втілення інновацій. Використання цих підходів на кожному кроці життєвого циклу допоможе сприяти компаніям збільшувати свої шанси на розроблення та втілення успішних інновацій, залишатися на вістрі інноваційного розвитку.

Слід зауважити, що здійснення інноваційної діяльності та впровадження передових технологій є обов'язковою умовою інтеграції України до Європейського співтовариства, отримання статусу рівноправного та конкурентоспроможного партнера на ринку. У зв'язку з цим головним завданням і національним пріоритетом у сфері економічного розвитку для України є поєднання трансформаційних, інтеграційних, економічних та соціальних процесів

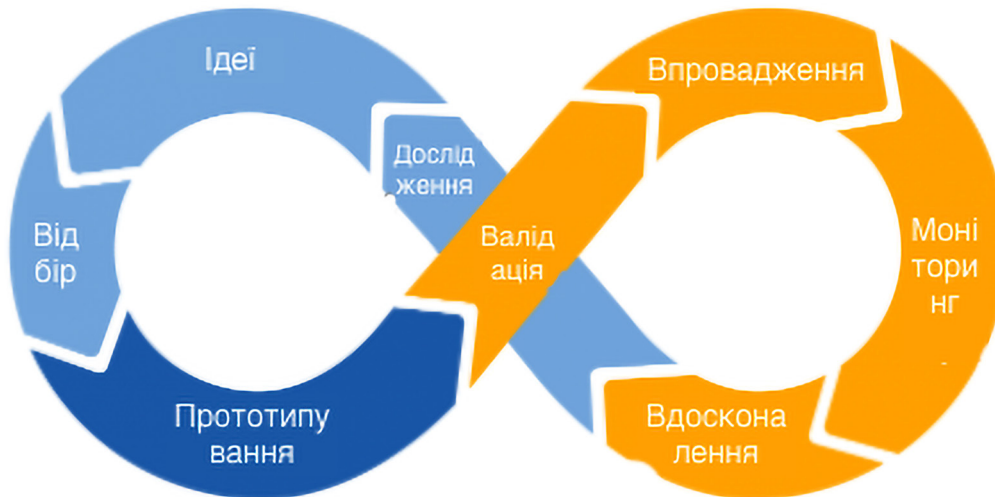


Рис. 1. Життєвий цикл інновацій

Джерело: розроблено авторами

в інформаційній економіці. Цей процес супроводжується формуванням сталого інноваційного розвитку національної економіки [12].

Навіть за значного науково-технічного потенціалу та великої кількості інноваційних розробок і винаходів в Україні структура економіки країни та відсутність дієвих стимулів і пільг призводять до масової еміграції науковців до більш розвинених країн. Це стає перешкодою для розвитку інноваційної діяльності та сталого інноваційного розвитку національної економіки. Поряд з цим варто відзначити відсутність програм стимулювання науковців та повільний розвиток науково-технічної бази [13].

На рис. 2 наведено рейтинг України за показниками Глобального індексу інновацій за період 2017–2022 рр.

Основою інноваційної конкурентоспроможності України є людський капітал, вища освіта, а також

знання та результати досліджень. Проте слабкість державних інституцій, несприятливе середовище для інноваційного бізнесу та недружня фінансова система перешкоджають розкриттю підприємницького потенціалу, формують перешкоди для комерціалізації інновацій та їх впливу на збільшення ВВП [15].

Згідно з індексом інноваційного розвитку агентства Bloomberg у 2022 та 2021 рр. Україна посіла відповідно 58 та 56 місце серед 60 опитаних країн, порівняно з 46 місцем у 2019 році та 53 місцем у 2020 р. За цим показником у 2022 р. рейтинг очолили такі країни, як Німеччина, Південна Корея та Сінгапур [15, 16]. У 2023 році Україна посіла 49 місце в щорічному рейтингу екосистем стартапів Global Startup Ecosystem Index 2023 Глобального центру дослідження стартапів та інновацій StartupBlink. Країна погіршила свій рейтинг на 15 позицій порівняно з 2022 роком, коли вона займала 34 місце.

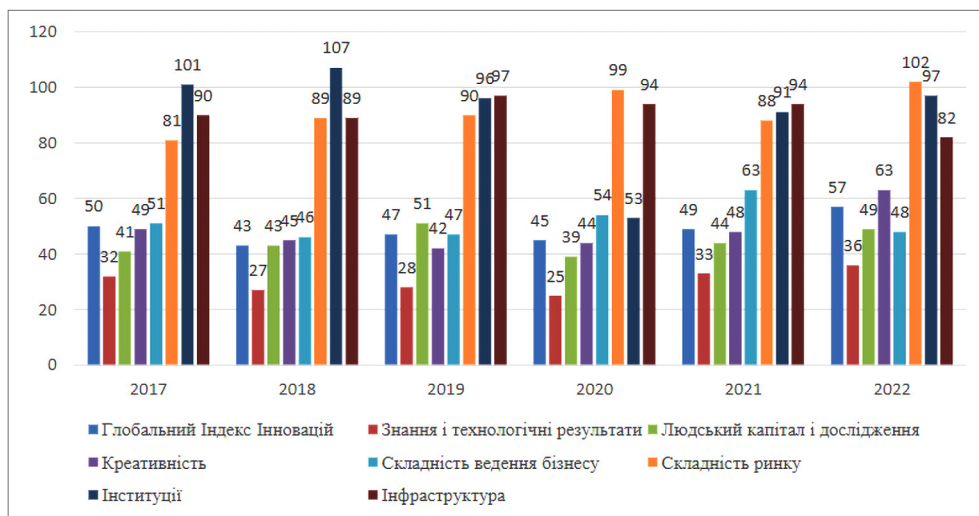


Рис. 2. Рейтинг України за показниками Глобального індексу інновацій за 2017–2022 рр.

Джерело: узагальнено авторами на основі [14]



Таке різке падіння StartupBlink пов'язує з повномасштабною війною в нашій країні, що не могло не вплинути на українську систему стартапів [17].

Загалом, оцінюючи ситуацію щодо розвитку інноваційної діяльності в Україні, варто виділити виклики, з якими стикаються вітчизняні підприємства, серед яких [12, 14, 15, 18, 19]:

- нестача власних фінансових ресурсів та високі кредитні ставки;
- неналежна пільгова підтримка податкового та фінансового характеру з боку державних інституцій;
- руйнування промислових підприємств на сході України через російське вторгнення;
- виїзд науковців та висококваліфікованих працівників за кордон, що суттєво знижує науково-технічний потенціал України;
- недостатність фінансування у дослідження та розробки;
- недосконале інституційне забезпечення та законодавче поле розвитку інноваційної діяльності;
- мала кількість нових іноземних ІТ-проектів через ризик втрати інформації та складність комунікування внаслідок війни;
- низький рівень розвитку інноваційної культури в суспільстві;
- нерозвинена інноваційна інфраструктура;
- недостатня зацікавленість вітчизняного бізнесу у розвитку інноваційної діяльності, в тому числі у впровадженні еко-інновацій, які так необхідні для України;
- відсутність системного та комплексного підходів в управлінні та розвитку інноваційної діяльності в Україні як на макро-, так і на регіональному та мікрорівнях;
- пригнічення приватної підприємницької ініціативи через війну.

Все це зумовлює низький рівень конкурентоспроможності української продукції на світовому ринку, відсутність порівняльних переваг у виробництві продукції з високим рівнем доданої вартості та, як наслідок, сировинну орієнтацію вітчизняного експорту. Такі тенденції є небезпечними у макроекономічному розвитку країни, її економічному зростанні та для національної безпеки.

Так, згідно з Forbes.ua, через війну Україна вже втратила щонайменше 30–50% виробничих потужностей, переважно на сході країни. Переважна більшість цих потужностей належала до галузі важкої промисловості, в якій було зайнято 25–30% економічно активного населення. Лише 1% українських компаній не зазнали збитків внаслідок бойових дій [18].

За останні 10 років (з 2010 по 2020 рр.) реальний обсяг наукових досліджень і розробок в Україні скоротився на 45% (у міжнародних доларах за паритетом купівельної спроможності), а кількість дослідників зросла більш, ніж удвічі (на 62%). Україна була серед країн з найменшою концентрацією

дослідників (11 осіб на 10 тис. населення проти 55 у країнах Європи та ОЕСР) [18].

Напередодні війни Україна була серед країн із найнижчим рівнем «дослідницької капіталізації» ВВП. Проведені таким чином дослідження та розробки в Україні у 2020р. склали лише 0,4% ВВП, тоді як у середньому по країнах ОЕСР цей показник становить 2% ВВП; у Швейцарії — 3,4%; Корея — 4,2%; Ізраїль — 4,3% ВВП [18].

Інновації ХХІ століття нерозривно пов'язані з ерою Інтернету, штучного інтелекту, біотехнологій та пошуку альтернативних джерел енергії. Особливого значення для України мають нововведення, пов'язані із захистом територіальної цілісності та безпеки громадян під час відкритої агресії РФ. Військові дії в Україні мають значний вплив на інноваційне середовище країни. Це пов'язано з такими чинниками, зокрема [19]:

- війна призвела до значних економічних викликів: до зниження рівня інвестицій, збільшення бізнес-ризиків та зменшення внутрішнього попиту на продукцію. Ці фактори стали перешкодою для розвитку інноваційного середовища країни;
- значна кількість технічних експертів і підприємців-новаторів покинули країну під час конфлікту. Це призвело до втрати технічної експертизи та зменшення кількості інноваційних проектів;
- неспровокований конфлікт та економічні труднощі зменшили доступність фінансування інноваційних проектів в Україні. Більшість фінансових ресурсів зосереджено в галузях, що вимагають великих капіталовкладень, таких як будівництво та енергетика.

Проте поряд з тим, воєнні дії в Україні активізували впровадження та розвиток інновацій у військових технологіях, що є тим шансом, який може використати Україна для перенесення елементів даних новітніх технологій у промислове виробництво. Завдання тут полягає в умілому використанні досліджених управлінських підходів при побудові механізму управління потенціалом, що сформувався у військовій сфері та застосування його в інших галузях промисловості.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розуміння динаміки технологічного прогресу та видів доступних інновацій, компанії та політики можуть краще орієнтуватися у викликах та можливостях цифрової економіки. Технологічний прогрес сьогодні інтенсифікував спосіб ведення бізнесу. Окремі підприємці та корпорації використовують цифрові технології у своїй повсякденній діяльності. Інноваційний і технологічний менеджмент, шляхом використання досліджених управлінських підходів, можуть сприяти компаніям у прийнятті оптимальних управлінських рішень щодо забезпечення їм конкурентоспроможності. Тобто компаніям слід впроваджувати новітні технології, щоб бути конкурентоспроможними у галузі, на внутрішньому



і зовнішньому ринках. Оптимальні управлінські рішення з вибору і впровадження технологій та інновацій можуть дозволити компаніям знижувати витрати та збільшувати ефективність. Очікується, що швидкість розвитку технологій зростатиме, і компанії мають встигати за темпами розвитку техно-

логій, щоб досягти переваг та успіхів у задоволенні клієнтів.

Предметом подальших досліджень має стати розроблення механізму управління інноваційною діяльністю екоорієнтованих підприємств, їхніх регіональних та національних мереж.

### Література

1. Dankevych A., Sosnovska O., Dobrianska N., Mazur Y., Ingram K.L. Ecological and economic management of innovation activity of enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 5. P. 118–124. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/43206> (дата звернення: 10.02.2025).
2. Zalutska Kh., Petrushka K., Myshchyshyn O., Danylovych O. Strategic management of the innovative activity of the enterprise. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. 14(Special Issue). P. 95–103.
3. Xavier A., Reyes T., Aoussat A., Luiz L., Souza L. Eco-innovation maturity model: A framework to support the evolution of eco-innovation integration in companies. *Sustainability*. 2020. 12(9). P. 3773. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3773> (дата звернення: 10.03.2025).
4. Latysheva O., Rovenska V., Smyrnova I., Nitsenko V., Balezentis T., Streimikiene D. Management of the sustainable development of machine-building enterprises: a sustainable development space approach. *Journal of Enterprise Information Management*. 2021. 34(1). P. 328–342.
5. Kadeev Z. K., Ponikarova A. S., Zotov M. A., Kadeeva E. N., Kanyukov R. R., Shenkarenko S. V. The issues of sustainable management of innovative industrial risks during sustainable development of entities. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2020. 11(2 (48)). P. 400–409.
6. Szilagyi, A., Mocan, M., Verniquet, A., Churican, A., & Rochat, D. Eco-innovation, a business approach towards sustainable processes, products and services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2018. 238. P. 475–484.
7. Panchenko V., Ivanova R., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. Forming a methodological approach to the management system of innovative activities at enterprises in conditions of economic development. *Journal of Business Economics and Management*. 2022. 23(5). P. 1155–1169.
8. Hnatenko I., Orlova-Kurilova O., Shtuler I., Serzhanov V., Rubezhanska V. An Approach to Innovation Potential Evaluation as a Means of Enterprise Management Improving. *International Journal of Supply & Operations Management*. 2020. 7(1).
9. Iastremska O., Malyarets L., Samoilenko V., Budarin O. Management of innovative projects to ensure innovative development of enterprises. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2024. № 3(29). P. 104–120. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34622> (дата звернення: 12.03.2025).
10. Гужва В. М. Синергетичний підхід до управління підприємствами та його мультиагентна реалізація. *Економіка підприємства: теорія та практика: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ: КНЕУ, 2008. С. 363–365.
11. Коваль Л. І., Куцик В. І. Інноваційні характеристики інформаційного забезпечення управління підприємством. *International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE»*. 2017. № 6(22), Vol. 2. P. 45–49.
12. Біла І. С., Посна В. С., Шевченко О. О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМ А. Економічні науки*. 2023. Том 8, Вип. 1. С. 10–16.
13. Малиновська, О. А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії: монографія. Київ: НІСД, 2018. 472 с.
14. Хіміч, С. Міжнародні індекси інноваційності, як один з показників рівня цифрової зрілості підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 71–77. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/656/670> (дата звернення: 15.03.2025).
15. Писаренко Т. В., Куранда Т. К., Кваша Т. К. та ін. Стан науково-інноваційної діяльності в Україні у 2021 році: науково-аналітична записка. К.: УкрІНТЕ І. 2022. 39 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyi.2020-29.06.2021.pdf> (дата звернення: 23.02.2025).
16. South Korea Leads World in Innovation as U.S. Exits Top Ten. *Bloomberg*. 2021. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-02-03/south-korea-leads-world-in-innovation-u-s-drops-out-of-top-10> (дата звернення: 20.02.2025).
17. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f%20ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti#:~:text=%D0%A3%202022%20%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%80%D1%88%D0%B8%D0%BB%D0%B0,%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%8E%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%2039%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%20%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B8> (дата звернення: 11.03.2025).

18. Данилишин Б. Структурні реформи, які здатні змінити Україну. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/31/687649/> (дата звернення: 06.03.2025).

19. Климаш Н. Інноваційний розвиток України: перешкоди та можливості. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу: тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму* (Київ, 23 березня 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 33–35.

## References

1. Dankevych A., Sosnovska O., Dobrianska N., Mazur Y., Ingram K. L. Ecological and economic management of innovation activity of enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 5. P. 118–124. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/43206>.

2. Zalutska Kh., Petrushka K., Myshchysyn O., Danylovyh O. Strategic management of the innovative activity of the enterprise. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. 14 (Special Issue). P. 95–103.

3. Xavier A., Reyes T., Aoussat A., Luiz L., Souza L. Eco-innovation maturity model: A framework to support the evolution of eco-innovation integration in companies. *Sustainability*. 2020. 12(9). P. 3773. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3773>.

4. Latysheva O., Rovenska V., Smyrnova I., Nitsenko V., Balezentis T., Streimikiene D. Management of the sustainable development of machine-building enterprises: a sustainable development space approach. *Journal of Enterprise Information Management*. 2021. 34(1). P. 328–342.

5. Kadeev Z. K., Ponikarova A. S., Zotov M. A., Kadeeva E. N., Kantyukov R. R., Shenkarenko S. V. The issues of sustainable management of innovative industrial risks during sustainable development of entities. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2020. 11(2 (48)). P. 400–409.

6. Szilagyi, A., Mocan, M., Verniquet, A., Churican, A., & Rochat, D. Eco-innovation, a business approach towards sustainable processes, products and services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2018. 238. P. 475–484.

7. Panchenko V., Ivanova R., Viunyk O., Androshchuk I., Guk O. Forming a methodological approach to the management system of innovative activities at enterprises in conditions of economic development. *Journal of Business Economics and Management*. 2022. 23(5). P. 1155–1169.

8. Hnatenko I., Orlova-Kurilova O., Shtuler I., Serzhanov V., Rubezhanska V. An Approach to Innovation Potential Evaluation as a Means of Enterprise Management Improving. *International Journal of Supply & Operations Management*. 2020. 7(1).

9. Iastremska O., Malyarets L., Samoilenko V., Budarin O. Management of innovative projects to ensure innovative development of enterprises. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2024. № 3(29). R. 104–120. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34622>.

10. Huzhva V. M. Synerhetychnyi pidkhyd do upravlinnia pidpriemstvamy ta yoho multyahentna realizatsiia. *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka: zb. materialiv II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Kyiv: KNEU, 2008. S. 363–365.*

11. Koval L. I., Kutsyk V. I. Innovatsiini kharakterystyky informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom. *International Scientific and Practical Conference “WORLD SCIENCE”*. 2017. № 6(22), Vol. 2. P. 45–49.

12. Bila I. S., Posna V. S., Shevchenko O. O. Innovatsiinyi rozvytok yak chynnyk povoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy. *Naukovi zapysky NaUKM A. Ekonomichni nauky*. 2023. Tom 8, Vyp. 1. S. 10–16.

13. Malynovska, O. A. Mhtratsiina polityka: hlobalnyi kontekst ta ukraïnski realii: monohrafiia. Kyiv: NISD, 2018. 472 s.

14. Khimich, S. Mizhnarodni indeksy innovatsiinosti, yak ody z pokaznykiv rivnia tsyfrovoyi zrilosti pidpriemstva. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*. 2023. № 4(72). S. 71–77. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapysky-universitetu-krok/article/view/656/670>.

15. Pysarenko T. V., Kuranda T. K., Kvasha T. K. ta in. Stan naukovy-innovatsiinoi diialnosti v Ukraini u 2021 rotsi: naukovy-analitychna zapyska. K.: UkrINTE I. 2022. 39 c. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2021/06/23/AZ.nauka.innovatsiyni.2020-29.06.2021.pdf>.

16. South Korea Leads World in Innovation as U.S. Exits Top Ten. *Bloomberg*. 2021. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-02-03/south-korea-leads-world-in-innovation-u-s-drops-out-of-top-10>.

17. Informatsiini materialy shchodo stanu innovatsiinoi diialnosti. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f%20ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDiialnosti#:~:text=%D0%A3%202022%20%D1%80%D0%BE%D1%86%D1%96%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%80%D1%88%D0%B8%D0%BB%D0%B0,%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%8E%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%2039%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%20%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B8>.

18. Danylyshyn B. Strukturni reformy, yaki zdatni zminyty Ukrainu. *Ekonomichna pravda*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/31/687649/>.

19. Klymash N. Innovatsiinyi rozvytok Ukrainy: pereshkody ta mozhlyvosti. *Problemy ta perspektyvy rozvytku innovatsiinoi diialnosti v Ukraini: vyklyky voiennoho chasu: tezy dop. KhIV Mizhnar. biznes-forumu* (Kyiv, 23 bereznia 2023 r.) / vidp. red. A. A. Mazaraki. Kyiv: Derzh. torh.-ekon. un-t, 2023. С. 33–35.

УДК 658.7:004

**Перевозова Ірина Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва та маркетингу  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу*

**Perevozova Iryna**

*DSc in Economics, Professor,  
Head of the Department of Entrepreneurship and Marketing  
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University  
ORCID: 0000-0002-3878-802X*

**Жарська Тетяна Михайлівна**

*асистент кафедри підприємництва та маркетингу  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу*

**Zharska Tetiana**

*Assistant of Entrepreneurship and Marketing  
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University  
ORCID: 0009-0000-2493-050X*

**Шарван Максим Богданович**

*аспірант кафедри менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти та газу*

**Sharvan Maksym**

*Master's Degree, Postgraduate Student of the Department of Management and Administration  
Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University  
ORCID: 0000-0002-2365-8708*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10888

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАННЯМ І ЗБУТОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

## MODERN APPROACHES TO SUPPLY AND DISTRIBUTION MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

**Анотація.** Вступ. У статті досліджено вплив цифровізації на трансформацію постачальницьких і збутових процесів підприємств в умовах динамічного розвитку цифрової економіки. Також акцентовано увагу на тому, як сучасні цифрові технології змінюють традиційні підходи до управління ланцюгами постачання, забезпечуючи підвищення ефективності, прозорості та гнучкості логістичних операцій. Розглянуто інструменти, які найчастіше використовуються у процесі цифрової трансформації – зокрема, системи управління ланцюгами постачання (SCM), інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), хмарні обчислення, штучний інтелект (AI), блокчейн, а також роботизовані системи для автоматизації складування та обліку. Ці інструменти дозволяють досягти прозорості в ланцюгах постачань, зменшити витрати, покращити прогнозування попиту, а також підвищити рівень обслуговування клієнтів.

У роботі проаналізовано, як цифрові інструменти змінюють традиційні моделі логістики, сприяючи формуванню гнучких і стійких ланцюгів постачання, здатних адаптуватися до змін ринкового середовища. Окремлено ключові бар'єри, зокрема нестачу цифрових компетенцій, високі витрати на впровадження технологій та ризики кібербезпеки, які ускладнюють цифрову трансформацію. Підкреслено важливість синергії між технологіями, персоналом та бізнес-стратегією у побудові ефективної цифрової логістичної інфраструктури.

Метою даного дослідження є обґрунтування сучасних інноваційних рішень в управлінні постачальницькими та збутовими процесами в умовах цифрової трансформації, а також оцінка їх ефективності з точки зору підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Матеріали та методи. У дослідженні використано науково-теоретичні джерела, аналітичні звіти, статистичні дані, приклади з практики провідних компаній та власну систематизацію цифрових технологій для оцінки їхнього впливу на постачальницько-збутову діяльність підприємств.

Результати. Встановлено, що успішна цифрова трансформація потребує стратегічного підходу, який враховує особливості конкретної галузі, рівень технологічної готовності підприємства та зовнішнє конкурентне середовище. Стаття підкреслює важливість інтеграції цифрових інструментів як невід'ємного елементу сучасної бізнес-моделі, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств у глобалізованій економіці.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці практичних моделей інтеграції цифрових технологій у постачальницько-збутові системи підприємств з урахуванням рівня їх цифрової зрілості, галузевої специфіки та вимог сталого розвитку.

**Ключові слова:** цифровізація логістики, оптимізація доставки, управління запасами, прозорість ланцюгів, технології у бізнесі.

**Summary.** Introduction. The article explores the impact of digitalization on the transformation of supply and distribution processes in enterprises amid the dynamic development of the digital economy. It emphasizes how modern digital technologies are reshaping traditional approaches to supply chain management by increasing the efficiency, transparency, and flexibility of logistics operations. The study reviews key tools commonly used in the digital transformation process – including supply chain management systems (SCM), the Internet of Things (IoT), big data, cloud computing, artificial intelligence (AI), blockchain, and robotic systems for warehouse automation and inventory control. These tools enhance supply chain transparency, reduce costs, improve demand forecasting, and raise the level of customer service.

The paper analyzes how digital tools are transforming traditional logistics models, contributing to the creation of flexible and resilient supply chains capable of adapting to market fluctuations. It outlines key barriers to digitalization, such as a lack of digital competencies, high technology implementation costs, and cybersecurity risks. The study highlights the importance of synergy between technology, personnel, and business strategy in building an effective digital logistics infrastructure.

The aim of this research is to substantiate modern innovative solutions in the management of supply and distribution processes under conditions of digital transformation, as well as to assess their effectiveness in enhancing enterprise competitiveness.

Materials and methods. The research is based on theoretical sources, analytical reports, statistical data, case studies of leading companies, and the authors' own systematization of digital technologies to evaluate their impact on supply and distribution activities.

Results. The study establishes that successful digital transformation requires a strategic approach that considers the specifics of the industry, the enterprise's technological readiness, and the external competitive environment. The article emphasizes the integration of digital tools as an essential component of the modern business model that enhances the competitiveness of enterprises in a globalized economy.

Future research perspectives involve the development of practical models for integrating digital technologies into enterprise supply and distribution systems, taking into account their level of digital maturity, industry-specific characteristics, and the principles of sustainable development.

**Key words:** digitalization of logistics, delivery optimization, inventory management, supply chain transparency, technology in business.

**Вступ.** У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки управління постачальницькими та збутовими процесами набуває нового стратегічного значення. Цифровізація істотно змінює характер функціонування підприємств, сприяючи автоматизації логістичних операцій, удосконаленню систем моніторингу та прогнозування, а також забезпеченню більшої прозорості взаємодії між учасниками ланцюгів постачання. У зв'язку з цим виникає необхідність перегляду традиційних підходів до логістики та впровадження інноваційних інструментів, які забезпечують підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової економіки.

Актуальність теми зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій, зокрема систем управління ланцюгами постачання (SCM), інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data), хмарних обчислень та ERP-систем, які кардинально змінюють традиційні логістичні підходи. Інтеграція таких технологій дозволяє підприємствам досягати більш високого рівня операційної ефективності, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати витрати та підвищувати якість обслуговування споживачів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифрової трансформації постачальницьких та збутових процесів привертає все більшу



увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед українських дослідників, які зробили вагомий внесок у вивчення цифрової логістики та управління ланцюгами постачання, варто відзначити праці таких авторів, як Бурковська А., Сизоненко Ю. [1], Дубінчук Н., Мохонько Г. [2], Шалева О., Карпик О. [3], Росола У., Гладинець Н., Нестерова С. [4], Гришко В., Ржепішевська В. [5], Дубовик С., Сигида Н., Спесивий Ю. [9], Герасимчук З. [21], Дідковська І. [22], Котляренко О. [23] Сільвестров С., Матвійчук О. [25].

Значну увагу питанням цифровізації логістики приділяють такі науковці, як Кристофер М. [6], Amandeep D., Shilpa A. [7], Jesse A. [8], Christopher M. [20], Power, D. [26], Kaya, E. and Azaltun, M. [27], Beamon B. [28], які розглядають використання інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), блокчейну, хмарних технологій та аналітики великих даних у логістичних процесах.

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, низка аспектів цієї проблематики залишається недостатньо дослідженою. Потребує подальшого вивчення питання інтеграції цифрових інструментів управління постачанням і збутом у єдину стратегічну систему підприємства, що враховує галузеві особливості та рівень цифрової зрілості бізнесу. Також актуальним є аналіз практичного досвіду українських підприємств у впровадженні цифрових рішень у логістику, зокрема малих та середніх компаній, які стикаються з обмеженими ресурсами та інституційними бар'єрами.

**Метою дослідження** є визначення інноваційних підходів до управління постачальницькими та збутовими процесами в умовах цифровізації, а також аналіз ефективності їх застосування для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначені наступні завдання:

- здійснити теоретичний огляд сучасних методів управління постачанням і збутом у цифровому середовищі;
- проаналізувати цифрові технології, що використовуються для підвищення ефективності логістичних та збутових процесів;
- визначити вплив цифровізації на управління ланцюгами постачання та збуту;
- провести аналіз успішного досвіду застосування цифрових технологій у сфері постачання та збуту;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження цифрових рішень у логістичні та збутові процеси.

**Результати дослідження.** Цифровізація стає ключовим чинником трансформації бізнес-процесів, зокрема управління постачанням і збутом зазнало суттєвих змін. Визначення цих процесів набуває нового змісту, орієнтованого на глибоку інтеграцію всіх учасників ланцюга поставок — від кінцевих споживачів до постачальників товарів, послуг та інфор-

мації. Цифрова трансформація ланцюга постачання охоплює не лише адаптацію до вимог цільового ринку, а й формує новий рівень соціальної відповідальності його учасників — як перед суспільством загалом, так і перед кінцевим споживачем зокрема.

Цифрові технології докорінно змінюють традиційні підходи до управління постачанням і збутом, що базувалися на ручному контролі, прогнозуванні та стандартизованих логістичних процесах, поступаються місцем більш інноваційним та автоматизованим підходам. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем управління ланцюгами постачання, електронної комерції та хмарних обчислень, сприяє підвищенню ефективності всіх логістичних процесів. Інтеграція цифрових технологій дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, мінімізувати ризики та швидше реагувати на зміну попиту.

Застосування новітніх методів управління логістикою та дистрибуцією включає впровадження концепцій «розумної логістики» [10] та «цифрових двійників» (digital twinning)[11], що базуються на використанні передових технологій, таких як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data) та блокчейн. Це дозволяє створювати прозорі та гнучкі ланцюги постачання, що можуть адаптуватися до швидкоплинних ринкових змін. Також важливу роль відіграє автоматизація складських процесів, яка зменшує кількість людських помилок та підвищує швидкість обробки замовлень.

Однак, незважаючи на всі переваги цифрових трансформацій, підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з адаптацією до нових технологій, необхідністю інвестування в інфраструктуру та навчання персоналу. Саме тому аналіз сучасних цифрових технологій, що застосовуються для підвищення ефективності логістичних та збутових процесів, є ключовим етапом дослідження, що дозволяє оцінити їх потенціал для подальшого вдосконалення бізнес-моделей та управлінських стратегій.

Для успішного впровадження цифрових рішень у сфері управління постачанням і збутом необхідно комплексно оцінювати їхні можливості, ефективність та адаптивність до конкретних бізнес-процесів. Важливим аспектом є вибір технологій, які найкраще відповідають стратегічним цілям підприємства та здатні забезпечити оптимізацію логістичних операцій, зниження витрат і підвищення рівня обслуговування споживачів.

Блокчейн — це децентралізована, розподілена та загальнодоступна цифрова книга, яка використовується для запису транзакцій на багатьох комп'ютерах, щоб запис не можна було змінити заднім числом без зміни всіх наступних блоків і консенсусу мережі [12].

Кожна транзакція (наприклад, відправлення партії товару) зберігається у відкритому реєстрі, доступному для всіх учасників ланцюга постачання. Це мінімізує ризик приховування інформації та

дозволяє легко відслідковувати походження продукції. Завдяки незмінності записів будь-які зміни чи підробки стають неможливими. Це критично важливо для боротьби з контрафактною продукцією в таких галузях, як фармацевтика, харчова промисловість і споживчі товари.

Інтернет речей, або IoT, — це мережа взаємопов'язаних пристроїв, які з'єднуються й обмінюються даними з іншими пристроями IoT і хмарою. Пристрої IoT, як правило, оснащені такими технологіями, як датчики та програмне забезпечення, і можуть включати механічні та цифрові машини та споживчі об'єкти [13].

Датчики IoT встановлюються на транспортні засоби та контейнери, що дозволяє відстежувати місцезнаходження товару, контролювати температуру, вологість, ударні навантаження чи інші фактори, що впливають на якість продукції під час перевезення. Системи IoT дозволяють автоматизувати облік товарів на складах. Завдяки використанню RFID-міток, система в реальному часі відображає переміщення товарів на складі, що знижує помилки, пов'язані з ручним введенням даних.

Системи планування ресурсів підприємства — це завершені інтегровані платформи, локальні або хмарні, які керують усіма аспектами виробничого

або розподільчого бізнесу. Крім того, системи ERP підтримують усі аспекти фінансового менеджменту, управління людськими ресурсами, управління ланцюгом поставок і виробництво з основною функцією бухгалтерського обліку.

ERP-системи з використанням ІІІ можуть аналізувати дані про дорожній трафік, погодні умови та місцезнаходження транспортних засобів, щоб створювати оптимальні маршрути доставки. Це знижує витрати на паливе та скорочує час доставки. ERP-системи забезпечують точний облік наявних товарів і автоматичне замовлення нових партій при досягненні мінімальних рівнів запасів.

Розглянуті цифрові рішення демонструють значний потенціал для оптимізації логістичних процесів, проте їх ефективність може варіюватися залежно від специфіки бізнесу та умов впровадження. Тому доцільним є порівняння основних цифрових технологій, що застосовуються в логістиці та збуті, з урахуванням їхніх функціональних можливостей, переваг і викликів (див. табл. 1).

Кожна технологія має свої унікальні переваги та виклики, а ефективність їх застосування залежить від галузевої специфіки та стратегічних пріоритетів компанії. У цьому контексті важливим трендом стає інтеграція цифрових рішень у єдину екосистему

Таблиця 1

#### Характеристика цифрових технологій у сфері логістики

Технологія	Основне призначення	Переваги	Недоліки	Використання
<b>Системи управління ланцюгами постачання (SCM)</b>	Автоматизація планування, координації та контролю постачань	Зниження витрат, точність прогнозування	Високі витрати на впровадження, складність інтеграції	Управління запасами, аналіз ринкових тенденцій
<b>Інтернет речей (IoT)</b>	Моніторинг вантажів у реальному часі	Відстеження транспорту, контроль температури	Вразливість до кібератак, необхідність стабільного підключення	Логістика харчових і фармацевтичних товарів
<b>Штучний інтелект і машинне навчання</b>	Прогнозування попиту, оптимізація маршрутів	Ефективне управління запасами, мінімізація витрат	Висока вартість розробки, залежність від великих обсягів даних	Транспортні компанії, ритейл
<b>Блокчейн у логістиці</b>	Забезпечення прозорості та безпеки постачань	Усунення шахрайства, спрощення митних процедур	Висока енергозатратність, складність масштабування	Взаємодія між учасниками ланцюга постачання
<b>Автоматизація та робототехніка</b>	Використання автономних систем на складах	Підвищення швидкості, зменшення людського фактору	Витрати на обладнання, ризик втрати робочих місць	Автоматизовані склади, дрони
<b>Хмарні технології</b>	Інтеграція логістичних операцій	Доступ до даних у реальному часі, зручна взаємодія	Залежність від інтернет-з'єднання, ризики безпеки	Постачальники, транспортні компанії
<b>Електронна комерція та мобільні додатки</b>	Спрощення управління замовленнями та комунікації з клієнтами	Автоматизація процесів, покращення клієнтського досвіду	Потреба в кібербезпеці, складність персоналізації	Онлайн-продажі, ритейл
<b>Великі дані (Big Data)</b>	Аналіз великих обсягів логістичної інформації для прийняття обґрунтованих рішень	Глибока аналітика, точне прогнозування попиту, оптимізація ланцюгів постачання	Високі вимоги до інфраструктури, потреба в кваліфікованих фахівцях	Бізнес-аналітика, оптимізація маршрутів, управління ризиками

Джерело: узагальнено авторами

му управління логістикою та збутом, що забезпечує більш гнучке та проактивне управління ланцюгами постачання.

Одним із основних трендів є інтеграція систем управління постачанням (Supply Chain Management, SCM) із цифровими платформами, що дозволяє в режимі реального часу здійснювати контроль за наявністю запасів, змінами попиту, станом транспорту та іншими ключовими параметрами [20; 24]. Наприклад, використання RFID-технологій спільно з аналітикою даних забезпечує відстеження переміщення продукції по всьому ланцюгу постачання, що сприяє прийняттю оперативних управлінських рішень [23].

Зі сторони збуту цифровізація проявляється у розвитку омніканальних стратегій, які передбачають інтеграцію офлайн і онлайн каналів продажів. Компанії активно застосовують CRM-системи з елементами штучного інтелекту, які дозволяють не тільки автоматизувати роботу з клієнтами, а й будувати персоналізовані пропозиції на основі поведінкової аналітики [22].

Крім того, електронна комерція та маркетплейси трансформують дистрибуційні моделі, посилюючи конкуренцію й водночас відкриваючи нові можливості для малого та середнього бізнесу. Для ефективного функціонування в цифровому середовищі підприємства повинні адаптувати свою логістичну інфраструктуру, інвестувати в цифрову компетент-

ність персоналу, а також активно використовувати цифрову аналітику [23; 25].

Окреме місце посідає впровадження стратегій сталого розвитку в управління постачанням і збутом. Сучасні компанії дедалі частіше зосереджуються не лише на економічній ефективності логістичних процесів, а й на їх екологічному та соціальному вимірі. Одним із ключових принципів є прозорість ланцюгів постачання (traceability), яка дозволяє простежити походження сировини, умови виробництва, логістичний маршрут і вплив кожного етапу на довкілля. Це стає критично важливим у сферах, пов'язаних із харчовою, текстильною, фармацевтичною продукцією, а також у глобальному ланцюгу постачання мінеральних ресурсів [24].

Екологічна логістика (green logistics) охоплює заходи зі зменшення енергоспоживання, оптимізації маршрутів доставки, впровадження електротранспорту, зниження рівня пакування та переходу до біорозкладних матеріалів. Підприємства інтегрують в логістичні стратегії оцінку вуглецевого сліду й впроваджують ініціативи зі скорочення викидів CO<sub>2</sub> під час транспортування. Наприклад, провідні логістичні оператори в Європі зобов'язуються досягати кліматичної нейтральності в рамках «Зеленого курсу ЄС» до 2050 року [25].

Водночас важливою складовою сталої логістики є етичні закупівлі, які передбачають врахування

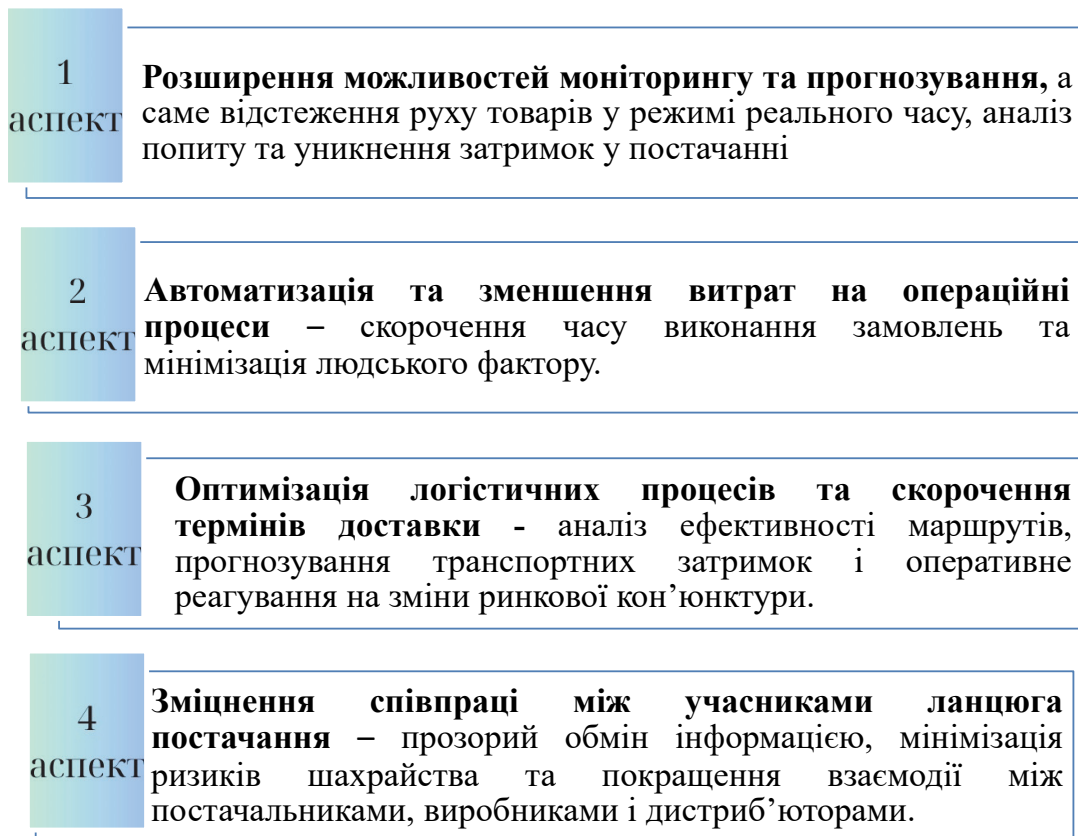


Рис. 1. Ключові аспекти цифровізації в управлінні ланцюгом постачання  
Джерело: розроблено авторами



прав людини, умов праці, антикорупційної практики та взаємодії з локальними громадами під час вибору постачальників. Компанії дедалі частіше використовують ESG-критерії (екологічні, соціальні, управлінські) як стандарти оцінки своїх партнерів по ланцюгу постачання, що сприяє формуванню довгострокових відповідальних ділових зв'язків.

У цьому контексті цифрові технології, зокрема блокчейн, стають ефективними інструментами забезпечення прозорості, надійності та довіри між усіма учасниками ланцюга поставок. Технологія розподіленого реєстру дозволяє фіксувати кожну транзакцію чи логістичну подію у незмінній цифровій формі, що унеможливорює фальсифікацію інформації про товар, його походження, умови транспортування та сертифікацію. Особливо важливо це у секторах з високими вимогами до безпеки і якості — наприклад, у фармацевтиці чи харчовій промисловості [24].

Загалом, цифрова трансформація управління постачанням і збутом у контексті сталого розвитку сприяє не лише підвищенню ефективності логістичних операцій, а й формуванню стійкої репутації бренду, задоволенню очікувань суспільства та відповідності міжнародним стандартам сталого бізнесу.

Варто зазначити, що цифровізація логістичних процесів в Україні наразі відбувається нерівномірно. Провідні компанії, зокрема в аграрному, фармацевтичному та ритейл-секторах, активно впроваджують цифрові рішення. Прикладом може слугувати ком-

панія «Нова пошта», яка впровадила штучний інтелект для маршрутизації доставок, або агрохолдинг «МХП», що використовує систему GPS-контролю та Big Data для планування постачання сировини [23; 25].

Однак більшість малих і середніх підприємств стикається з бар'єрами цифровізації, зокрема через обмежене фінансування, дефіцит ІТ-кадрів та низький рівень цифрової культури [22].

Перехід до цифрових рішень у логістиці та дистрибуції вимагає системного підходу до планування та визначення стратегічних пріоритетів. Підприємства, які прагнуть трансформувати свої ланцюги постачання, мають насамперед оцінити доцільність і ефективність можливих змін, зосереджуючись на тих аспектах, що можуть бути впроваджені з мінімальними витратами та максимальним результатом. Завдяки стрімкому розвитку хмарних технологій та автоматизованих систем, рішення, які донедавна вважалися недоступними, сьогодні є цілком реальними для впровадження. (див. рис. 1).

Зважаючи на комплексний характер цифрової трансформації, доцільно розглянути реальні приклади успішного застосування цифрових технологій провідними компаніями, які вже продемонстрували їхню ефективність у сфері постачання та збуту (див. табл. 2).

Підсумовуючи аналіз практичного досвіду провідних компаній, можна стверджувати, що цифрові рішення стають рушійною силою трансформації

Таблиця 2

#### Аналіз успішного досвіду застосування цифрових технологій у сфері постачання та збуту

Технологія	Компанія	Опис застосування	Результати
Інтернет речей (IoT) Штрихкоди та RFID Хмарні обчислення	ДТЕК Енерго	Сенсори та пристрої, що збирають дані про товари та умови зберігання. Змога точно відстежувати рух товарів на складі. Доступ до даних у будь-який момент та з будь-якого пристрою.	Впровадження цифрового інструменту допомогло прив'язати автоматичну фотофіксацію транспорту та вантажу до документів на партію лісо- та пиломатеріалів. Додаткова економія для компанії від ефективного планування логістики сягне 400 тисяч гривень.
Blockchain	Walmart	Використання технології для контролю постачання листових овочів та інших швидкопсувних продуктів	Час відстеження продукції скоротився з 6 днів до 2,2 секунд, що підвищило безпеку харчових продуктів
IoT	FedEx	Моніторинг температури, вологості та місцезнаходження посилок у режимі реального часу, особливо для медичних препаратів	Скорочення пошкодження вантажів на 30%, зменшення втрат через порушення умов зберігання
IoT	Maersk	Інтелектуальні контейнери, обладнані датчиками для відстеження параметрів транспортування	Покращення управління флотом, зменшення затримок та зниження витрат на 15%
ERP + III	Amazon	Використання роботизованих складів та AI-алгоритмів для управління запасами та оптимізації маршрутів доставки	Скорочення часу обробки замовлень на 50%, зниження витрат на логістику на 20%
ERP + III	DHL	Впровадження AI-систем для прогнозування попиту та оптимізації ланцюгів постачання	Точність прогнозування попиту зросла на 85%, що дозволило значно знизити витрати на складування

Джерело: узагальнено авторами [14–19]



Таблиця 3

**Цифрові технології: рекомендації щодо впровадження залежно від рівня цифрової зрілості підприємства**

Рівень цифрової зрілості	Технологія	Поради щодо впровадження	Рекомендації щодо використання
<b>Базовий</b>	ERP-системи, електронний документообіг	Автоматизуйте рутинні операції для підвищення ефективності та прозорості	Використовуйте для централізованого управління закупівлями, контрактами та товарними залишками
<b>Початковий</b>	GPS-моніторинг, RFID, трекінг поставок	Розпочніть із найкритичніших маршрутів та постачальників	Застосовуйте для моніторингу транспорту в реальному часі та оптимізації маршрутів доставки
<b>Середній</b>	Хмарні SCM-системи, BI-аналітика	Забезпечте інтеграцію між ланками ланцюга поставок та доступ до даних у режимі реального часу	Використовуйте для візуалізації ризиків, відстеження KPI та покращення взаємодії між відділами
<b>Середній+</b>	AI-прогнозування попиту, автоматизація складів	Навчіть системи на історичних даних для точніших рішень щодо закупівель	Впровадьте для зменшення надлишкових запасів і попередження дефіциту товарів
<b>Просунутий</b>	IoT-сенсори, цифрові двійники логістики	Поеднуйте реальні процеси з цифровими копіями для оптимізації та прогнозування збоїв	Застосовуйте для управління температурним режимом, навантаженням складів і динамікою транспорту
<b>Інноваційний</b>	Блокчейн, AR/VR, дрони в доставці	Обирайте технології відповідно до потреб у прозорості, безпеці чи швидкості	Блокчейн — для перевірки походження товару; дрони — для доставки у важкодоступні регіони

Джерело: розроблено авторами

бізнес-процесів. Вони не лише модернізують операційні аспекти логістики, а й спричиняють глибокі стратегічні зміни у всіх складових бізнес-моделі.

Для успішного впровадження цифрових рішень необхідна активна участь керівництва компанії, чітка постановка завдань та їхня інтеграція на всіх рівнях бізнес-процесів. Цифрова трансформація є не лише оновленням технологій, а й фундаментальною зміною управлінського підходу, що вимагає ефективної аналітики, об'єднання операційних і фінансових даних, а також впровадження гнучких моделей управління.

На основі проведеного аналізу сформовано низку практичних рекомендацій для компаній щодо впровадження цифрових технологій у процеси постачання та збуту (див. табл. 3).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, цифрові технології стрімко змінюють правила гри у бізнесі, а, відповідно, управління постачанням і збутом виходить на новий рівень. Вже недостатньо просто мати ефективну логістику чи злагоджену систему постачання — потрібно інтегрувати сучасні цифрові інструменти, які дозволяють

швидко приймати рішення, бачити ланцюг постачання наскрізь і реагувати на запити клієнтів майже миттєво. Розумні системи обліку, штучний інтелект, автоматизація складів і персоналізований підхід у збуті — усе це формує зовсім іншу якість взаємодії на всіх етапах процесу.

Натомість, разом із новими можливостями приходять і серйозні виклики: зростає конкуренція, технології змінюються майже щодня, а споживачі стали вимогливішими й очікують бездоганного сервісу. Це означає, що компаніям доводиться постійно оновлювати свої підходи, адаптуватися до нових цифрових реалій, шукати баланс між швидкістю, якістю та безпекою. Тому необхідно мислити стратегічно, інвестувати в інновації та вибудовувати гнучкі, технологічно підковані ланцюги постачання й збуту. При цьому критично важливо здійснити поетапну оцінку готовності (зрілості) підприємства до цифрової трансформації — від технологічної інфраструктури до рівня цифрових компетенцій персоналу. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики та забезпечити поступовий, але ефективний перехід до нових моделей управління.

**Література**

- Бурковська А.В., Сизоненко Ю.С. Напрями вдосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2021. С. 52–56
- Дубінчук Н.П., Мохонько Г.А. Логістична система підприємств меблевої промисловості в умовах посилення конкуренції. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. С. 159.

3. Шалева О., Карпик О. Можливості застосування логістики в підприємницькій діяльності. *Матеріали конференції МЦНД*. 2022. С. 28–30.
4. Росола У.В., Гладинець Н.Ю., Нестерова С.В. Функція логістики в організації виробництва підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2022. № 2. С. 303–309
5. Гришко В.В., Ржепішевська В.В. Інноваційний характер управління якістю в логістичних системах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. Чернівці: ЧТЕІ. 2016. № 1. С. 103–112.
6. Christopher M. Logistics and supply chain management: creating value-adding network. 4th ed. p. cm. Includes index. URL: <https://rudycet.com/supchn/Christopher%20Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management%204th%20txtbk.pdf> (дата звернення: 06.04.2025)
7. Dhaliwal A., Arora Sh. Rapid Response Logistics: Strategies, Models, and Technologies for Effective Supply Chain Management. *International Journal of Service Science Management Engineering and Technology*. October 2021. 12(6). P. 73–88. URL: [https://www.researchgate.net/publication/355821818\\_Rapid\\_Response\\_Logistics\\_Strategies\\_Models\\_and\\_Technologies\\_for\\_Effective\\_Supply\\_Chain\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/355821818_Rapid_Response_Logistics_Strategies_Models_and_Technologies_for_Effective_Supply_Chain_Management) (дата звернення: 05.04.2025)
8. Anglen J. Anticipating Logistics Needs: Supply Chain's Prophetic Vision for Demand Forecasting. URL: <https://www.rapidinnovation.io/post/anticipating-logistics-needs-supply-chains-prophetic-vision-for-demand-forecasting> (дата звернення: 05.04.2025)
9. Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 402–410.
10. Концепція та технічна основа розумної логістики URL: Концепція та технічна основа розумної логістики — знання — Zhejiang Tongzhu Technology Co., Ltd.
11. «Цифрові двійники» — новий рівень розвитку ланцюгів постачання. URL: <https://logist.fm/news/cifrovi-dviyniki-noviy-riven-rozvitku-lancyugiv-postachannya> (дата звернення: 01.04.2025)
12. Blockchain Six considerations for securing your software supply chain. URL: <https://www.blackduck.com/glossary/what-is-blockchain.html> (дата звернення: 29.03.2025)
13. DEFINITION internet of things (IoT) By Kinza Yasar, Technical Writer Alexander S. Gillis, Technical Writer and Editor What is the internet of things (IoT)? URL: <https://www.techtarget.com/iotagenda/definition/Internet-of-Things-IoT> (дата звернення: 29.03.2025)
14. Цифровий склад для ДТЕК Енерго: інновації в логістиці та управлінні запасами. URL: <https://dtek.com/media-center/news/tsifroviy-sklad-dlya-dtek-energo-innovatsii-v-logistitsi-ta-upravlinni-zapasami/> (дата звернення: 29.03.2025)
15. Blockchain in the food supply chain — What does the future look like. URL: [https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en\\_us/blog/post/blockchain-in-the-food-supply-chain.html](https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en_us/blog/post/blockchain-in-the-food-supply-chain.html) (дата звернення: 29.03.2025)
16. 4 ways technology is transforming supply chains. URL: <https://www.fedex.com/en-mw/small-business/adapt-innovate/sustainable-supply-chain.html> (дата звернення: 29.03.2025)
17. One connectivity solution for Maersk's fleet. URL: <https://onomondo.com/case-stories/maersk/> (дата звернення: 29.03.2025)
18. Automating Amazon and E-commerce with ERP to Boost ROI and Outperform Competitors. URL: <https://www.versaclouderp.com/blog/automating-amazon-and-e-commerce-with-erp-to-boost-roi-and-outperform-competitors/> (дата звернення: 29.03.2025)
19. AI-driven computer vision has become an industry-shaping technology, finds latest DHL's Trend Report. URL: <https://group.dhl.com/en/media-relations/press-releases/2023/dhl-trend-report-ai-driven-computer-vision.html> (дата звернення: 29.03.2025)
20. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. Pearson Education, 2016.
21. Герасимчук З.В. Логістичний менеджмент: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2020. 352 с.
22. Дідковська І.І. Цифровізація економіки: теоретичні засади та напрями розвитку. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 8–12.
23. Котляренко О.В. Роль цифрових технологій у логістиці підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 114–120.
24. Supply Chain Digitalization: Benefits and Challenges. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 10.04.2025).
25. Сільвестров С.І., Матвійчук О.М. Технології Industry 4.0 у логістичному менеджменті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 72. С. 35–41.
26. Power D. Supply chain management integration and implementation: a literature review. *Supply Chain Management*. 2005. Vol. 10, No. 4. P. 252–263.
27. Kaya E., Azaltun M. Role of information systems in supply chain management and its application on five-star hotels in Istanbul. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2012. Vol. 3, No. 2. P. 138–146.
28. Beamon B.M. Supply chain design and analysis: Models and methods. *International Journal of Production Economics*. 1998.

### References

1. Burkovska, A. V., Syzonenko, Yu. S. (2021). Directions for Improving the Logistics Activities of Enterprises. *Modern Economics*, pp. 52–56.
2. Dubinchuk, N. P., Mokhonko, H. A. (2023). The Logistics System of Furniture Industry Enterprises under Increasing Competition. *Business, Innovation, Management: Problems and Prospects*, pp. 159–165.
3. Shaleva, O., Karpik, O. (2022). Opportunities for Applying Logistics in Entrepreneurial Activity. *Conference Materials of the International Center for Scientific Research*, pp. 28–30.
4. Rosola, U. V., Hladdynets, N. Yu., Nesterova, S. V. (2022). The Function of Logistics in the Organization of Enterprise Production. *International Scientific Journal "Education and Science"*, No. 2, pp. 303–309.
5. Hryshko, V. V., Rzhepishevska, V. V. (2016). The Innovative Nature of Quality Management in Logistics Systems. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic Sciences. Chernivtsi: CTEI*, No. 1, pp. 103–112.
6. Christopher, Martin. *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks*. 4th ed. URL: <https://rudycet.com/supchn/Christopher%20Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management%204th%20txtbk.pdf>.
7. Dhaliwal, Amandeep, Arora, Shilpa. (2021). Rapid Response Logistics: Strategies, Models, and Technologies for Effective Supply Chain Management. *International Journal of Service Science Management Engineering and Technology*, 12(6), pp. 73–88. URL: [https://www.researchgate.net/publication/355821818\\_Rapid\\_Response\\_Logistics\\_Strategies\\_Models\\_and\\_Technologies\\_for\\_Effective\\_Supply\\_Chain\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/355821818_Rapid_Response_Logistics_Strategies_Models_and_Technologies_for_Effective_Supply_Chain_Management).
8. Anglen, J. Anticipating Logistics Needs: Supply Chain's Prophetic Vision for Demand Forecasting. URL: <https://www.rapidinnovation.io/post/anticipating-logistics-needs-supply-chains-prophetic-vision-for-demand-forecasting>.
9. Dubovyk, S. H., Syhyda, N. O., Spesyvy, Yu. Yu. (2018). Supply Chain Management in Enterprises: Essence and Structure. *Economy and Society*, No. 18, pp. 402–410.
10. Concept and Technical Foundation of Smart Logistics. URL: <https://www.tzlinker.com/knowledge/concept-and-technical-foundation-of-smart-logistics.html>.
11. "Digital Twins" — A New Level of Supply Chain Development. URL: <https://logist.fm/news/cifrovi-dviyniki-noviy-riven-rozvitku-lancyugiv-postachannya>.
12. Blockchain: Six Considerations for Securing Your Software Supply Chain. URL: <https://www.blackduck.com/glossary/what-is-blockchain.html>.
13. Definition: Internet of Things (IoT) by Kinza Yasar, Technical Writer, and Alexander S. Gillis, Technical Writer and Editor. URL: <https://www.techtarget.com/iotagenda/definition/Internet-of-Things-IoT>.
14. Digital Warehouse for DTEK Energy: Innovations in Logistics and Inventory Management. URL: <https://dtek.com/media-center/news/tsifroviy-sklad-dlya-dtek-energo-innovatsii-v-logistitsi-ta-upravlinni-zapasami/>.
15. Blockchain in the Food Supply Chain — What Does the Future Look Like. URL: [https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en\\_us/blog/post/blockchain-in-the-food-supply-chain.html](https://tech.walmart.com/content/walmart-global-tech/en_us/blog/post/blockchain-in-the-food-supply-chain.html).
16. 4 Ways Technology Is Transforming Supply Chains. URL: <https://www.fedex.com/en-mw/small-business/adapt-innovate/sustainable-supply-chain.html>.
17. One Connectivity Solution for Maersk's Fleet. URL: <https://onomondo.com/case-stories/maersk/>.
18. Automating Amazon and E-commerce with ERP to Boost ROI and Outperform Competitors. URL: <https://www.versaclouderp.com/blog/automating-amazon-and-e-commerce-with-erp-to-boost-roi-and-outperform-competitors/>.
19. AI-driven Computer Vision Has Become an Industry-Shaping Technology, Finds Latest DHL Trend Report. URL: <https://group.dhl.com/en/media-relations/press-releases/2023/dhl-trend-report-ai-driven-computer-vision.html>.
20. Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. 5th ed. Pearson Education.
21. Herasymchuk, Z. V. (2020). *Logistics Management: Textbook*. Kyiv: Tsentr Uchebnoi Literatury, 352 p.
22. Didkovska, I. I. (2022). Digitalization of the Economy: Theoretical Foundations and Development Directions. *Ekonomika ta Derzhava — Economy and State*, No. 4, pp. 8–12.
23. Kotlyarenko, O. V. (2021). The Role of Digital Technologies in Enterprise Logistics. *Biznes Inform — Business Inform*, No. 5, pp. 114–120.
24. Supply Chain Digitalization: Benefits and Challenges. Deloitte Insights. URL: <https://www2.deloitte.com>.
25. Silvestrov, S. I., Matviichuk, O. M. (2023). Industry 4.0 Technologies in Logistics Management. *Visnyk Ekonomiky Transportu i Promyslovosti — Bulletin of Transport and Industry Economics*, No. 72, pp. 35–41.
26. Power, D. (2005). Supply chain management integration and implementation: a literature review. *Supply Chain Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 252–263.
27. Kaya, E. and Azaltun, M. (2012). Role of information systems in supply chain management and its application on five-star hotels in Istanbul. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 3 No. 2, pp. 138–146.
28. Beamon, B. M. (1998). Supply chain design and analysis: Models and methods *International Journal of Production Economics*.

УДК 331.1

**Чернобай Ліана Іванівна**

*кандидат економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Chernobay Liana**

*CSc (Econ.), Professor,  
Professor of the Department of Management and International Business  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0003-3200-0470*

**Григораш Петро Любомирович**

*аспірант, здобувач третього рівня вищої освіти «доктор філософії»  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Hryhorash Petro**

*PhD student, third-level higher education student “Doctor of Philosophy”  
in the specialty 073 Management  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0009-0009-3951-4686*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-4-10927

## ВПРОВАДЖЕННЯ ШІ В СИСТЕМУ КЕРІВНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВОМ

## IMPLEMENTATION OF AI INTO THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

**Анотація.** Вступ. У сучасних умовах цифровізації економіки штучний інтелект (ШІ) стає одним із ключових факторів трансформації системи керівництва підприємствами. Використання технологій ШІ відкриває нові можливості для оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності прийняття рішень та адаптації підприємств до швидкозмінного ринкового середовища. Впровадження ШІ дозволяє не лише автоматизувати рутинні завдання, а й формувати аналітичні підходи до стратегічного планування, ризик-менеджменту та розвитку інновацій. Актуальність дослідження полягає у необхідності обґрунтування методичних підходів та визначення практичних механізмів інтеграції ШІ в управлінські структури підприємств для забезпечення їх сталого розвитку та конкурентоспроможності.

**Мета.** Мета статті полягає в аналізі теоретичних основ впровадження ШІ в систему керівництва, оцінці ефективності рішень на основі ШІ та напрацюванні рекомендацій щодо його подальшого впровадження на підприємстві.

**Матеріали і методи.** Методологічну базу дослідження утворили теоретичні напрацювання впровадження ШІ в систему керівництва підприємством. Для досягнення поставленої мети було використано: історикологічний метод, системно-функціональний підхід до аналізу управлінських процесів та зв'язків, факторний та кореляційний аналіз.

**Результати.** У науковій статті проаналізовано теоретичні основи впровадження ШІ в систему керівництва. Визначення ролі ШІ у прийнятті управлінських рішень. Зроблено класифікацію технологій ШІ для керівництва підприємством. Встановлено механізми інтеграції ШІ в управлінські структури. Оцінено ефективність рішень на основі ШІ. Розроблено рекомендацій щодо впровадження ШІ в систему керівництва підприємством.

**Перспективи.** Майбутні наукові дослідження мають акцентуватися не тільки на технічних тонкощах впровадження ШІ, але й на ширших наслідках: соціальних, організаційних, моральних та економічних, що виникають у зв'язку з його використанням у бізнес-менеджменті. Цей міждисциплінарний підхід дасть можливість здійснити всебічну оцінку потенціалу штучного інтелекту як важеля для формування ефективного управління в умовах цифрової трансформації економіки.

**Ключові слова:** керівництво підприємством, механізм інтеграції ШІ, стратегічне рішення, технологія ШІ, управлінська структура, ШІ.



**Summary.** Introduction. In the current conditions of digitalization of the economy, artificial intelligence (AI) is becoming one of the key factors in the transformation of the enterprise management system. The use of AI technologies opens up new opportunities for optimizing management processes, increasing the efficiency of decision-making and adapting enterprises to a rapidly changing market environment. The implementation of AI allows not only to automate routine tasks, but also to form analytical approaches to strategic planning, risk management and the development of innovations. The relevance of the research lies in the need to substantiate methodological approaches and determine practical mechanisms for integrating AI into the management structures of enterprises to ensure their sustainable development and competitiveness.

**Objective.** The objective of this article is to analyze the theoretical foundations of implementing AI into the management system, assess the effectiveness of AI-based solutions, and develop recommendations for its further implementation at the enterprise.

**Materials and Methods.** The methodological basis of the study is formed by theoretical developments in the implementation of AI in the enterprise management system. To achieve the set goal, the following methods were used: historical method, system-functional approach to the analysis of management processes and relationships, factor and correlation analysis.

**Results.** The scientific article analyzes the theoretical foundations of implementing AI into the management system. Determines the role of AI in making management decisions. A classification of AI technologies for enterprise management is made. Mechanisms for integrating AI into management structures are established. The effectiveness of AI-based solutions is assessed. Recommendations for implementing AI into the enterprise management system are developed.

**Prospects.** Future research should focus not only on the technical intricacies of AI implementation, but also on the broader social, organizational, moral, and economic implications of its use in business management. This interdisciplinary approach will allow for a comprehensive assessment of the potential of artificial intelligence as a lever for shaping effective governance in the context of the digital transformation of the economy.

**Key words:** AI, AI integration mechanism, AI technology, enterprise management, management structure, strategic decision.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення, пізнаних цифровою трансформацією бізнесу, підприємства стикаються з необхідністю оперативно модифікувати свої управлінські механізми відповідно до нових вимог і потенціалів. Одним з найбільш перспективних засобів для вдосконалення процесів управління виступає штучний інтелект (ШІ), що може значно покращити якість прийняття управлінських рішень, оптимізувати операційні функції та забезпечити гнучкість і здатність до адаптації організаційних структур.

Водночас, інтеграція ШІ в систему менеджменту підприємства породжує низку складнощів: брак уніфікованих методик інтеграції ШІ в управлінські процеси, відсутність чітких критеріїв оцінювання його ефективності, потреба в трансформації корпоративної культури, питання етичного характеру та відповідальності за рішення, прийняті автоматизовано. Крім того, актуальним залишається питання оптимального поєднання людського ресурсу та можливостей інтелектуальних систем в управлінні підприємством.

Отже, постає необхідність у ґрунтовному науковому вивченні механізмів, моделей і засобів інтеграції ШІ в систему управління підприємством. Це дасть змогу сформулювати теоретико-методичні основи та практичні поради для забезпечення ефективного перетворення управлінських процесів у цифрову форму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Зростаюча увага до організаційних можливостей та ресурсів, необхідних для успішного впровадження ШІ, особливо в малих та середніх підприємствах посилює дослідження у цьому напрямі. Науковці досліджували необхідність ШІ в контексті адаптації

організаційної культури, розробку методологічних підходів, забезпечення етичних стандартів та відповідності законодавству.

Так, Глушенкова А. та Тертичний Р. розглянули ключові напрямки використання штучного інтелекту в управлінських процесах підприємства, зокрема автоматизація, аналіз даних та прийняття стратегічних рішень. Автори також висвітлюють виклики, пов'язані з етикою, безпекою даних та іншими аспектами використання ШІ [1].

Смоляк Ю. та Холодницька А. дослідили вплив впровадження ШІ на традиційні підходи до управління підприємством та персоналом. Вони проаналізували переваги впровадження ШІ в роботу менеджерів середньої ланки для оптимізації управління проектами, командами та автоматизації рутинних завдань [2].

Кокорева О. дослідила технічні обмеження, залежність від точності алгоритмів і якості даних, які можуть спричинити помилкові управлінські рішення. Також розглянула соціальні наслідки, зокрема зниження рівня зайнятості через автоматизацію, та необхідність перекваліфікації працівників для роботи з новітніми технологіями [3].

Дороніна О. та Дядій В. проаналізували роль ШІ в прийнятті управлінських рішень, узагальнили виклики, що стоять перед сучасним менеджментом у його застосуванні, та визначили можливості його використання у процесі прийняття складних рішень в умовах невизначеності [4].

Дослідження показали, що ШІ трансформує управлінські процеси та відбувається зміна ролі менеджера. Хоча ШІ пропонує значні переваги, існують ризики, пов'язані з точністю алгоритмів, етичними питаннями та впливом на зайнятість.

Також автори довели, що ШІ відіграє важливу роль у стратегічному управлінні, особливо в умовах криз, дозволяючи компаніям адаптуватися та зберігати конкурентоспроможність.

Разом з цим, питання впровадження ШІ в систему керівництва підприємством вивчене недостатньо, та потребує додаткової уваги у сфері визначення механізмів інтеграції ШІ в управлінські структури та розробки рекомендацій щодо впровадження ШІ в систему керівництва підприємством.

**Постановка завдання.** Дослідження особливостей впровадження ШІ в систему керівництва підприємством передбачає визначення ролі ШІ у прийнятті управлінських рішень; класифікацію технологій ШІ для керівництва підприємством; визначення механізмів інтеграції ШІ в управлінські структури; оцінка ефективності рішень на основі ШІ; та розробка рекомендацій щодо впровадження ШІ в систему керівництва підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Штучний інтелект стає потужним інструментом для розширення людських здібностей, інтегруючись у бізнес-процеси та повсякденну роботу. Ці технології оптимізують обробку інформації та прискорюють створення звітів про поточний стан справ [5]. Завдяки ефективному використанню ШІ можна прогнозувати майбутній розвиток компанії або розробляти численні сценарії розвитку, оцінюючи їхню ефективність. Саме ці можливості роблять ШІ настільки важливим та актуальним для впровадження в діяльність підприємств. Технології ШІ мають на меті звільнити фахівців від рутинної роботи з аналізу даних, на яку часто витрачається значна частина робочого часу економістів, фінансистів та директорів з комерційних питань. Це дозволить їм зосередитись на стратегічному розвитку бізнесу, замість того, щоб витрачати час на аналітику, яку ШІ виконує швидше та якісніше [6].

Як результат, в умовах цифрового перетворення економіки, управлінські рішення вимагають швид-

кої обробки значних обсягів інформації, точності в аналізі та здатності адаптуватися до мінливого середовища. Традиційні підходи, засновані на досвіді та інтуїції керівників, все частіше відступають перед системами, що використовують штучний інтелект. Штучний інтелект у процесі прийняття рішень реалізує такі функції: (а) збирання, обробка й аналіз даних у режимі реального часу; (б) виявлення патернів, трендів та аномалій, недоступних для традиційних методів аналізу; (в) побудова прогнозних моделей з метою оцінювання наслідків управлінських рішень; (г) оптимізація варіантів вибору на основі багатофакторного аналізу; (д) автоматизація рутинних рішень, щоб вивільнити ресурси керівників для стратегічної діяльності.

З огляду на теоретичну основу, застосування ШІ у процесі прийняття рішень ґрунтується на інтеграції декількох фундаментальних положень. Теорія раціонального вибору, яка визначає, що прийняті рішення мають бути максимально спрямовані на досягнення поставлених цілей підприємства. Концепція обмеженої раціональності Г. Саймона, котра бере до уваги обмеженість когнітивних ресурсів управлінців, саме ШІ виступає інструментом для подолання цих обмежень, збільшуючи аналітичні спроможності. Адаптивні теорії менеджменту, що наголошують на першочерговій важливості миттєвої реакції на трансформації зовнішнього оточення, де ШІ виступає головним знаряддям для оперативного пристосування [7].

До того ж, сучасні методи управління, зокрема Data-Driven Decision Making, роблять акцент на важливості рішень, що базуються на інформації, а не на особистих оцінках, що робить інтеграцію ШІ не лише бажаною, а й стратегічно потрібною. Відтак, застосування штучного інтелекту у системах прийняття управлінських рішень є теоретично виправданим як з погляду покращення результативності управління, так і з огляду на пристосування

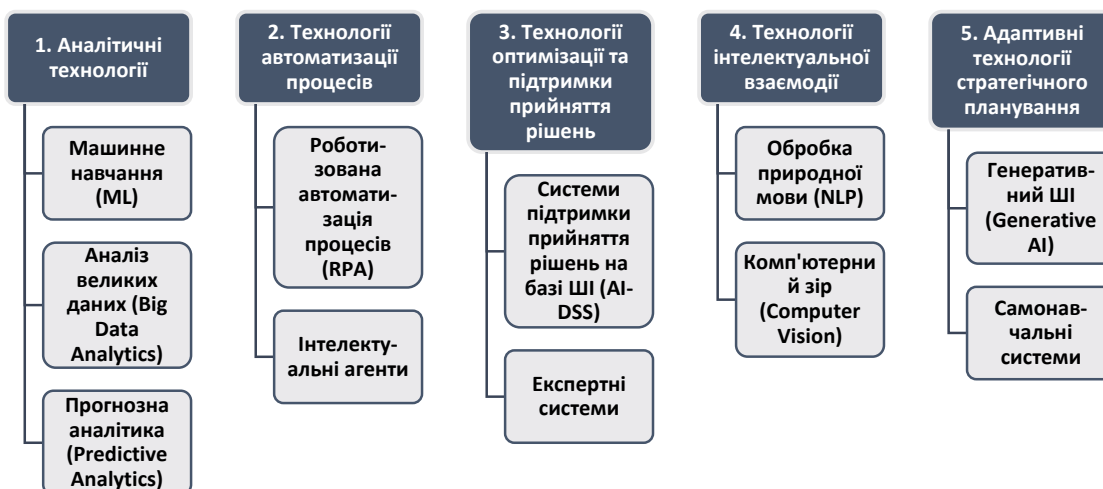


Рис. 1. Класифікація технологій ШІ для керівництва підприємством

Джерело: складено авторами

компанії до реалій нинішньої цифрової економіки. Технології штучного інтелекту, які використовуються у системах керівництва підприємствами, можна класифікувати за функціональними можливостями та сферою застосування (див. рис. 1).

Технології ШІ для керівництва підприємством включають (1) аналітичні технології, що охоплюють: (а) машинне навчання (ML) для виявлення закономірностей у великих масивах даних, прогнозування тенденцій та підтримки прийняття рішень; (б) аналіз великих даних (Big Data Analytics) для обробки та аналізу структурованої та неструктурованої інформації для виявлення стратегічно важливих інсайтів; (в) прогнозу аналітику (Predictive Analytics) для передбачення результатів управлінських рішень на основі історичних даних і моделей. До технологій ШІ для керівництва підприємством також включають (2) технології автоматизації процесів, що складаються з: (а) роботизованої автоматизації процесів (RPA), яка автоматизує рутинні управлінські завдання, звільняючи час керівників для стратегічної роботи; (б) інтелектуальних агентів, які виконують завдання збору даних, обробки інформації та навіть первинного аналізу у вигляді віртуальних помічників. Окрім цього технології ШІ для керівництва підприємством включають (3) технології оптимізації та підтримки прийняття рішень, зокрема: (а) системи підтримки прийняття рішень на базі ШІ (AI-DSS), що допомагають керівникам оцінювати альтернативи, оптимізувати вибір і прогнозувати наслідки різних варіантів рішень; та (б) експертні системи, що використовують бази знань для моделювання логіки фахівців у конкретних сферах управління [8].

Також класифікація технологій ШІ для керівництва підприємством охоплює (4) технології інтелектуальної взаємодії, яка включають: (а) обробку природної мови (NLP) для аналізу текстових даних, автоматизації комунікацій і взаємодії з клієнтами або співробітниками; та (б) комп'ютерний зір (Computer Vision) для моніторингу виробничих процесів або оцінки фізичних об'єктів (наприклад, у сфері контролю якості). І нарешті, до технологій

ШІ для керівництва підприємством варто віднести (5) адаптивні технології стратегічного планування, зокрема: (а) генеративний ШІ (Generative AI), що створює нові стратегічні варіанти, бізнес-моделі або продукти на основі аналізу ринкових даних; та (б) самонавчальні системи, що постійно оновлюють свої моделі та рекомендації відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Отже, різноманіття технологій ШІ відкриває для керівництва підприємствами нові можливості — від автоматизації рутинних процесів до підвищення якості стратегічних рішень, що є основою гнучкої та адаптивної системи управління в епоху цифровізації.

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в управлінську структуру підприємства передбачає систематичне включення інтелектуальних технологій у процеси прийняття рішень, планування, організації, контролю та мотивації. Така інтеграція є складним багаторівневим процесом, який реалізується через низку ключових механізмів (див. рис. 2).

*Організаційно-структурні механізми* передбачають створення спеціалізованих підрозділів (наприклад, центрів даних або відділів цифрової трансформації), відповідальних за впровадження і розвиток ШІ-рішень. Вони також охоплюють впровадження цифрових платформ управління з інтегрованими ШІ-модулями для автоматизації аналізу та прийняття рішень. До їх складу також входять мережеві структури взаємодії між підрозділами через інтелектуальні системи обміну інформацією. *Функціональні механізми* фокусуються на автоматизації бізнес-процесів за допомогою ШІ: зниження людського фактору у виконанні рутинних завдань. До них також входить підтримка прийняття рішень через експертні системи, прогнознi аналітичні моделі та оптимізаційні алгоритми. Вони також здійснюють інтелектуальний моніторинг та контроль: використання аналітичних систем для оперативного виявлення відхилень і потенційних ризиків. *Кадрові механізми* передбачають навчання та перепідготовку персоналу для роботи в умовах співпраці з ШІ-системами; формування цифрової культури: мотивація персоналу до використання інноваційних

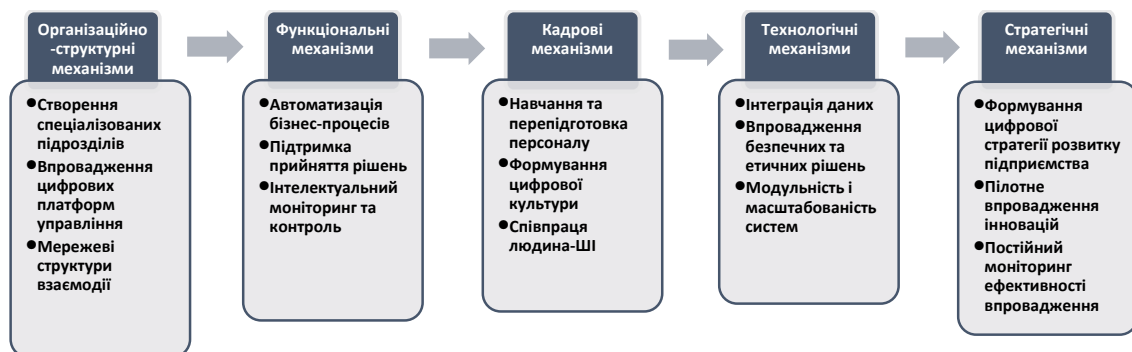


Рис. 2. Механізми інтеграції ШІ в управлінські структури

Джерело: складено авторами



технологій у щоденній управлінській діяльності; та співпрацю людина-ІІІ: розподіл завдань між людьми й інтелектуальними системами залежно від рівня складності та творчої складової [9].

*Технологічні механізми* це інтеграція даних з різних джерел у єдину інформаційну екосистему для живлення ІІІ-модулів актуальними даними; впровадження безпечних та етичних рішень: забезпечення прозорості алгоритмів, захист даних та управління ризиками ІІІ; та модульність і масштабованість систем: створення гнучких архітектур, які дозволяють легко розширювати або модифікувати ІІІ-рішення. *Стратегічні механізми* передбачають формування цифрової стратегії розвитку підприємства з включенням цілей впровадження ІІІ. Вони здійснюють пілотне впровадження інновацій: тестування ІІІ-рішень на окремих процесах перед масштабуванням на всю організацію. До них відносять постійний моніторинг ефективності впровадження через КРІ та метрики цифрової трансформації. Отже, інтеграція ІІІ в управлінські структури є багатокомпонентним процесом, що охоплює організаційні, технологічні, кадрові та стратегічні зміни. Ефективне застосування цих механізмів дозволяє підприємству не лише автоматизувати рутинні процеси, а й суттєво підвищити якість управлінських рішень та забезпечити свою конкурентоспроможність у цифрову епоху [10].

На основі аналізу сучасних досліджень щодо впровадження штучного інтелекту в систему керівництва підприємствами (див. табл. 1), можна представити узагальнені дані та провести кореляційний аналіз між рівнем впровадження ІІІ та ефективністю прийняття стратегічних рішень.

На основі узагальнених даних можна провести кореляційний аналіз між рівнем впровадження ІІІ та ефективністю прийняття стратегічних рішень:

*Коефіцієнт кореляції*  $r = 0,78$

*Коефіцієнт детермінації*  $R^2 = 0,61$

Це свідчить про сильний позитивний зв'язок між впровадженням ІІІ та покращенням стратегічного управління. Для моделювання розподілу ефективності стратегічних рішень можна використати рівняння нормального розподілу:

$$f(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}}$$

де:  $\mu$  — середнє значення ефективності стратегічних рішень;  $\sigma$  — стандартне відхилення;  $x$  — конкретне значення ефективності.

Аналіз показує, що впровадження ІІІ в систему керівництва підприємством має значний позитивний вплив на ефективність прийняття стратегічних рішень. Сильна кореляція між рівнем впровадження ІІІ та покращенням стратегічного управління свідчить про доцільність інвестування в інтелектуальні технології для підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств в умовах цифрової трансформації.

Беручи до уваги отримані результати дослідження, можемо запропонувати певні рекомендації щодо впровадження ІІІ в систему керівництва підприємством. Так, варто посилити формування стратегічного бачення цифрової трансформації, зокрема визначити роль ІІІ в загальній стратегії розвитку підприємства та сформувати цифрову дорожню карту із чітким планом інтеграції ІІІ у ключові управлінські процеси. Окрім цього, варто ІІІ розглядати як інструмент підтримки керівництва, а не як повну заміну традиційного управління. Важливе місце відіграє створення відповідної організаційної інфраструктури через інтеграцію нових цифрових ролей у систему управління та побудова єдиної цифрової платформи, що забезпечує обробку, зберігання та аналіз даних [12].

Також особливої уваги потребує підвищення компетентності персоналу через навчання керівників базовим принципам роботи ІІІ для розуміння можливостей і обмежень технології та інвестиції в програми професійного розвитку для співробітників щодо цифрових навичок і роботи з інтелектуальними системами. Варто починати впровадження ІІІ з малих пілотних проектів у найбільш підготовлених підрозділах, оцінювати результати кожного етапу за допомогою визначених ключових показників ефективності та поступово масштабувати успішні рішення на інші напрямки підприємства. Підприємствам потрібно створити етичні стандарти використання ІІІ у керівництві, гарантувати прозорість алгоритмів прийняття рішень для всіх учасників процесу та

Таблиця 1

#### Впровадження ІІІ та ефективність стратегічних рішень

Підприємство, сектор	Рівень впровадження ІІІ, (%)	Покращення ефективності стратегічних рішень, (%)
Великі консалтингові фірми (McKinsey, BCG, Deloitte)	70–90%	40–60%
Фінансовий сектор (банки, страхові компанії)	60–80%	35–50%
Малі та середні підприємства	30–50%	20–35%
Технологічні компанії	80–95%	50–70%
Виробничий сектор	50–70%	30–45%

Джерело: складено авторами за даними: [11]



забезпечити захист персональних і корпоративних даних відповідно до законодавчих вимог.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Виходячи з результатів проведених досліджень можна зробити висновок, що впровадження ІІІ у керівництво підприємством потребує системного підходу, орієнтованого на поєднання технологічних інновацій із розвитком управлінських компетенцій, організаційних структур та етичних норм. Комплексна реалізація вищезазначених рекомендацій забезпечить підприємству стійку адаптивність і конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки.

Перспективи подальших досліджень полягають в розробці адаптивних гібридних моделей прийняття рішень, де ІІІ підтримує людину, а не замінює її; дослідження можливостей застосування штучного інтелекту для індивідуалізації стратегій керівництва залежно від особливостей організаційної культури та бізнес-моделі; розробці правових стандартів щодо розмежування відповідальності між людиною і системою ІІІ; дослідженні можливостей створення управлінських структур, що автоматично вдосконалюються на основі великих даних і машинного навчання; та вивчення змін у мотивації, стресостійкості та прийнятті нових технологій серед топ-менеджменту та працівників.

### Література

1. Глушенкова А. А., Тертичний Р. В. Напрямки використання штучного інтелекту в управлінських процесах підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1–2(41). С. 87–92. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120770>.
2. Смоляк Ю., Холодницька А. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12>.
3. Кокорева О. В. Використання штучного інтелекту в адміністративному менеджменті: переваги та ризики. *Economic Synergy*. 2024. (4). С. 46–56. <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-3>.
4. Дороніна О., Дядій В. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2025. № 3(55). С. 53–61. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6>.
5. Кузнецова А. Штучний інтелект в маркетингу: переваги і приклади використання. 2023. URL: <http://webpromo.ua/ua/blog/shtuchnij-intelekt-u-marketinguperevagi-i-prikladi-vikoristannya/> (дата звернення: 15.04.2025).
6. Jarek K., Mazurek G. Marketing and artificial intelligence. *Central European business review*. 2019. Volume 8, Number 2. P. 46–55. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.213>.
7. Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 76–83. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>.
8. Ткаченко В. В. Використання технологій ІІІ в управлінні підприємством на прикладі ТНК. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 248–255. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.248>.
9. Кузнецов С. М., Мартинюк В. Г. Підходи до захисту інформаційних систем в умовах цифрової трансформації. *Наукові праці ЧНУ ім. Петра Могили*. 2021. Вип. 325(1). С. 33–42.
10. Островська Г. Й., Островський О. Т. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Том 7, № 3. С. 66–82. <https://doi.org/10.15276/mdt.7.3.2023.5>.
11. AI Market Size Statistics (2025–2032). Exploding topics. 2025. URL: <https://explodingtopics.com/blog/ai-market-size-stats> (дата звернення: 15.04.2025).
12. Гаврилов М. Захист інформаційних систем підприємства від кіберзагроз: підходи та інструменти в умовах цифрової трансформації бізнесу: колективна монографія. Тернопіль: ТНТУ, 2024. С. 287–305. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46653/2/ColMon\\_2024\\_Havrylov\\_M-Protection\\_of\\_enterprise\\_287-305.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46653/2/ColMon_2024_Havrylov_M-Protection_of_enterprise_287-305.pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 15.04.2025).

### References

1. Hlushenkova A. A., Tertychny R. V. (2023). Napriamki vikoristannia shtuchnogo intelektu v upravlins-kikh protsesakh pidpriemstva [Directions of using artificial intelligence in the management processes of the enterprise]. *Economics. Management. Business*. No. 1–2(41). P. 87–92, <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120770> [in Ukrainian].
2. Smolyak Yu., Kholodnytska A. (2024). Shtuchnii intelekt v upravlinni pidpriemstvom: transformatsiia roli menedzhera v industrii 4.0 [Artificial intelligence in enterprise management: transformation of the role of the manager in industry 4.0]. *Problems of modern transformations. Series: economics and management*. No. 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12> [in Ukrainian].
3. Kokoreva O. V. (2024). Vikoristannia shtuchnogo intelektu v administrativnomu menedzhmenti: perevagi ta riziki [Using artificial intelligence in administrative management: benefits and risks]. *Economic Synergy*. (4), P. 46–56. <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-3> [in Ukrainian].

4. Doronina O., Dyadiy V. (2025). Viktoristannia shtuchnogo intelektu u protsesi priiniattia upravlins-kikh rishen-: riziki ta perevagi [The use of artificial intelligence in the process of making managerial decisions: risks and benefits]. *Economics and management organization*. No. 3(55). P. 53–61. <https://doi.org/10.31558/2307–2318.2024.3.6> [in Ukrainian].
5. Kuznetsova A. (2023). Shtuchnii intelekt v marketingu: perevagi i prikladi vikoristannia [Artificial intelligence in marketing: benefits and examples of use], available at: <http://webpromo.ua/ua/blog/shtuchnij-intelekt-u-marketinguperevagi-i-prikladi-vikoristannya/> [in Ukrainian].
6. Jarek K., Mazurek G. (2019). Marketing and artificial intelligence. *Central European business review*. Volume 8, Number 2. P. 46–55. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.213>.
7. Chernenko N. (2022). Shtuchnii intelekt v upravlinni personalom [Artificial intelligence in personnel management]. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*. No. 12. P. 76–83. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11> [in Ukrainian].
8. Tkachenko V. V. (2024). Viktoristannia tekhnologii ShI v upravlinni pidpriemstvom na prikladi TNK [The use of AI technologies in enterprise management using the example of TNCs]. *Investments: practice and experience*. No. 16. P. 248–255. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.248> [in Ukrainian].
9. Kuznetsov S. M., Martyniuk V. G. (2021). Pidkhodi do zakhistu informatsiinikh sistem v umovakh tsifrovoi transformatsii [Approaches to protecting information systems in the context of digital transformation]. *Scientific works of Petro Mohyla National University of Kyiv*. Issue 325(1). P. 33–42 [in Ukrainian].
10. Ostrovska G. Y., Ostrovsky O. T. (2023). Shtuchnii intelekt v umovakh suchasnikh pidpriemstv ta marketingov-ikh kampanii: effektivni instrumenti ta perspektivi rozvitku [Artificial intelligence in the context of modern enterprises and marketing campaigns: effective tools and development prospects]. *Marketing and digital technologies*, Vol. 7, No. 3, P. 66–82. <https://doi.org/10.15276/mdt.7.3.2023.5> [in Ukrainian].
11. AI Market Size Statistics (2025–2032). (2025). Exploding topics, available at: <https://explodingtopics.com/blog/ai-market-size-stats>.
12. Gavrylov M. (2024). Zakhist informatsiinikh sistem pidpriemstva vid kiberzagroz: pidkhodi ta instrumenti v umovakh tsifrovoi transformatsii biznesu [Protection of enterprise information systems from cyber threats: approaches and tools in the context of digital business transformation] / Collective monograph. Ternopil: TNTU, P. 287–305, available at: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46653/2/ColMon\\_2024\\_Havrylov\\_M-Protection\\_of\\_enterprise\\_287–305.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46653/2/ColMon_2024_Havrylov_M-Protection_of_enterprise_287–305.pdf?utm_source=chatgpt.com) [in Ukrainian].

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**№ 4 (96)**

**1 том**

**Головний редактор — *Камінська Т. Г.***

**Київ 2025**

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 30.04.2025. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 19,3. Тираж 100. Замовлення № 219.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.