

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 9 (101)/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*

№ 9 (101)

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, професор кафедри фінансів Академії праці, соціальних відносин і туризму (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 Талат 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)

Красноручий 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

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Бадрук Вадим Володимирович, Сасімов Анатолій Анатолійович, Парубець Олег Валентинович ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	9
---	---

ЕКОНОМІКА

Гончаренко Олена Віталіївна, Новак Олена Володимирівна, Ружинскас Олександр Віталійович ДИНАМІКА МІЖНАРОДНИХ САНКЦІЙ ПРОТИ РОСІЇ	18
--	----

Балик Уляна Олегівна МАРКЕТИНГ ВПЛИВУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДАЖІВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ	24
---	----

Гачков Сергій Миколайович, Злочевський Олександр Миколайович ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРЕРОВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ АДАПТИВНУ ЗБУТОВУ СТРАТЕГІЮ В УМОВАХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	32
--	----

Денисенко Вікторія Олександрівна, Прощаликіна Аліна Миколаївна, Гаврилюк Юрій Миколайович ЦИФРОВІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ	43
---	----

Єрмолінський Сергій Олександрович, Квітка Андрій Сергійович ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	49
---	----

Лимар Валерія Валеріївна КЛЮЧОВІ ГРАВЦІ СВІТОВОГО РИНКУ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ РОСЛИН ТА МІСЦЕ УКРАЇНИ ...	61
---	----

Намазова Юлія Ісмаїлівна, Кушко Ігор Сергійович СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У КОРПОРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ З УРАХУВАННЯМ АНТИКРИЗОВИХ І ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	69
---	----

Саєнко Ольга Олександрівна ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ КАСКАДНОЇ ЕКОНОМІКИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ	77
---	----

Шатіло Оксана Вадимівна УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ФІНАНСАМИ В ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ	84
---	----

МАРКЕТИНГ**Dadochkina Tetiana**EVENT MARKETING AS A TOOL FOR FOSTERING LOYALTY IN THE COMMERCIAL
REAL ESTATE SECTOR 90**Лозовська Ганна Миколаївна, Значек Рафаела Рафаелівна, Брайко Марина Герольдівна**УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ
КРЕАТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ КОСМЕТИЧНИХ
ЗАСОБІВ..... 95**Мкртчян Олена Миколаївна, Сиволовська Олена Вікторівна,****Александрова Олена Юріївна**ІНТЕГРОВАНІЙ ПОКАЗНИК МАРКЕТИНГОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ: МЕТОДОЛОГІЯ ТА
ЕМПІРИЧНА ПЕРЕВІРКА..... 105**Самонова Тетяна Броніславівна**ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГУ ДЛЯ
ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ 117**Шеремет Олег Олексійович, Страшинський Володимир Ігорович**ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ І МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОЛІЄ-ЖИРОВОЇ ПРОДУКЦІЇ..... 128**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ****Банчук-Петросова Олена Вікторівна, Воронова Олена Вікторівна,****Сулим Борис Володимирович**

ДИПЛОМАТИЧНІ ПЕРЕГОВОРІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ВІЙН: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ... 138

Кудирко Людмила Петрівна, Шестак Ярослав ІвановичТРЕНДИ РОЗВИТКУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ 146**Тиндюк Андрій Миколайович**РОЗВИТОК ГЛОБАЛЬНИХ ГОСПОДАРСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ
ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ 159

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

- Badruk Vadym, Sasimov Anatolii, Parubets Oleh**
USE OF ALTERNATIVE ENERGY SOURCES IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS.....9

ECONOMY

- Honcharenko Olena, Novak Olena, Ruzhynskas Oleksandr**
THE DYNAMICS OF INTERNATIONAL SANCTIONS ON RUSSIA..... 18

- Balyk Ulyana**
INFLUENCE MARKETING AS A TOOL TO INCREASE CONFECTIONERY SALES IN GLOBAL
MARKETS 24

- Hachkov Serhii, Zlochevskyi Oleksandr**
ENSURING THE COMPETITIVENESS OF PROCESSING ENTERPRISES THROUGH AN
ADAPTIVE SALES STRATEGY IN THE CONTEXT OF EXTERNAL ENVIRONMENT CHANGES ... 32

- Denysenko Viktoriia, Proshchalykina Alina, Gavryliuk Yurii**
DIGITALIZATION OF THE UKRAINIAN BANKING SYSTEM: CHALLENGES AND
OPPORTUNITIES FOR FINANCIAL SECURITY 43

- Yermolinkyi Serhii, Kvitka Andrii**
FORMATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF FINANCIAL INSTRUMENTS
OF ECONOMIC POLICY AND FOOD INDUSTRY IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S
EUROPEAN INTEGRATION 49

- Lymar Valeriia**
KEY PLAYERS IN THE GLOBAL MARKET FOR PLANT PROTECTION PRODUCTS
AND UKRAINE'S POSITION 61

- Namazova Yuliia, Kushko Ihor**
SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING IN CORPORATE MANAGEMENT: ANTI-CRISIS
AND DIGITAL TRANSFORMATIONS..... 69

- Saienko Olga**
APPLYING THE PRINCIPLES OF THE CASCADE ECONOMY IN STRATEGIC MANAGEMENT
OF REGIONAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT..... 77

- Shatilo Oksana**
CORPORATE FINANCE MANAGEMENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION
OF ENTERPRISES 84

MARKETING

- Dadochkina Tetiana**
EVENT MARKETING AS A TOOL FOR FOSTERING LOYALTY IN THE COMMERCIAL
REAL ESTATE SECTOR 90

Lozovska Ganna, Znachek Rafaela, Braiko Maryna MANAGEMENT OF ADVERTISING ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE USING CREATIVE DIGITAL MARKETING TOOLS IN THE COSMETICS MARKET	95
Mkrtychian Olena, Syvolovska Olena, Aleksandrova Olena INTEGRATED INDICATOR OF MARKETING EFFECTIVENESS: METHODOLOGY AND EMPIRICAL VALIDATION.....	105
Samonova Tetiana ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PERSONALIZATION OF INFLUENCER MARKETING FOR THE TOURISM INDUSTRY OF UKRAINE	117
Sheremet Oleh, Strashynskyi Volodymyr EFFICIENCY OF LOGISTICS AND MARKETING STRATEGIES IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF OIL AND FAT PRODUCTS	128

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Banchuk-Petrosova Olena, Voronova Olena, Sulym Borys DIPLOMATIC NEGOTIATIONS IN THE CONTEXT OF HYBRID WARS: CHALLENGES AND STRATEGIES	138
Kudyrko Liudmyla, Shestak Yaroslav TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE GLOBAL INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES MARKET: PROSPECTS AND RISKS	146
Tyndiuk Andriy THE DEVELOPMENT OF GLOBAL ECONOMIC COMMUNICATIONS IN THE CONTEXT OF MODERN ECONOMIC CHALLENGES	159

УДК 620.9:640.4

Бадрук Вадим Володимирович

кандидат технічних наук, доцент,
кафедра готельно-ресторанної справи
Київський університет туризму, економіки і права

Badruk Vadym

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Department of Hotel and Restaurant Business
Kyiv University of Tourism, Economics and Law
ORCID: 0009-0009-9777-5278

Сасімов Анатолій Анатолійович

кандидат історичних наук,
викладач кафедри готельно-ресторанної справи
Київський університет туризму, економіки і права

Sasimov Anatolii

Candidate of Historical Sciences, Lecturer at the
Department of Hotel and Restaurant Business
Kyiv University of Tourism, Economics and Law
ORCID: 0009-0006-0396-1845

Парубець Олег Валентинович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної справи і туризму
Київський державний фаховий коледж туризму та готельного господарства

Parubets Oleh

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism
The Kyiv Applied College of Tourism and Hospitality
ORCID: 0000-0003-4586-7997

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11361

ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

USE OF ALTERNATIVE ENERGY SOURCES IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Анотація. Вступ. Готельно-ресторанна галузь є однією з найбільш енергоємних у сфері послуг, що зумовлює потребу у впровадженні енергоефективних технологій. Глобальні тенденції сталого розвитку, зростання попиту на екологічні послуги та потреба зниження витрат на енергоресурси роблять актуальним використання альтернативних джерел енергії.

Мета. Метою статті дослідження можливостей, переваг і викликів використання альтернативних джерел енергії в готельно-ресторанному бізнесі, а також розробка рекомендацій для їх ефективного впровадження з метою забезпечення сталого розвитку.

Матеріали і методи. Дослідження базується на комплексному аналізі наукових публікацій, галузевих звітів та практичних кейсів щодо впровадження відновлювальних джерел енергії у сфері гостинності. Використано методи системного аналізу для оцінки інтеграції зелених технологій у бізнес-процеси, порівняльного аналізу для зіставлення традиційних і альтернативних рішень, а також SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін. Метод моделювання сценаріїв

використано для оцінки ефективності впровадження сонячних, вітрових та біоенергетичних технологій, враховуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти.

Результати. Дослідження показало, що використання альтернативних джерел енергії в готельно-ресторанному бізнесі сприяє зниженню витрат на енергоресурси, зменшенню екологічного впливу та підвищенню конкурентоспроможності закладів. Сонячні панелі, теплові насоси та системи рекуперації тепла дозволяють досягти енергетичної незалежності та скоротити викиди CO₂. SWOT-аналіз виявив ключові переваги, зокрема економію коштів і формування іміджу «зеленого» бізнесу, але також вказав на виклики, такі як високі початкові інвестиції та недостатня обізнаність персоналу.

Перспективи. Подальші дослідження варто спрямувати на розробку моделей фінансування зелених проєктів, зокрема через гранти та пільгові кредити, а також на підвищення екологічної обізнаності працівників і клієнтів. Перспективним є створення кластерів для координації зусиль між готелями, ресторанами та місцевими громадами для просування сталого розвитку.

Ключові слова: альтернативні джерела енергії, готельно-ресторанний бізнес, енергоефективність, сталий розвиток, відновлювана енергетика, конкурентоспроможність.

Summary. Introduction. The hotel and restaurant industry is one of the most energy-intensive sectors in the service sphere, which necessitates the implementation of energy-efficient technologies. Global trends of sustainable development, the growing demand for environmentally friendly services, and the need to reduce energy costs make the use of alternative energy sources highly relevant.

Purpose. The purpose of this article is to study the opportunities, advantages, and challenges of using alternative energy sources in the hotel and restaurant business, as well as to develop recommendations for their effective implementation in order to ensure sustainable development.

Materials and Methods. The study is based on a comprehensive analysis of scientific publications, industry reports, and practical case studies on the implementation of renewable energy sources in the hospitality sector. Methods of system analysis were applied to assess the integration of green technologies into business processes, comparative analysis was used to contrast traditional and alternative solutions, and SWOT analysis was employed to identify strengths and weaknesses. Scenario modeling was applied to evaluate the effectiveness of implementing solar, wind, and bioenergy technologies, taking into account economic, environmental, and social aspects.

Results. The research showed that the use of alternative energy sources in the hotel and restaurant business contributes to reducing energy costs, decreasing environmental impact, and increasing the competitiveness of establishments. Solar panels, heat pumps, and heat recovery systems enable energy independence and reduce CO₂ emissions. The SWOT analysis revealed key advantages, including cost savings and the creation of a “green business” image, but also highlighted challenges such as high initial investments and insufficient staff awareness.

Discussion. Further research should be aimed at developing models for financing green projects, particularly through grants and preferential loans, as well as enhancing the environmental awareness of employees and customers. Promising directions include the creation of clusters to coordinate efforts between hotels, restaurants, and local communities in promoting sustainable development.

Key words: Alternative energy sources, hotel and restaurant business, energy efficiency, sustainable development, renewable energy, competitiveness.

Постановка проблеми. Світові процеси трансформації енергетичних систем формують високий попит на впровадження і стале використання альтернативних джерел енергії, що є не лише вимогою часу, а й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Готельно-ресторанна сфера, як одна з найбільш енергоємних у сфері послуг, потребує впровадження інноваційних рішень, які дозволяють знижувати витрати на енергоресурси та водночас сприяти зменшенню негативного впливу на довкілля. Зростання вимог споживачів до екологічності та енергоефективності послуг, а також глобальні тенденції сталого розвитку зумовлюють необхідність системного впровадження технологій відновлюваної енергетики. Отже ми констатуємо, що дослідження можливостей, переваг та викликів у процесі використання альтернативних джерел енергії в цій галузі є актуальним та необхідним для

визначення стратегій її майбутнього релевантного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У наукових публікаціях останніх років значна увага приділяється дослідженню впливу альтернативних джерел енергії на розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Так Захарова Т. [5], Мартінес Сантос, К. та ін. [13] показали, що використання відновлюваної енергетики в індустрії туризму та гостинності підвищує енергоефективність і знижує витрати, проте автори констатували обмеженість практичних прикладів інтеграції цих технологій у заклади малого бізнесу. В свою чергу, Гой В. [3], Круєзі М. А., Ремі Д. [11] довели, що екологічні ініціативи можуть стати джерелом підвищення доходів готелів за рахунок маркетингових ефектів, однак залишили поза увагою питання оцінки економічних ризиків високих стартових інвестицій.

Чепурда Л., Куракін О. [9] у своїх дослідженнях акцентують на механізмах та ролі альтернативних видів енергії у готельно-ресторанному секторі, підкреслюючи економічну доцільність і соціальну значущість їх впровадження, але водночас не розглядає довгострокові моделі фінансування таких проєктів. Лисюк Т. [4] висвітлює інноваційні підходи до сталого розвитку бізнесу, показуючи їхню ефективність у поєднанні з «зеленими» технологіями, проте відкритими залишаються питання підготовки персоналу до роботи з новими системами. зосереджені на економічній ефективності відновлюваної енергетики, демонструючи її екологічні вигоди, проте автори лише частково враховують вплив регуляторної політики. Також і Македон В. та ін. [12] запропонували методологію оцінки енергоменеджменту, яка є корисною для готельної галузі, однак потребує адаптації до локальних стандартів. Таким чином, попри доведені переваги використання відновлюваної енергії в готельно-ресторанному бізнесі, недостатньо дослідженими залишаються аспекти фінансування, підготовки кадрів та регіональної специфіки впровадження.

Метою статті є дослідження факторної сутності імплементації використання альтернативних джерел енергії у готельно-ресторанному бізнесі з позицій підвищення енергоефективності та забезпечення сталого розвитку.

Завдання дослідження (мета):

- визначити економічні, екологічні та соціальні переваги впровадження відновлюваної енергетики у готельно-ресторанних закладах;
- оцінити ключові проблеми та бар'єри, пов'язані з інтеграцією «зелених» технологій у бізнес-процеси;
- провести SWOT-аналіз можливостей і загроз використання відновлюваних джерел енергії в готельно-ресторанній сфері;
- сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення енергоефективності підприємств готельно-ресторанного сфери на засадах застосування альтернативної енергетики.

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано комплексний підхід, що передбачає використання наукових публікацій, галузевих оглядів та практичних рекомендацій щодо впровадження альтернативних джерел енергії у сфері гостинності. Теоретичну основу становили праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблемам енергоефективності та сталого розвитку, а також аналітичні матеріали фахових періодичних видань. Використано методи системного та структурно-функціонального аналізу, що дозволили виявити закономірності інтеграції відновлюваних технологій у бізнес-процеси готелів і ресторанів. Також застосовано метод порівняльного аналізу для зіставлення ефективності традиційних і «зелених» рішень, а SWOT-аналіз допоміг окреслити сильні та слабкі сторони використання

альтернативної енергетики в закладах сфери гостинності. Додатково було використано метод моделювання сценаріїв, що дало змогу оцінити можливі результати впровадження сонячних, вітрових та біоенергетичних технологій у практичну діяльність підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сталий розвиток у сфері готельно-ресторанного бізнесу слід розглядати як комплексну та багаторівневу діяльність, що поєднує стратегічні, організаційні й технологічні зусилля керівництва, спрямовані на досягнення гармонійного балансу між економічними результатами, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, адже сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише прагнення до отримання прибутку, а й здатності діяти в інтересах працівників, гостей та ширшої спільноти, демонструючи водночас ефективне використання природних ресурсів і мінімізацію негативного впливу на довкілля. При такому розкладі, використання альтернативних джерел енергії розглядається як ключовий чинник, що дозволяє готелям і ресторанам одночасно знижувати витрати на енергоносії, підвищувати власну конкурентоспроможність та формувати імідж «зелених» підприємств, які активно впроваджують інноваційні рішення та відповідають міжнародним стандартам сталого розвитку [14, с. 72].

Інтеграція відновлюваних джерел енергії у бізнес-процеси готельно-ресторанних закладів передбачає послідовне впровадження цілого комплексу заходів, серед яких вагоме місце займає використання сонячних панелей, геотермальних систем, теплових насосів, вітрових установок та біоенергетичних рішень, що уможливають виробництво теплової та електричної енергії без залежності від традиційних, невідновлюваних ресурсів, водночас забезпечуючи зменшення обсягів шкідливих викидів та економію коштів у довгостроковій перспективі [6]. Маємо підкреслити, що впровадження альтернативних джерел енергії в готельно-ресторанній сфері не обмежується лише технічними чи інфраструктурними змінами, адже воно передбачає і трансформацію бізнес-філософії, яка ґрунтується на принципах сталості, що охоплюють партнерство з місцевими виробниками органічних продуктів, використання екологічно безпечних матеріалів у повсякденній діяльності, впровадження систем енергоменеджменту та орієнтацію на відповідальне споживання й виробництво [8, с. 20].

У процесі впровадження альтернативних джерел енергії у готельно-ресторанний бізнес важливим завданням стає не лише економічне обґрунтування проєкту чи технічна можливість його реалізації, а й вибір такого варіанта, який за сукупністю наслідків виявиться найбільш ефективним для довгострокового розвитку підприємства та задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, починаючи від власників і працівників та завершуючи клієнтами й місцевою

громадою. У цьому контексті концепція очікуваної корисності $E(u_j)$ може бути корисною для початкового ранжування різних сценаріїв впровадження відновлюваних джерел енергії, проте її безпосереднє застосування для звітності або інтерпретації результатів є проблематичним, оскільки числові значення функції корисності не мають прямої фізичної інтерпретації у практичному бізнес-середовищі [15, с. 3875].

Для розв'язання цієї проблеми доцільно використовувати зворотнє перетворення очікуваної корисності, яке дозволяє перейти від абстрактної величини $E(u_j)$ до набору еквівалентних наслідків x_j , що відповідають реальним вимірюваним показникам діяльності готельного підприємства. Це можна формалізувати рівнянням:

$$E(u_j) = u(x_j), j = 1, \dots, J, \quad (1)$$

де x_j — це набір характеристик (наприклад, собівартість енергії, рівень скорочення викидів CO_2 , частка енергетичної незалежності), які еквівалентні за своїм впливом відповідному значенню очікуваної корисності для варіанта S_j .

У практичному застосуванні ця методика передбачає фіксацію всіх критеріїв, окрім одного, на певних рівнях, які можна вважати «базовими» або «нормальними». Якщо, наприклад, усі критерії, крім собівартості енергії, фіксовані на рівнях $\xi_2, \dots, \xi_n$, то наслідки можна подати у вигляді функції:

$$x_j = f(X_1, \xi_2, \dots, \xi_n), j = 1, \dots, J \quad (2)$$

де X_1 — собівартість енергії для певного сценарію S_j , а $\xi_2, \dots, \xi_n$ — зафіксовані рівні інших критеріїв (наприклад, рівень комфорту клієнтів, кількість створених робочих місць, екологічна безпека). У такому вигляді x_j стає одномірним показником, що дозволяє здійснювати безпосереднє порівняння різних сценаріїв, а відмінності між ними набувають зрозумілого практичного змісту.

Фіксація рівнів $\xi_2, \dots, \xi_n$ дає можливість застосувати метод аналізу чутливості, що є необхідною складовою оцінки ефективності альтернативних рішень у сфері енергетичного забезпечення готельно-ресторанних закладів. Суть цього підходу полягає у багаторазовій переоцінці варіантів за умови змін вхідних даних, наприклад, вартості обладнання для сонячних панелей, тарифів на електроенергію чи ставок державних субсидій. Формально це можна записати так:

$$S = g(p_1, p_2, \dots, p_m) \quad (3)$$

де S — підсумковий рейтинг сценарію;

$p_1, p_2, \dots, p_m$ — вхідні параметри, значення яких можуть змінюватися для перевірки стійкості обраного рішення.

Аналіз чутливості дозволяє ідентифікувати ті параметри, які найбільш суттєво впливають на результати оцінки, наприклад, експертні оцінки вартості електроенергії з відновлюваних джерел чи передбачуваний рівень завантаженості готелю після впровадження екологічних рішень [10, с. 135].



Рис. 1. Етапи оцінки та впровадження альтернативних джерел енергії у готельно-ресторанному бізнесі
Джерело: розроблено авторами

Системне застосування відновлюваних джерел енергії дозволяє готельно-ресторанним закладам суттєво знижувати бізнес-ризик, зумовлені коливаннями цін на енергоносії, зменшувати залежність від імпорту енергетичних ресурсів, а також підвищувати стабільність функціонування навіть у кризових умовах, що особливо актуально для України в умовах воєнних та енергетичних викликів. Використання сонячної та вітрової енергії, переробка біомаси та органічних відходів, застосування систем рекуперації тепла і усе це створює передумови для підвищення енергоефективності об'єктів гостинності та водночас сприяє зменшенню викидів парникових газів, що відповідає глобальним цілям боротьби зі зміною клімату [2, с. 23].

Відновлювані джерела енергії дедалі частіше розглядаються як ключовий чинник забезпечення

сталого розвитку готельно-ресторанної індустрії, адже їх системне впровадження у бізнес-процеси дозволяє не лише знижувати залежність від традиційних енергоносіїв, а й формувати новий рівень конкурентоспроможності підприємств, які завдяки цьому отримують можливість зменшувати витрати, підвищувати якість послуг і створювати для клієнтів унікальний досвід перебування, що поєднує комфорт та екологічність [7, с. 179]. Впровадження таких технологій, як сонячні панелі для нагріву води, теплові насоси для ефективного опалення й охолодження приміщень, системи рекуперації тепла, біоенергетичні установки або вітрові генератори, дозволяє готельним закладам гарантувати стабільність енергопостачання, знижувати операційні витрати та водночас демонструвати клієнтам відданість принципам зеленого бізнесу (рис. 1) [17, с. 73].

Таблиця 1

**SWOT-аналіз використання альтернативних джерел енергії
в готельно-ресторанному бізнесі**

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Збереження природних ресурсів (ландшафтів, флори, фауни, водних ресурсів) як основи для розвитку готельно-ресторанного бізнесу.	1. Недостатня співпраця між постачальниками та іншими учасниками в регіоні.
2. Зниження витрат на енергоресурси, оптимізація утилізації відходів, зменшення водоспоживання та підвищення прибутковості.	2. Низький рівень знань менеджменту щодо використання альтернативних джерел енергії.
3. Підвищення екологічної свідомості працівників, гостей, постачальників та місцевих громад.	3. Обмежене фінансування для навчання персоналу та впровадження енергоефективних технологій.
4. Формування бренду готельно-ресторанного комплексу як екологічно відповідального та енергоефективного об'єкта.	4. Відсутність стратегії сталого розвитку та енергоефективності в секторі.
5. Зміцнення конкурентних переваг закладів, що використовують альтернативні джерела енергії.	5. Недостатня координація планів розвитку та маркетингових стратегій у регіоні.
6. Покращення якості життя місцевих громад завдяки сталому розвитку.	6. Низька обізнаність щодо необхідності використання альтернативних джерел енергії.
7. Створення сприятливого бізнес-середовища для впровадження зелених технологій.	7. Нестача кваліфікованих фахівців у сфері зелених технологій у готельному бізнесі.
8. Зміцнення економічного та соціального потенціалу регіону.	
МОЖЛИВОСТІ	ПОГРОЗИ
1. Залучення фінансування (гранти ЄС, кредити банків, приватні інвестиції) для впровадження альтернативних джерел енергії.	1. Екологічне забруднення через промислову діяльність (світлове, хімічне, стічні води).
2. Розробка маркетингових стратегій, що популяризують сталий розвиток та зелену енергію.	2. Нерозуміння місцевими громадами та бізнесом важливості зелених технологій.
3. Стимулювання інвестицій у зелені технології через створення робочих груп та кластерів.	3. Високі початкові витрати на системи альтернативної енергії та тривалий період окупності.
4. Підвищення екологічної обізнаності серед гостей, працівників та місцевих громад.	4. Низька зацікавленість постачальників у дотриманні міжнародних екологічних стандартів.
5. Брендування готельно-ресторанних закладів як екологічно орієнтованих.	5. Недостатня екологічна обізнаність клієнтів готельно-ресторанних закладів.
6. Розробка інноваційних продуктів і послуг, що сприяють сталому розвитку.	6. Відсутність координації між регіональними та міжнародними проєктами сталого розвитку.
7. Посилення співпраці для збереження природних і культурних ресурсів.	7. Прагнення швидкого прибутку, що ігнорує принципи сталого розвитку.
	8. Обмежена фінансова підтримка та невикористання доступних фондів (ЄС, національних програм).

Джерело: розроблено авторами

SWOT-аналіз, що часто використовується для оцінки перспектив використання відновлюваних джерел енергії в готельно-ресторанному секторі, свідчить про низку вагомих переваг, серед яких важливими є довгострокове зниження витрат на енергоспоживання, стабільність у забезпеченні енергетичних потреб, підвищення рівня довіри клієнтів і створення позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального учасника ринку [16, с. 110].

До цього додається зміцнення екологічної свідомості серед персоналу, власників і відвідувачів, що сприяє поширенню принципів сталості не лише в межах окремого закладу, а й у ширшій соціальній спільноті (табл. 1).

Разом з тим, використання альтернативних джерел енергії сприяє створенню унікальних конкурентних переваг, адже туристи, які дедалі більше орієнтуються на екологічні цінності, надають перевагу відпочинку у готелях, що демонструють турботу про навколишнє середовище та впроваджують сучасні «зелені» рішення. Прикладами таких практик є використання енергозберігаючих лампочок у номерах, встановлення сонячних батарей на дахах будівель для забезпечення гарячою водою, а також використання фітнес-обладнання, яке виробляє електроенергію, що дозволяє поєднати фізичну активність гостей із заощадженням ресурсів. У такий спосіб

відвідувачі отримують можливість особисто долучатися до збереження довкілля, що підсилює їхню лояльність і формує довготривалі зв'язки з брендом готелю [1, с. 134–135].

Маємо сказати, що однією з визначальних умов успішного впровадження альтернативних джерел енергії сприяє підвищення рівня знань і обізнаності всіх учасників бізнес-процесів у готельно-ресторанній сфері, включаючи керівників, персонал, гостей і місцеве населення, оскільки саме колективне усвідомлення переваг відновлюваної енергетики створює сприятливе середовище для поширення практик сталого розвитку (табл. 2).

Використання відновлюваних джерел енергії в готельно-ресторанному бізнесі створює можливості для подовження туристичного сезону, оптимізації використання потужностей і формування нової бізнес-моделі, де соціальна відповідальність поєднується з економічною ефективністю та екологічною безпекою.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження переконливо демонструє, що впровадження альтернативних джерел енергії у готельно-ресторанній сфері являє собою не просто технологічне оновлення інфраструктури, а комплексну трансформацію бізнес-філософії, яка ґрунтується на принципах сталого розвитку та пе-

Таблиця 2

Соціально відповідальна діяльність готелю для підвищення обізнаності зацікавлених сторін щодо використання альтернативних джерел енергії та сталого розвитку

Діяльність	Методи впровадження	Цільова група	Тривалість	Пріоритет
Зелений маркетинг	Створення рекламних матеріалів (буклети, плакати, вебсайти), що підкреслюють використання альтернативних джерел енергії та принципи сталого розвитку як конкурентної переваги готелю.	Гості, місцева громада, соціальні мережі	Безперервно	Високий
Освітні майстер-класи	Проведення майстер-класів для гостей готелю, присвячених перевагам використання альтернативних джерел енергії в готельно-ресторанному бізнесі.	Гості	Безперервно	Високий
Програми заохочення	Розробка системи винагород для гостей, які підтримують принципи сталого розвитку під час перебування в готелі.	Гості	Безперервно	Високий
Ігрові зони для дітей	Організація «зеленої ігрової кімнати» для дітей, де вони в ігровій формі дізнаються про сталий розвиток та альтернативні джерела енергії.	Діти гостей	Безперервно	Високий
Симпозіуми та лекції	Організація лекцій, круглих столів і симпозіумів на тему використання альтернативних джерел енергії та сталого розвитку.	Гості, експерти, місцева громада	Безперервно	Високий
Екскурсії	Організація екскурсій для гостей і місцевої громади до об'єктів, що демонструють використання альтернативних джерел енергії та принципи сталого розвитку.	Гості, місцева громада	Безперервно	Високий
Соціально відповідальні ініціативи	Проведення семінарів та організація ігрових зон для місцевої громади з метою популяризації сталого розвитку та альтернативних джерел енергії, що сприяє підвищенню ефективності бізнесу та подоланню сезонності.	Місцева громада	Безперервно	Високий

Джерело: розроблено авторами

редбачає кардинальну зміну підходів до управління енергетичними ресурсами, формування нових стандартів обслуговування клієнтів та створення унікальної ціннісної пропозиції. Використання сонячних панелів, геотермальних систем, теплових насосів, вітрових установок та біоенергетичних рішень дозволяє готельно-ресторанним закладам не лише досягати значного зниження операційних витрат на енергоносії та забезпечувати енергетичну незалежність від традиційних джерел, а й формувати потужну конкурентну перевагу через створення іміджу екологічно відповідального підприємства.

Було сформовано методологічний підхід до оцінки доцільності та ефективності впровадження відновлюваних джерел енергії, який базується на концепції очікуваної корисності з подальшим зворотним перетворенням абстрактних показників у зрозумілі та практично застосовні бізнес-метрики, що дозволяє керівництву готельно-ресторанних підприємств здійснювати обґрунтований вибір оптимального сценарію інвестування в альтернативні енергетичні

технології. Запропонована методика включає використання аналізу чутливості для ідентифікації критично важливих параметрів, що найбільш суттєво впливають на результативність проектів відновлюваної енергетики, та передбачає багаторазову переоцінку варіантів за умови змін вхідних даних, таких як коливання вартості обладнання, тарифів на електроенергію або рівня державних субсидій, що забезпечує високий рівень надійності та стійкості прийнятих управлінських рішень.

Проведений SWOT-аналіз виявив, що систематичне використання відновлюваних джерел енергії у готельно-ресторанному бізнесі генерує широкоспектровий позитивний вплив, який виходить за межі суто економічних показників та охоплює соціальні, екологічні та культурні аспекти розвитку галузі, сприяючи підвищенню екологічної свідомості всіх категорій стейкхолдерів, включаючи персонал, гостей, постачальників та представників місцевих громад, створенню нових робочих місць у високо-технологічній сфері зелених технологій.

Література

1. Альтернативні джерела енергії у підвищенні енергоефективності та енергонезалежності сільських територій: колективна монографія; за ред. І. О. Яснолоб, Т. О. Чайки, О. О. Горба. *Полтава : Видавництво ПП «Астра»*, 2019. 276 с.
2. Атлас енергетичного потенціалу відновлюваних джерел енергії України: Видання третє, оновлене / за заг. ред. С. О. Кудрі. *Київ : Інститут відновлюваної енергетики НАН України*, 2024. 56 с.
3. Гой В. К. Світові тенденції та практики інновацій у готельно-ресторанній індустрії. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 12 (325). С. 77–85. DOI: 10.32680/2409-9260/2024-12-325-77-85.
4. Лисюк Т. В. Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-97.
5. Захарова Т. Механізм впровадження альтернативних джерел енергії на підприємствах готельного господарства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-111.
6. Захарова Т. В. Роль альтернативних видів палива та енергії для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2023. № 9. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9.
7. Македон В. В. Міжнародні стратегічні альянси компаній: монографія. *Дніпропетровськ : ДУЕП*, 2010. 304 с.
8. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 47. С. 16–26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3.
9. Чепурда Л. М., Куракін О. Б. Організаційні аспекти щодо підвищення якості готельних послуг в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-184.
10. Cerović Ljerka, Drpić Danijel, Milojica Vedran. Renewable Energy Sources in the Function of Sustainable Business in Tourism and Hospitality Industry. *Turizam*. 2014. Vol. 18, Issue 3. P. 130–139. DOI: 10.5937/Turizam1403130C.
11. Kruesi M. A., Remy D. Green is the New Black in the Hotel Industry: Optimizing Revenue Through Promoting Sustainability. *Journal of Hospitality & Tourism Cases*. 2024. Vol. 13, No. 3. P. 134–141. DOI: 10.1177/21649987241270463.
12. Makedon V., Karpenko L., Petko S., Bondarenko S., Ryzhova V. Economic efficiency and environmental benefits of the development of renewable energy sources. *International Journal of Energy, Environment, and Economics*. 2024. Vol. 32, № 2. P. 239–257. DOI: 10.1054-853X/32-2-6.
13. Martínez Santos, K. E., Thollander, P., Álvarez Guerra Plasencia, M. Improved Energy Management in the Hotel Industry, Energy Key Performance Indicators, Benchmarking, and Taxonomy Methodology. *Energies*. 2025. Vol. 18, No. 16. Article 4277. DOI: 10.3390/en18164277
14. Petrukha N., Mazur A., Kushneruk O., Stakhova K., Tarasenko M. Digital and Marketing Steps of Social Cluster Development Institutions in Circular Rural Economy Conditions. *Циркулярна економіка як основний спосіб господарювання в умовах цифрової трансформації. Трускавець: ПОСВІТ*, 2021. С. 57–85. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1103/1/%D0%A6%D0%98%D0%A0%D0%9A%D0%A3%D0%9B.%20%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.-1.pdf> (дата звернення: 01.09.2025).

15. Sirivadhanawaravachara Aphisavadh. Sustainability in Thailand's Hospitality Industry: Emerging green initiatives shaping the future of tourism by 2030. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2025. Vol. 26. No. 1. P. 3869–3884. DOI: 10.30574/wjarr.2025.26.1.1563.
16. Tereshchuk N. V., Tranchenko L. V., Tranchenko O. M., Shashero A. M. Environmentalization of Hotel and Restaurant Business. *Odesa National University Herald. Geography and Geology*. 2023. Vol. 28, No. 1(42). P. 105–114. DOI: 10.18524/2303-9914.2023.1(42).282240.
17. Zhyvko Z., Petrukha N. Formation and development of digital competencies in the conditions of digitalization of society. The development of innovations and financial technology in the digital economy: monograph. *OÜ Scientific Center of Innovative Research*. 2023. P. 62–85. DOI: <https://doi.org/10.36690/DIFTDE-2023-62-85> URL: <https://mono.scnchub.com/index.php/book/catalog/view/29/69/590> (дата звернення: 01.09.2025).

References

1. Yasnolob, I. O., Chaika, T. O., & Horb, O. O. (Eds.). (2019). Alternatyvni dzherela enerhii u pidvyshchenni enerhoefektyvnosti ta enerhonezalezhnosti silskykh terytorii [Alternative energy sources in improving energy efficiency and energy independence of rural areas]. *Poltava: PP "Astraia"*. 276 p. [in Ukrainian].
2. Kudria, S. O. (Ed.). (2024). Atlas enerhetychnoho potentsialu vidnovliuvanykh dzherel enerhii Ukrainy [Atlas of energy potential of renewable energy sources of Ukraine] (3rd ed., updated). *Kyiv: Institute of Renewable Energy of the National Academy of Sciences of Ukraine*. 56 p. [in Ukrainian].
3. Hoi, V. K. (2024). Svitovi tendentsii ta praktyky innovatsii u hotelno-restorannii industrii [Global trends and practices of innovation in the hotel and restaurant industry]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu — Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, 12(325), 77–85. <https://doi.org/10.32680/2409-9260/2024-12-325-77-85> [in Ukrainian].
4. Lysiuk, T. V. (2025). Innovatsiini pidkhody do zabezpechennia staloho rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Innovative approaches to ensuring sustainable development of hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97> [in Ukrainian].
5. Zakharova, T. (2024). Mekhanizm vprovadzhennia alternatyvnykh dzherel enerhii na pidpriemstvakh hotelnoho hospodarstva [Mechanism of implementing alternative energy sources at hotel enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-111> [in Ukrainian].
6. Zakharova, T. V. (2023). Rol alternatyvnykh vydiv palyva ta enerhii dlia pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [The role of alternative fuels and energy for hotel and restaurant enterprises]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 9. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9> [in Ukrainian].
7. Makedon, V. V. (2010). Mizhnarodni stratehichni aliansy kompanii [International strategic alliances of companies]. *Dnipropetrovsk: DUEP*. 304 p. [in Ukrainian].
8. Makedon, V. V., & Bailova, O. O. (2023). Planuvannia i orhanizatsiia vprovadzhennia tsyfrovyykh tekhnolohii v diialnist promyslovykh pidpriemstv [Planning and organizing the implementation of digital technologies in industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky" — Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, 47, 16–26. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3> [in Ukrainian].
9. Chepurda, L. M., & Kurakin, O. B. (2024). Orhanizatsiini aspekty shchodo pidvyshchennia yakosti hotelnykh posluh v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Organizational aspects of improving the quality of hotel services in modern economic conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-184> [in Ukrainian].
10. Cerović, L., Drpić, D., & Miložica, V. (2014). Renewable energy sources in the function of sustainable business in tourism and hospitality industry. *Turizam*, 18(3), 130–139. <https://doi.org/10.5937/Turizam1403130C>
11. Kruesi, M. A., & Remy, D. (2024). Green is the new black in the hotel industry: Optimizing revenue through promoting sustainability. *Journal of Hospitality & Tourism Cases*, 13(3), 134–141. <https://doi.org/10.1177/21649987241270463>
12. Makedon, V., Karpenko, L., Petko, S., Bondarenko, S., & Ryzhova, V. (2024). Economic efficiency and environmental benefits of the development of renewable energy sources. *International Journal of Energy, Environment, and Economics*, 32(2), 239–257. DOI: 10.1054-853X/32-2-6
13. Martínez Santos, K. E., Thollander, P., & Álvarez Guerra Plasencia, M. (2025). Improved energy management in the hotel industry, energy key performance indicators, benchmarking, and taxonomy methodology. *Energies*, 18(16), 4277. <https://doi.org/10.3390/en18164277>
14. Petrukha, N., Mazur, A., Kushneruk, O., Stakhova, K., & Tarasenko, M. (2021). Digital and marketing steps of social cluster development institutions in circular rural economy conditions. In *Tsyrukuliarna ekonomika yak osnovnyi sposib hospodariuvannia v umovakh tsyfrovoy transformatsii* [Circular economy as the main way of management in conditions of digital transformation] (pp. 57–85). *Truskavets: POSVIT*. <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1103/1/%D0%A6%D0%98%D0%A0%D0%9A%D0%A3%D0%9B.%20%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD.-1.pdf> [in Ukrainian].

15. Sirivadhanawaravachara, A. (2025). Sustainability in Thailand's hospitality industry: Emerging green initiatives shaping the future of tourism by 2030. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 26(1), 3869–3884. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.26.1.1563>
16. Tereshchuk, N. V., Tranchenko, L. V., Tranchenko, O. M., & Shashero, A. M. (2023). Environmentalization of hotel and restaurant business. *Odesa National University Herald. Geography and Geology*, 28(1[42]), 105–114. [https://doi.org/10.18524/2303-9914.2023.1\(42\).282240](https://doi.org/10.18524/2303-9914.2023.1(42).282240)
17. Zhyvko, Z., & Petrukha, N. (2023). Formation and development of digital competencies in the conditions of digitalization of society. In *The development of innovations and financial technology in the digital economy: monograph* (pp. 62–85). *OŬ Scientific Center of Innovative Research*. <https://doi.org/10.36690/DIFTDE-2023-62-85>. <https://mono.scnchub.com/index.php/book/catalog/view/29/69/590>

Honcharenko Olena

PhD in Economics,

Associate Professor at the Department of World Economy

State University of Trade and Economics

Гончаренко Олена Віталіївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри світової економіки

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: 0000-0003-2563-810X

Novak Olena

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of World Economy

State University of Trade and Economics

Новак Олена Володимирівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри світової економіки

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: 0000-0002-4652-047X

Ruzhynskas Oleksandr

PhD in Economics,

Assistant at the Department of World Economy

State University of Trade and Economics

Ружинскас Олександр Віталійович

доктор філософії,

асистент кафедри світової економіки

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: 0000-0001-5787-8103

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11344

THE DYNAMICS OF INTERNATIONAL SANCTIONS ON RUSSIA

ДИНАМІКА МІЖНАРОДНИХ САНКЦІЙ ПРОТИ РОСІЇ

Summary. Introduction. The initiation of sanctions against the Russian Federation was driven by escalating authoritarian trends, human rights violations, and challenges to the rule of law. Following Russia's aggression against Crimea and Donbas in 2014, the global response intensified, culminating in full-scale sanctions after the 2022 invasion of Ukraine. The sanctions regime evolved progressively, targeting Russia's internal policies, its military aggression, and its hostile actions towards Western nations.

Purpose. The purpose of this study is to analyze the dynamics, effectiveness, and evolving impact of international sanctions on Russia, focusing on key economic sectors, adaptive strategies, and the need for enhanced coordination among sanctioning countries to achieve strategic objectives in global security.

Materials and methods. This research uses a systems analysis approach, including comparative analysis, statistical and structural-dynamic methods, and graphical interpretation of empirical data from the "Russia Sanctions Dashboard" (2025). The data covers the types and volumes of sanctions imposed on Russia by January 2025, focusing on differentiation by targets, sanctioning countries, and types of restrictions. The study spans the period from 2022 to August 2025.

Results. The sanctions against Russia surged significantly, especially after the 2022 invasion. By August 2025, the sanctions had increased more than ninefold, becoming the most extensive in global sanctions history. The United States, Canada, and the European Union played a dominant role in this escalation, with sanctions targeting various sectors, including finance, energy,

and military industries. Despite the significant pressure, Russia's economy adapted by diversifying export markets, particularly in energy, reducing the overall impact of the sanctions.

Further research in this area. Future research should focus on evaluating the long-term economic impact of sanctions on key sectors of Russia's economy, particularly those supporting prolonged conflict. Further studies are needed to optimize control mechanisms and improve international coordination to reduce sanction circumvention. Strengthening restrictions on Russian energy exports and lowering their price cap is essential for global security. Ongoing improvement in international cooperation and sanction synchronization is crucial to effectively address evolving geopolitical challenges.

Key words: geopolitical instability, global security and stability, economic isolation, international sanctions policy, sectoral sanctions.

Анотація. Вступ. Ініціація санкцій проти Росії була зумовлена ескалацією авторитарних тенденцій, порушеннями прав людини та викликами проти верховенства права. Після агресії Росії проти Криму та Донбасу в 2014 р., глобальна реакція посилювалася, що призвело до введення безпрецедентних санкцій після вторгнення в Україну в 2022 р. Санкційний режим розвивався поступово, орієнтуючись на внутрішню політику Росії, її військову агресію та ворожі гії щодо західних держав.

Мета. Метою дослідження є аналіз динаміки, ефективності та змінюваного впливу міжнародних санкцій на Росію, зосереджуючись на ключових економічних секторах, адаптивних стратегіях та необхідності посилення координації серед країн-санкціонерів для досягнення стратегічних цілей у глобальній безпеці.

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано підхід системного аналізу, включаючи порівняльний аналіз, статистичні та структурно-динамічні методи, а також графічну інтерпретацію емпіричних даних з «Russia Sanctions Dashboard». Дані охоплюють типи та обсяги санкцій, накладених на Росію до січня 2025 р., з фокусом на диференціацію за цілями, країнами-санкціонерами та типами обмежень. Дослідження охоплює період з 2022 по серпень 2025 р.

Результати. Санкції проти Росії значно зросли, особливо після вторгнення 2022 року. До серпня 2025 року їх кількість збільшилася у понад дев'ять разів, що зробило їх найбільшими за всю історію санкцій у світі. США, Канада та ЄС відіграли провідну роль у цій ескалації, накладаючи санкції на різні сектори, включаючи фінанси, енергетику та військову промисловість. Попри значний тиск, економіка Росії адаптувалася через диверсифікацію експортних ринків, зокрема в енергетичному секторі, що зменшило загальний вплив санкцій.

Перспективи. Подальші дослідження повинні бути зосереджені на оцінці довгострокового економічного впливу санкцій на ключові сектори економіки Росії, особливо ті, що підтримують тривалий конфлікт. Необхідно провести додаткові дослідження для оптимізації механізмів контролю та поліпшення міжнародної координації з метою зменшення обходу санкцій. Посилення обмежень на експорт енергоресурсів з Росії та подальше зниження їх цінової стелі є важливим для глобальної безпеки. Постійне покращення міжнародної співпраці та синхронізації санкцій є ключовим для ефективного реагування на змінювані геополітичні виклики.

Ключові слова: економічна ізоляція, геополітична нестабільність, глобальна безпека та стабільність, міжнародна політика санкцій, секторальні санкції.

Statement of the problem. The initiation of the sanctions regime against the Russian Federation was driven by the intensification of authoritarian trends, human rights violations, and challenges to the rule of law. The escalation of restrictive measures became evident after Russia's aggression against Crimea and Donbas in 2014, followed by further military crimes and destabilizing actions that posed a global security threat [15]. These sanctions were implemented progressively, initially aiming to induce political corrections within the Kremlin, while minimizing significant economic repercussions for the sanctioning countries. This intricate sanctions architecture is differentiated by targeted objects: Russia's internal policies, its aggression against Ukraine, and its hostile activities towards Western states. Following Russia's full-scale invasion of Ukraine in February 2022, the sanctions regimes expanded cumulatively, resulting in a systemic economic isolation of Russia [19]. The international community mobilized unprecedented sanctions as a key tool for political and economic pressure, aimed at undermining Russia's military potential.

It is important to note that this conflict unfolds not only through military and economic mechanisms but also at ideological and narrative levels, forming adaptive processes in response to challenges to the Liberal International Order, which in turn determines the legitimacy and coherence of the sanctions policy [20].

Analysis of recent research and publications.

The issue of international sanctions, as a complex legal and political phenomenon, has gained significant relevance amid modern geopolitical instability. Sanctions are seen as tools of coercion and accountability, encompassing various forms, goals, and implementation mechanisms. Hdesynskyi D. E. [7] emphasizes the classification of sanctions based on impact measures, implementing bodies, and methods of maintaining public order, which helps clarify their legal nature and role in law enforcement. Plekhov M. V. [14] highlights the lack of a clear definition of "financial-legal responsibility" in Ukrainian legislation, complicating the application of financial sanctions. Marich A. V. [11] discusses the limitations of international organizations like the UN, EU, and IMF in effectively addressing

violators, which can lead to the abuse of international law. Karliuga E. K. [9] presents two interpretations of sanctions in international law: a broad one, including individual countermeasures and collective actions, and a narrower approach focused on sanctions under Chapter VII of the UN Charter. This broader understanding calls for further unification of theoretical approaches and the development of a unified methodology to assess sanctions' impact in the context of evolving international challenges [11; 17].

The purpose of the study is to analyze the dynamics, effectiveness, and evolving impact of international sanctions on Russia, focusing on key economic sectors, adaptive strategies, and the need for enhanced coordination to achieve strategic objectives in global security.

Materials and methods. The methodological approach to the study of sanction policies is based on the principles of systems analysis, which allows for the assessment of the economic impact of sanctions as a multifaceted tool of international pressure. The focus is on the concept of "smart sanctions," which target specific economic entities, minimizing the generalized impact on the national economy. This approach reduces negative repercussions on civilian populations and infrastructure while maximizing the effectiveness of sanctions against the aggressor regime.

The research employs comparative analysis, statistical and structural-dynamic analysis, and graphical interpretation of empirical data related to the volume and typology of sanctions implemented by different countries. Empirical data from the "Russia Sanctions Dashboard" [3] has been used, covering information on the types and volumes of sanctions imposed on Russia

by January 20, 2025. These data facilitate an object- and sectoral-based differentiation of pressure across targets (individuals, legal entities, vehicles, etc.), initiating countries, and types of restrictions, revealing key trends and changes in the sanction dynamics over time.

The study period spans from 2022 to January 2025, allowing for tracking the evolution of sanctions following Russia's full-scale invasion of Ukraine. Specific attention is given to the analysis of periods of intensified sanctions coinciding with key events in the conflict, such as violations of international law, war crimes, and other significant incidents. The methodology and sources ensure high scientific reliability and reproducibility, with clear data selection criteria and standardized comparative analysis methods, making it feasible for replication by other researchers under similar conditions, thus maintaining the scientific validity of the results. This approach not only facilitates the evaluation of the current state of sanction pressure on Russia but also lays the methodological foundation for further analysis of sanctions' effectiveness in the global context.

Presentation of the main material of the research. As of January 20, 2025, the international sanctions policy has undergone significant changes following the full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation on February 22, 2022. Prior to this, the main targets of sanctions were Iran, Syria, North Korea, and other countries facing sanctions pressure due to internal political crises and human rights violations [3]. However, after 2022, sanctions against Russia reached an unprecedented scale, driven by violations of international law, war crimes, and territorial annexation. There has also been increased

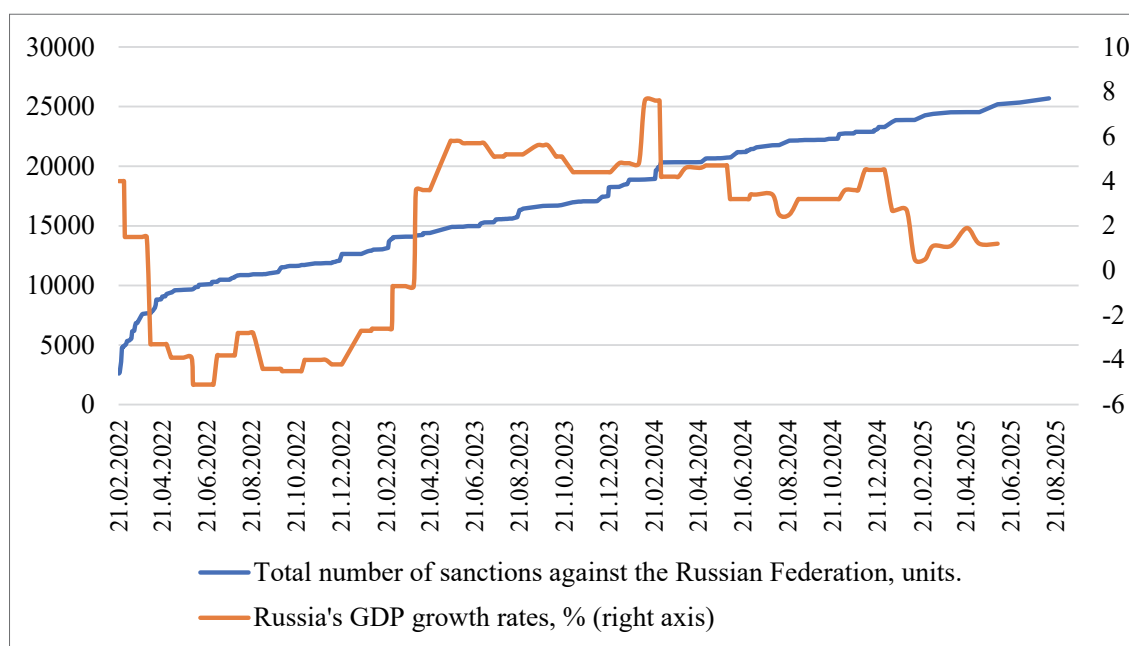


Fig. 1. Dynamics of the total number of sanctions against the Russian Federation and GDP growth rates for the period 02.2022–08.2025, units

Source: systematically reviewed by the authors based on [3; 18]

sanction pressure on Belarus due to its involvement in military actions as an ally of Russia, marking a key stage in the transformation of international priorities towards the economic isolation of Russia [15].

The sanction pressure on Russia from 2022 to 2025 demonstrated an unprecedented level of intensity. The number of sanctions against Russia increased more than ninefold, from 2613 to 25691 units, marking the highest figure in global sanctions practice (Figure 1). This surge in sanctions is a direct consequence of Russia's violation of international law and its threat to European security. These sanctions not only limit Russia's access to critical technologies and international financing but have also become the primary tool for holding it accountable for its aggression [19].

The first significant surge in sanctions against Russia occurred after its invasion of Ukraine on February 24, 2022, with the USA, EU, and UK swiftly responding, leading to a near-doubling of sanctions in the early days. Initial measures included asset freezes, exclusion from SWIFT, and sanctions on high-ranking officials. By March and April 2022, sanctions increased further after war crimes were verified. By December 2022, sanctions reached 12634 units, and by 2023 and 2024, they intensified, particularly targeting sanctions circumvention and critical technology access, with further increases expected in 2025.

Despite growing sanctions, Russia's economy adapted, shifting export flows and developing ways to bypass restrictions. However, long-term structural constraints are likely to affect Russia's economic stability. By August 2025, the sanctions policy reflected a clear strategy to undermine Russia's military and economic power.

The U.S. leads in the number of sanctions imposed on the Russian Federation, with 7392 restrictions, reflecting its global influence in finance, security, and technology, as well as the political will of the Biden administration to counter Russia's aggression. The U.S. actively applies secondary sanctions, strengthening the global nature of its sanctions policy, covering various sectors of the economy, including defense and IT. Canada, with 4176 sanctions, ranks second, synchronizing its policy with the US and the UK, focusing on restrictions against media and enterprises in the extractive industry [2]. The EU, with 2782 sanctions, plays a key role in the international sanctions regime, based on a common foreign and security policy aimed at protecting European values [12].

Other countries, such as the UK, France, Switzerland, and Japan, have also imposed sanctions on Russia, with the UK focusing on financial flows and disinformation post-Brexit. Switzerland, while neutral, has imposed 4029 sanctions, largely targeting the financial sector. Despite substantial sanction activity from the West, African nations maintain neutrality, influenced by historical ties and economic interests, which reduces the overall effectiveness of global sanctions. Russia has leveraged strategic cooperation with certain countries to circumvent

restrictions, highlighting the multidimensional nature of the sanctions policy, which combines global consensus and national interests [6; 13; 16]. Understanding the types and scope of these sanctions is crucial for a comprehensive analysis of the sanctions regime.

The largest number of sanctions were imposed on individuals, including high-ranking officials, parliament members, businesspeople affiliated with the military-industrial complex, as well as judges, intelligence officers, and their families. This reflects the policy of personal accountability for supporting military actions and human rights violations, with a total of 13611 sanctions targeting individuals. A significant portion of these sanctions was imposed synchronously by the G7 countries, the EU, and other international partners following the exposure of war crimes in Ukraine [4]. Sanctions targeting legal entities, totaling 9061, aim to paralyze key economic sectors in Russia, such as finance, energy, and defense. These include blocking supply chains and restrictions on the export of technologies used in defense production, as well as sanctions against banks, oil and gas companies, and defense industry enterprises.

The sanctions also targeted maritime vessels, with 1183 units affected, limiting military and commercial supplies, especially oil shipments critical for Russia. An important issue is the "shadow fleet," which helps circumvent sanctions on oil exports, creating serious logistical problems for Russia, especially after restrictions on insurance and access to ports [5]. At the same time, aviation sanctions, though limited to 105 units, hold strategic significance, including bans on the use of Russian aircraft and blocking maintenance services, which have led to a significant reduction in airline revenues and disruption of logistical chains [4]. Additionally, sanctions have restricted Russia's access to international financial markets, including freezing the assets of Russian banks and limiting the issuance of new bonds, resulting in a significant decrease in currency inflows and oil export volumes, which has impacted Russia's GDP and budget [6]. The transnational nature of these sanctions and their complex impact on various sectors of Russia's economy lead to prolonged strategic weakening.

The sanctions imposed by the international community against the Russian Federation following its aggression in Ukraine demonstrate ambivalence in their effectiveness, particularly due to the adaptability of the Russian economy and coordination challenges among G7 countries, which complicate the full implementation of sanctions [8; 21]. While the sanctions have been successful in the geopolitical context, particularly in limiting access to technologies and financing, their effectiveness is limited by circumvention practices, such as through the "shadow fleet" and rising energy costs for EU countries [1; 15]. The effectiveness of the sanctions regime depends on the continuous modernization of control mechanisms, synchronization of measures among coalition members, and the integration of new restrictions to minimize the potential for circumvention [10].

Conclusions of this research and prospects for further research in this area.

The intensity of the international community's sanctions policy against the Russian Federation continues to grow, reflecting an unprecedented systemic approach to economic pressure on the aggressor state. Since the full-scale aggression in Ukraine in February 2022, sanctions have covered a wide range of sectors — from financial and energy restrictions to personal sanctions and transport sector limitations. Despite the exponential increase in sanctions, their effectiveness has been partially limited due to the resilience of the Russian economy and its ability to adapt, particularly through the diversification of export markets, especially in the energy sector. At the same time, effective counteraction to circumvention schemes, particularly through sanctions on the “shadow fleet” and dual-use technologies,

requires continuous policy modernization to maintain its effectiveness.

Future research should focus on assessing the long-term economic impact of sanctions on key sectors of the Russian economy, particularly those crucial for sustaining prolonged conflict. It is also essential to explore optimizing control mechanisms for sanction circumvention and enhancing international coordination to minimize these practices. Strengthening restrictions on Russian energy exports and further reducing their price cap is vital for global security. Continuous improvement of international cooperation and synchronization of sanctions are key to ensuring an effective response to evolving geopolitical challenges. Ultimately, systemic optimization and adaptation of sanctions policies will maximize their efficacy in achieving global security and stability.

References

1. Braw E. The threats posed by the global shadow fleet — and how to stop it. *Atlantic Council*. 2025. <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/the-threats-posed-by-the-global-shadow-fleet-and-how-to-stop-it/#defining-the-shadow-fleet> (date of access: 1.08.2025).
2. Cardwell P.J., Moret, E. The EU, sanctions and regional leadership. *European Security*. 2022. 32(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09662839.2022.2085997>.
3. Castellum.AI. *Russia Sanctions Dashboard*. 2025. URL: <https://www.castellum.ai/russia-sanctions-dashboard> (date of access: 30.08.2025).
4. Corbet S., Nicolau J.L., Oxley L. Spillover Effects of Sanctions on Airlines. *Journal of Travel Research*. 2023. 64(1), 74–89. <https://doi.org/10.1177/00472875231210977> (Original work published 2025).
5. DiXi Group. Energy Sanctions Against Russia: Monitoring Effectiveness and Q1 2025. 2025. <https://dixigroup.org/analytic/energetychni-sankcziyi-proti-rosiyi-monitoryng-efektyvnosti-i-kvartal-2025-roku/> (date of access: 11.08.2025) [in Ukrainian].
6. European External Action Service. *Statement by President von der Leyen with HR/VP Kallas on the 18th package of sanctions against Russia*. 2025. https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/statement-president-von-der-leyen-hrvp-kallas-18th-package-sanctions-against-russia_en (date of access: 18.08.2025).
7. Hdeszynski D. Theoretical and legal approaches to the classification of sanctions. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2024. 4, 36–41. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.5>.
8. Hooghe L., Marks G., Bakker R., Jolly S., Polk J., Rovny J., Steenbergen M., Vachudova M.A. The Russian threat and the consolidation of the West: How populism and EU-skepticism shape party support for Ukraine. *European Union Politics*. 2024. 25(3), 459–482. <https://doi.org/10.1177/14651165241237136>.
9. Karliuga Y.K. Problematic Aspects of the Implementation of Economic Sanctions in the European Union. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*. 2024. 4(85). <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.36> [in Ukrainian].
10. Karpinska N. International sanctions as a means of legal influence in the context of the russian-ukrainian war. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. (1), 106–113. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.13>.
11. Marich A.V. Sanction Mechanisms for the Exclusion of States from International Organizations. *Analytical and Comparative Jurisprudence*. 2024. No. 6. P. 905–913. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/317615/308120> [in Ukrainian].
12. Meissner K., Graziani C. The transformation and design of EU restrictive measures against Russia. *Journal of European Integration*. 2023. 45(3), 377–394. <https://doi.org/10.1080/07036337.2023.2190105>.
13. Ogunnoiki A.O., Ekpo C.E., Oyewole S. The Ukraine War and Russia's Soft Power in Africa. *Journal of Asian and African Studies*. 2025. 60(2), 1–19. <https://doi.org/10.1177/00219096251332957>.
14. Plehov M.V., Petkov V.P., Yaromiy I.V., Khmyz M.V., Mazur Yu.M. Grounds and Procedures for Exemption from Financial and Legal Responsibility in Ukraine. *International Scientific Journal “InterScience”. Series: “Legal Sciences”*. 2024. (8). <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2024-8-10198> [in Ukrainian].
15. Portela C., Pospieszna P., Skrzypczyńska J., Walentek D. Consensus against all odds: explaining the persistence of EU sanctions on Russia. *Journal of European Integration*. 2020. 43(6), 683–699. <https://doi.org/10.1080/07036337.2020.1803854>.
16. Rodgers J., Lanoszka, A. Russia's rising military and communication power: From Chechnya to Crimea. *Media, War & Conflict*. 2023. 16(2), 135–152. <https://doi.org/10.1177/17506352211027084>.

17. Sharenko M.S., Pilat O.V., Sumtsova S.O. Financial Sanctions as an Instrument of International Policy. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Series: Law. 2024. 4(86). P. 157–162. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.25> [in Ukrainian].
18. Statista Research Department. Year-over-year gross domestic product (GDP) growth rate in Russia from January 2019 to May 2025. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/1009056/gdp-growth-rate-russia/> (date of access: 18.07.2025).
19. Vorbrugg A., Bluwstein J. Making sense of (the Russian war in) Ukraine: On the politics of knowledge and expertise. *Political Geography*. 2022. 98. 102700. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2022.102700>.
20. Wiesner C. From conceptual politics to geopolitics: The war against Ukraine and ideological adjustments in the changing world order. *New Perspectives*. 2025. 0(0). P. 1–19. <https://doi.org/10.1177/2336825X251355168>.
21. Yavir V.A., Zubrytska L.Y., Alimov A.V. EU sanction policy: The destructive influence of Eurosceptics' personal factors. *Pravova Derzhava*. 2024. (35). P. 763–770. <https://doi.org/10.33663/0869-2491-2024-35-763-771> [in Ukrainian].

References

1. Braw E. The threats posed by the global shadow fleet — and how to stop it. *Atlantic Council*. 2025. <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/report/the-threats-posed-by-the-global-shadow-fleet-and-how-to-stop-it/#defining-the-shadow-fleet>.
2. Cardwell P.J., Moret, E. The EU, sanctions and regional leadership. *European Security*. 2022. 32(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/09662839.2022.2085997>.
3. Castellum.AI. *Russia Sanctions Dashboard*. 2025. URL: <https://www.castellum.ai/russia-sanctions-dashboard>.
4. Corbet S., Nicolau J.L., Oxley L. Spillover Effects of Sanctions on Airlines *Journal of Travel Research*. 2023. 64(1), 74–89. <https://doi.org/10.1177/00472875231210977> (Original work published 2025).
5. DiXi Group. Enerhetychni sanktsiyi proty Rosiyi: monitorynh efektyvnosti i I kvartal 2025 roku. 2025. <https://dixi-group.org/analytic/enerhetychni-sankcziyi-proty-rosiyi-monitoryng-efektyvnosti-i-kvartal-2025-roku/>.
6. European External Action Service. *Statement by President von der Leyen with HR/VP Kallas on the 18th package of sanctions against Russia*. 2025. https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/statement-president-von-der-leyen-hrvp-kallas-18th-package-sanctions-against-russia_en.
7. Hdeshtynskyi, D. Theoretical and legal approaches to the classification of sanctions. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2024. 4, 36–41. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.5>.
8. Hooghe L., Marks G., Bakker R., Jolly S., Polk J., Rovny J., Steenbergen M., Vachudova M.A. The Russian threat and the consolidation of the West: How populism and EU-skepticism shape party support for Ukraine. *European Union Politics*. 2024. 25(3), 459–482. <https://doi.org/10.1177/14651165241237136>.
9. Karliuga Y.K. Problemi aspekty realizatsiyi ekonomichnykh sanktsiy v Yevropeys'komu Soyuzi. *Naukovyi visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo*. 2024. 4(85). <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.36>.
10. Karpinska N. International sanctions as a means of legal influence in the context of the russian-ukrainian war. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. (1), 106–113. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.13>.
11. Marich A.V. Sanktsiyni mekhanizmy vyklyuchennya derzhav z mizhnarodnykh orhanizatsiy. *Analychno-porivnialne pravoznavstvo*. 2024. 6, 905–913. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/317615/308120>.
12. Meissner K., Graziani C. The transformation and design of EU restrictive measures against Russia. *Journal of European Integration*. 2023. 45(3), 377–394. <https://doi.org/10.1080/07036337.2023.2190105>.
13. Ogunnoiki A.O., Ekpo C.E., Oyewole S. The Ukraine War and Russia's Soft Power in Africa. *Journal of Asian and African Studies*. 2025. 60(2), 1–19. <https://doi.org/10.1177/00219096251332957>.
14. Plehov M.V., Petkov V.P., Yaromiy I.V., Khmyz M.V., Mazur Yu. M. idstavy ta poriadok zvlennyya vid prytyahnenia ta nesennia finansovo-pravovoi vidpovidalnosti v Ukraini. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internautsia". Seriya: "Yurydychni nauky"*. 2024. (8). <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2024-8-10198>.
15. Portela C., Pospieszna P., Skrzypczyńska J., Walentek D. Consensus against all odds: explaining the persistence of EU sanctions on Russia. *Journal of European Integration*. 2020. 43(6), 683–699. <https://doi.org/10.1080/07036337.2020.1803854>.
16. Rodgers J., Lanoszka, A. Russia's rising military and communication power: From Chechnya to Crimea. *Media, War & Conflict*. 2023. 16(2), 135–152. <https://doi.org/10.1177/17506352211027084>.
17. Sharenko M.S., Pilat O.V., Sumtsova S.O. Finansovi sanktsii yak instrument mizhnarodnoi polityky. *Naukivyi visnyk Uzhhorodskoho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo*. 2024. 4(86), 157–162. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.25>.
18. Statista Research Department. Year-over-year gross domestic product (GDP) growth rate in Russia from January 2019 to May 2025. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/1009056/gdp-growth-rate-russia/>.
19. Vorbrugg A., Bluwstein J. Making sense of (the Russian war in) Ukraine: On the politics of knowledge and expertise. *Political Geography*. 2022. 98, 102700. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2022.102700>.
20. Wiesner C. From conceptual politics to geopolitics: The war against Ukraine and ideological adjustments in the changing world order. *New Perspectives*. 2025. 0(0), 1–19. <https://doi.org/10.1177/2336825X251355168>.
21. Yavir V.A., Zubrytska L.Y., Alimov A. V Sanktsiina polityka YES: destruktivnyi vplyv osobystykh chynnykiv yevroskeptykiv. *Pravova derzhava*. 2024. (35), 763–770. <https://doi.org/10.33663/0869-2491-2024-35-763-771>.

УДК 339.138:664.1/.4(100)

Балик Уляна Олегівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу і логістики
Національний університет «Львівська політехніка»*

Balyk Ulyana

*PhD, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics of the
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0001-8379-4907

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11414

МАРКЕТИНГ ВПЛИВУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДАЖІВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ГЛОБАЛЬНИХ РИНКАХ

INFLUENCE MARKETING AS A TOOL TO INCREASE CONFECTIONERY SALES IN GLOBAL MARKETS

Анотація. Вступ. Зростання конкуренції на глобальному ринку кондитерської продукції та швидкі зміни в споживчих уподобаннях формують потребу в нових підходах до просування брендів. Збільшення попиту на вироби з натуральними інгредієнтами, зниження частки цукру та активний розвиток цифрових каналів продажу зумовлюють перехід від традиційної реклами до персоналізованих комунікацій, де основну роль відіграє маркетинг впливу.

Мета. Мета дослідження – обґрунтувати концептуальні й прикладні засади впровадження маркетингу впливу як інструменту підвищення продажів кондитерської продукції на світових ринках.

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано порівняльний і структурно-функціональний аналіз, узагальнення статистичних даних світових аналітичних агентств і вітчизняних джерел, а також контент-аналіз публікацій провідних наукових журналів. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені питанням маркетингу, а також емпіричні дані виробників кондитерської продукції в Україні та за кордоном.

Результати. Результати підтвердили, що маркетинг впливу є не лише рекламним інструментом, а й комплексним механізмом сталого розвитку бренду, який поєднує локальну адаптацію комунікацій із можливостями цифрової економіки. Доведено, що культурна локалізація контенту, посилення цифрових каналів комунікації, інновації в продукті та пакуванні, побудова довгострокового партнерства з інфлюенсерами та системне відстеження основних показників ефективності (KPI) забезпечують стабільне зростання продажів і зміцнюють репутаційний капітал виробників.

Наукова новизна полягає в комплексному обґрунтуванні маркетингу впливу як важливого складника глобальної маркетингової стратегії кондитерських підприємств. Практична цінність отриманих результатів зумовлена можливістю їхнього використання виробниками, дистриб'юторами та галузевими консультантами для планування ефективних програм просування, виходу на нові ринки та розширення цільових аудиторій.

Перспективи. Запропоновані положення є основою для подальших досліджень, зокрема розроблення кількісних моделей оцінювання ефективності інфлюенс-кампаній та вивчення впливу штучного інтелекту на персоналізацію маркетингових стратегій.

Ключові слова: просування бренду, інфлюенсер, цифрова комунікація, міжнародний маркетинг, стратегія зростання.

Summary. Introduction. Growing competition in the global confectionery market and rapid changes in consumer preferences create a need for new approaches to brand promotion. The increase in demand for products with natural ingredients, a decrease in the share of sugar, and the active development of digital sales channels are leading to a transition from traditional advertising to personalized communications, where influence marketing plays a key role.

Purpose. The study used comparative and structural-functional analysis, generalization of statistical data from global analytical agencies and domestic sources, as well as content analysis of publications from leading scientific journals.

Materials and methods. The study uses comparative and structural-functional analysis, generalization of statistical data from global analytical agencies and domestic sources, as well as content analysis of publications in leading scientific journals.

The research materials include works by domestic and foreign authors devoted to marketing issues, as well as empirical data from confectionery manufacturers in Ukraine and abroad.

Results. The results confirmed that influence marketing is not only an advertising tool, but also a comprehensive mechanism for sustainable brand development, which combines local adaptation of communications with the capabilities of the digital economy. It has been proven that cultural localization of content, strengthening of digital communication channels, innovations in product and packaging, building long-term partnerships with influencers and systematic tracking of key performance indicators (KPIs) ensure sustainable sales growth and increase the reputational capital of manufacturers.

The scientific novelty lies in the comprehensive substantiation of influence marketing as a component of the global marketing strategy of confectionery enterprises. The practical value of the results obtained lies in the possibility of using them by manufacturers, distributors and industry consultants to plan effective promotion programs, enter new markets and expand target audiences.

Discussion. The proposed provisions create the basis for further research related to the development of quantitative models for assessing the effectiveness of influence campaigns and studying the impact of artificial intelligence on the personalization of marketing strategies.

Key words: brand promotion, influencer, digital communication, international marketing, growth strategy.

Постановка проблеми. Сучасний ринок кондитерської продукції характеризується високою конкуренцією та динамічними змінами смакових уподобань споживачів. Постійні інновації в рецептурах, активний розвиток електронної комерції та поява нових каналів комунікації з покупцем посилюють потребу в ефективних маркетингових інструментах. Одним із таких інструментів є маркетинг впливу, який передбачає залучення лідерів думок та створення автентичного контенту, що здатний формувати довіру й стимулювати купівельну активність [1, с. 68–69]. У контексті глобалізації це дає можливість виробникам кондитерських виробів ефективно позиціювати свої бренди на різних національних ринках, зокрема в умовах зростання онлайн-продажів та розширення цифрових платформ.

Виклики, пов'язані з коливанням попиту, змінами в логістиці та зростанням вартості сировини, вимагають гнучких стратегій просування. Дослідження доводять, що ефективність традиційної реклами поступово знижується, тоді як взаємодія з аудиторією через блогерів і спеціалізовані спільноти посилює вплив на купівельні рішення [10, с. 41–42]. У кондитерській галузі емоційний вибір продукту є визначальним. Для того щоб збільшити обсяги реалізації необхідно будувати персоналізовану й неформальну комунікацію з цільовою аудиторією.

Українські виробники, прагнучи виходу на міжнародні ринки, постають перед необхідністю адаптації маркетингових кампаній до культурних особливостей і правових вимог різних країн. Для формування конкурентоспроможної стратегії необхідно глибоко вивчати споживчі тенденції, враховувати локальні звичаї та світові тренди, такі як зростання попиту на продукцію з натуральних інгредієнтів та екологічною упаковкою [9]. Завдяки гнучкості та орієнтації на тривалі відносини з клієнтами маркетинг впливу допомагає долати ці виклики й стимулює зростання продажів.

Отже, постає наукова й практична проблема, яка полягає у визначенні шляхів застосування марке-

тингу впливу як системного інструменту просування кондитерської продукції на глобальних ринках із поєднанням економічної ефективності та врахуванням культурних особливостей і регуляторних вимог. Її розв'язання потребує комплексного аналізу сучасних підходів до інтеграції цього інструменту в стратегії міжнародного маркетингу та формування ефективних моделей взаємодії з різними категоріями споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання підвищення ефективності маркетингових стратегій у кондитерській галузі вивчають як українські, так і закордонні науковці. Значну увагу приділено питанням формування конкурентних переваг. Зокрема, С. Довбня та К. Красіна пропонують комплексну методiku оцінки конкурентного потенціалу та рекомендації щодо підвищення його рівня в умовах глобального ринку [2].

Важливим напрямом досліджень є міжнародний маркетинг та адаптація стратегій до транснаціонального середовища. Науковці С. Клепікова й А. Шарова доводять, що результативність міжнародних кампаній залежить від комплексного аналізу культурного середовища та споживчих практик [3]. Подібну думку розвиває А. Семоненко, підкреслюючи необхідність урахування глобальних конкурентних викликів і зростання впливу цифрових каналів комунікації [7]. У міжнародному контексті зміну споживчих трендів на польському ринку кондитерських виробів аналізують В. Венгер та співавтори (V. Venger et al.) [19]. Управління конкурентними перевагами в Словаччині та Україні вивчають Н. Пархоменко (N. Parkhomenko) Л. Вільчекова (L. Vilčeková) й П. Штархонь (P. Štarchoň) [20].

Науковці акцентують також на брендингу та поведінкових аспектах споживачів. Особливості маркетингу й брендингу в індустрії кондитерських виробів та кав'ярень досліджує А. Чистюхіна (A. Chystiukhina), підкреслюючи роль емоційного складника споживання [13]. Вплив пандемії COVID-19 на український ринок, що демонструє потребу в інноваційних підходах до комунікації з клієнтами в умовах криз, вивчають

В. Підгурська (V. Pidhurska) та Ю. Ларіна (Y. Larina) [14]. На стратегії модернізації та відновлення галузі в післявоєнний період звертають увагу І. Ушкаренко (I. Ushkarenko) та А. Сорокіна (A. Sorokina) [18].

Крім того, простежується інтерес до практичних викликів ринку. Проблеми імпорту, внутрішнього попиту та впливу політичних рішень на динаміку українського кондитерського ринку розглядає О. Козаченко [5]. Сучасні маркетингові інструменти для антикризового управління пропонує Д. Корольов [6]. Шляхи підвищення ефективності функціонування підприємств галузі деталізує А. Чмут [10]. На партнерському маркетингу в B2B-сегменті, що можна розглядати як елемент побудови довгострокових комунікацій, акцентує Н. Цибко [11].

Отже, наявні дослідження забезпечують широку теоретичну й практичну основу для вивчення кондитерського ринку, однак залишають низку нерозв'язаних питань. По-перше, недостатньо розкрито роль інфлюенсерів у формуванні міжнародної стратегії просування та вимірюванні економічної вигоди від такої співпраці. По-друге, виникають суперечності між запропонованими універсальними маркетинговими рішеннями та їхньою обов'язковою адаптацією до різних культурних контекстів. Подальші дослідження мають розширити методичний інструментарій маркетингу впливу, спрямований на стаке зростання продажів кондитерської продукції на глобальних ринках.

Мета статті — обґрунтувати концептуальні та прикладні засади застосування маркетингу впливу для підвищення продажів кондитерської продукції на глобальних ринках. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- 1) дослідити вплив сучасних тенденцій кондитерського ринку та змін глобальних споживчих уподобань на ефективність маркетингу впливу;
- 2) проаналізувати наукові підходи й практичний досвід використання маркетингу впливу в просуванні кондитерської продукції, виокремивши основні чинники зростання продажів на різних національних ринках;
- 3) сформулювати рекомендації щодо впровадження маркетингу впливу як стратегічного інструменту глобального маркетингу для виробників кондитерських виробів з урахуванням економічних, культурних та регуляторних вимог.

Виклад основного матеріалу. Сучасний кондитерський ринок формується під впливом комплексних економічних і маркетингових чинників, що визначають динаміку його розвитку та конкурентоспроможність виробників. Зокрема, останні роки позначені зростанням вимог до екологічності й натуральності продукції, що безпосередньо впливає на конкурентні стратегії виробників. У наукових і галузевих дослідженнях наголошується, що глобальні споживачі дедалі частіше орієнтуються на продукцію з натуральними інгредієнтами та екологічною

упаковкою, що стимулює впровадження нових технологій і просування інноваційних продуктів [9]. Цей тренд є особливо актуальним для виробників, які прагнуть не лише задовольнити попит, а й побудувати довготривалу лояльність до бренду.

Не менш важливим є вплив цифровізації на трансформацію каналів збуту. Розвиток електронної комерції, соціальних мереж та мобільних застосунків створює нові формати взаємодії зі споживачами. Згідно з аналітичними спостереженнями, активне використання онлайн-платформ дає змогу виробникам оперативно реагувати на зміни смаків і вподобань, створювати персоналізовані пропозиції та підтримувати постійний контакт з аудиторією [1, с. 68–69; 13, р. 30–31]. У цих умовах маркетинг впливу є не лише рекламним інструментом, а й комплексною стратегією, здатною забезпечити сталий попит та вихід на нові ринки.

Світовий ринок кондитерської продукції характеризується стабільним зростанням. Так, у 2022 р. його обсяг становив $\approx 185,5$ млрд. дол. США, а до 2028 р. прогнозується $\approx 229,3$ млрд. дол. (середньорічний приріст $\approx 3,6\%$) [10, с. 40–41]. Важливими чинниками зростання є підвищений попит на здорові, преміальні та натуральні продукти (Clean Label), а також урбанізація й збільшення доходів у Північній Америці та Азійсько-Тихоокеанському регіоні. Водночас у споживчих уподобаннях зросла увага до екологічної упаковки й простого складу — трендів, на які орієнтуються провідні виробники. Тривала конкуренція на ринку підтверджується високою концентрацією: Mondelez контролює $\approx 14,5\%$ світового ринку, Mars — $\approx 10,4\%$, а Ferrero — $\approx 9,5\%$ [10, с. 40–41].

Український ринок, попри війну та кризу, має низку особливостей: падіння доходів спонукає споживачів шукати дешевші альтернативи й зменшувати обсяги закупівель. Серед українських виробників «Roshen», «Конті» й «Монделіс» становлять близько 60% вітчизняного ринку. З огляду на ці тенденції, конкурентна стратегія виходу на глобальні ринки має враховувати трансформацію смаків і вимоги до якості. Зокрема, дедалі ширше застосовуються цифрові канали продажів і просування (електронна комерція, соцмережі, блоги), оскільки традиційна реклама поступово втрачає ефективність.

Загальна оцінка динаміки кондитерського ринку свідчить про стабільне зростання його грошового обсягу та зміну структури попиту під впливом інноваційних смакових тенденцій і цифровізації збуту. У табл. 1 представлено основні кількісні та якісні характеристики світового й українського сегментів, що ґрунтуються на узагальненні сучасних досліджень і статистичних даних.

Показовим практичним кейсом для ілюстрації застосування маркетингу впливу в кондитерській галузі є досвід української корпорації ROSHEN. Компанія зберігає значну експортну присутність у Європі та на інших ринках, що створює контекст для вико-

Таблиця 1

**Основні показники світового та українського ринку кондитерських виробів
(грошовий обсяг і структурні характеристики)**

Показник	Світовий ринок	Український ринок
Обсяг ринку у 2022 р. (грошовий обсяг реалізації)	≈ 185,5 млрд. дол. США	Значне скорочення через воєнні дії та економічну кризу
Прогноз на 2028 р. (грошовий обсяг реалізації)	≈ 229,3 млрд. дол. США (очікуваний середньорічний приріст ≈ 3,6%)	(прогнозується стагнація через зниження купівельної спроможності)
Основні драйвери зростання	Попит на здорові, преміальні, натуральні продукти	Ціноутримання через падіння доходів; лояльність до локальних брендів
Основні гравці (частка ринку)	Mondelez (≈ 14,5%), Mars (≈ 10,4%), Ferrero (≈ 9,5%)	«Roshen», «Монделіс», «Konti» (сукупно ≈ 60% ринку)

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 10, с. 40–41]

ристання локалізованих інфлюенсер-кампаній як інструменту підвищення довіри та стимулювання попиту [15; 16]. ROSHEN підтримує мережу дистрибуції та власні представництва в низці країн, що дозволяє інтегрувати промоактивності інфлюенсерів у канали продажу та торговельні ініціативи на місцях [15].

Практична роль маркетингу впливу для ROSHEN реалізується в кількох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, локалізація контенту та співпраця з регіональними фуд-блогерами підвищує релевантність повідомлень і конверсію, коли огляди або рецептурні відео відомих гастрономічних авторів супроводжуються інформацією про наявність продукту в локальній торгівлі чи онлайн-магазинах. По-друге, регулярні дегустаційні кампанії та серії постів/відео з амбасадорами дозволяють створювати емоційно позитивний контент, що підсилює репутаційний капітал бренду й стимулює повторні покупки — ефект, який відповідає загальним трендам зростання інвестицій в інфлюенсер-маркетинг у 2022–2024 рр. [17].

Водночас досвід ROSHEN підкреслює й ризики: робота з інфлюенсерами для брендів із потужним національним контекстом вимагає жорстких правил відбору партнерів, узгодження основних меседжів і процедури кризової комунікації, щоб уникнути репутаційних інцидентів на зовнішніх ринках. Практичні висновки для виробників кондитерських виробів такі: інтегрувати інфлюенсер-кампанії в канали дистрибуції, планувати локалізований контент з урахуванням свят та культурних реалій, а також визначати основні показники ефективності (KPI) для моніторингу продажів, охоплення й довіри після кампаній (підхід, який відповідає сучасним галузевим практикам інфлюенсер-маркетингу).

Таким чином, кейс ROSHEN демонструє, що маркетинг впливу в поєднанні з локалізацією та інтеграцією в ланцюги постачань може слугувати дієвим інструментом підвищення продажів на зовнішніх ринках. Практичні рекомендації щодо референсу компанії ROSHEN полягають у застосуванні методів А/В-тестування контенту із залученням регіональних інфлюенсерів, поєднанні промоакцій із забезпеченням доступності продукції на локальних ринках,

а також у формалізації вимірювання результативності маркетингових заходів через основні показники — ROI (Return on Investment), рівень конверсії та частоту повторних покупок [15; 16; 17].

Варто зазначити, що додатковим викликом для українського сегмента є обмеження імпорту сировини та зниження внутрішнього попиту, що зумовлені економічною кризою й зміною логістичних ланцюгів. Крім того, політика декомунізації впливає на брендинг та візуальні рішення, адже частина виробників змушена оновлювати торговельні марки та упаковку, що потребує додаткових інвестицій у маркетингові кампанії [5].

Світові тренди посилюють значущість маркетингу впливу, адже споживачі дедалі частіше роблять вибір на користь брендів, які пропонують емоційно привабливі та автентичні історії, особливо через соціальні медіа й лідерів думок. Український контекст додає специфіку, оскільки обмежені бюджети та потреба в доступному задоволенні потреб створюють нішу для локалізованих рекламних рішень. У цьому зв'язку актуальними є гнучкі комунікаційні стратегії, адаптовані до умов війни, що дозволяють кондитерам оперативно реагувати на зміни потреб споживачів.

У сучасних дослідженнях із маркетингу кондитерської продукції зазначено зростання ролі брендингу та впливу емоційного сприйняття товару. Активне використання соціальних мереж та зручних онлайн-платформ визнано одним із найдієвіших способів підвищення впізнаваності бренду та довіри споживачів [13, р. 30–31]. Персоналізована комунікація сприяє ефективнішому позиціонуванню на насиченому світовому ринку, де увага до естетики, простоти складу й безпечності продукту є обов'язковою вимогою.

Ефективність традиційної реклами, за наявними даними, поступово знижується, тоді як маркетинг впливу демонструє стале зростання результативності. Взаємодія зі споживачами через блогерів і лідерів думок формує довірчий контакт та створює стійке емоційне залучення до бренду [1, с. 68–69]. Адаптація контенту до національних культурних та смакових особливостей підвищує конверсію й

забезпечує стабільне зростання продажів у різних країнах [3, с. 59–60].

До основних чинників зростання продажів належать довіра та емоційний зв'язок, який виникає завдяки рекомендаціям визнаних експертів і популярних блогерів; розвиток цифрових каналів комунікації, що формують швидкий зворотний зв'язок зі споживачем та дають змогу гнучко коригувати пропозицію; локальна адаптація, яка передбачає врахування мовних, культурних і харчових традицій різних ринків, що робить рекламні повідомлення максимально релевантними. Також довгострокова взаємодія через серію послідовних кампаній зміцнює прихильність покупців і підвищує частоту повторних покупок.

Для узагальнення основних результатів і демонстрації відмінностей між глобальними й українськими умовами в таблиці 2 подано порівняльний аналіз споживчих уподобань, каналів комунікації та головних чинників успіху маркетингу впливу.

Враховуючи узагальнені результати дослідження ринкових тенденцій та практичний досвід упровадження маркетингу впливу, можна виокремити основні напрями його ефективного застосування в глобальній кондитерській індустрії. Вони поєднують культурну адаптацію комунікацій, інтенсивне застосування цифрових інструментів, інноваційність продуктів та постійний моніторинг результативності.

Одним із найважливіших напрямів є культурна локалізація контенту. Адаптація рекламних повідомлень до мовних і ціннісних особливостей окремих країн підвищує довіру до бренду та забезпечує вищу конверсію. Практика доводить, що інфлюенсери, які глибоко розуміють менталітет локальної аудиторії, сприяють стабільному нарощуванню продажів на різних національних ринках.

Важливим також є посилення цифрових каналів комунікації. Регулярна взаємодія з аудиторією в соціальних мережах, блогах та онлайн-спільнотах сприяє підтриманню тривалого діалогу зі споживачем. Залучення інфлюенсерів, проведення інтерактивних заходів та застосування інструментів SMM допомагають швидко реагувати на зміну попиту та формувати прихильність до бренду.

Важливим складником стратегії є інновації в продукті та пакуванні, оскільки глобальні тренди свідчать про зростання попиту на вироби з натуральних

інгредієнтів, зі зниженою часткою цукру та екологічною упаковкою. Просування таких новинок через лідерів думок зміцнює імідж виробника як соціально відповідального та інноваційного.

Завершальним етапом є моніторинг та відповідність вимогам. Постійний аналіз основних показників ефективності (ROI, CAC, рівень охоплення) та суворе дотримання норм реклами харчових продуктів у різних країнах дають змогу уникати регуляторних ризиків і забезпечують стабільність стратегії. Основні рекомендації щодо розвитку маркетингу впливу наведено в табл. 3.

Запропоновані напрями демонструють комплексний підхід до впровадження маркетингу впливу. Він поєднує глибоке розуміння споживача, технологічні інновації та дотримання правових вимог і створює основу для сталого зростання продажів кондитерської продукції на світових ринках. У сучасних умовах він є не просто засобом просування, а багатокомпонентним механізмом розвитку, здатним поєднувати локальні особливості ринків із глобальними можливостями цифрової економіки. Такий підхід забезпечує не лише короткострокове збільшення реалізації, а й тривале зміцнення ринкових позицій і репутаційного капіталу брендів.

Висновки. Дослідження показало, що застосування маркетингу впливу в кондитерській індустрії узгоджується з основними глобальними тенденціями й водночас враховує особливості українського ринку. Постійне зростання попиту на продукцію з натуральними інгредієнтами, екологічною упаковкою та преміальною якістю, а також перехід споживачів до цифрових каналів формують нові вимоги до комунікаційних стратегій виробників. У цих умовах маркетинг впливу є не лише рекламним засобом, а й комплексним механізмом взаємодії зі споживачем, який поєднує емоційне залучення та технологічні інновації.

Виявлено, що основні глобальні тенденції, зокрема зростання попиту на продукцію з натуральними інгредієнтами, екологічною упаковкою, низьким вмістом цукру, а також активна цифровізація каналів збуту, безпосередньо підвищують значення маркетингу впливу. Його ефективність зростає завдяки здатності інфлюенсерів поєднувати емоційне залучення з персоналізованими комунікаціями, що особливо актуально в умовах насиченого світового ринку.

Таблиця 2

Особливості ринків та чинники маркетингу впливу (порівняльний аналіз)

Ринок	Споживчі вподобання	Маркетингові канали	Чинники зростання продажів
Глобальний (світ)	Зростання попиту на здорові, натуральні продукти	Інтернет, SMM (Instagram, YouTube тощо), співпраця з блогерами	Інноваційність продукції, персоналізація, вплив лідерів думок
Український	Цінова чутливість, лояльність до знайомих брендів (через зниження доходів)	Локальні соцмережі та месенджери, національні блогери	Підтримка вітчизняних брендів, доступність, адаптованість до воєнного контексту комунікації

Джерело: узагальнено автором на основі [1, с. 68–69; 2; 3, с. 59–60; 9; 13, р. 30–31]

Таблиця 3

**Основні рекомендації щодо впровадження маркетингу впливу
в глобальному кондитерському маркетингу**

Напрямок рекомендацій	Зміст рекомендації	Приклади практичної реалізації
Культурна локалізація контенту	Адаптувати рекламні меседжі та формати до мовних і культурних особливостей цільових ринків; залучати інфлюенсерів із локальною експертизою; коригувати сезонні акції відповідно до національних свят і кулінарних традицій	Розробка спеціальних різдвяних колекцій для європейських країн або тематичних смакових лінійок до азійських фестивалів
Посилення цифрових каналів	Інвестувати в соціальні мережі та багатоканальні онлайн-платформи; проводити інтерактивні заходи (конкурси, прямі ефіри, дегустації онлайн); формувати партнерські програми з популярними кулінарними блогерами	Використання TikTok для серійних коротких відео з рецептурними ідеями; організація «живих» майстер-класів в Instagram
Інновації в продукті та упаковці	Просувати вироби з натуральних інгредієнтів, низьким вмістом цукру та екологічною упаковкою; тестувати нові формати (мікропорції, функціональні батончики)	Запуск лінійки органічного шоколаду з біорозкладною упаковкою; маркування продукції QR-кодами для швидкого доступу до інформації про склад
Моніторинг та відповідність вимогам	Упроваджувати систему основних показників ефективності (KPI) для оцінки результатів кампаній (охоплення, залучення, конверсія продажів тощо); дотримуватися регуляторних вимог у рекламі харчових продуктів	Щомісячний аудит ROI компаній; застосування інструментів аналітики соцмереж; забезпечення відповідності стандартам ЄС щодо реклами дитячих товарів
Побудова довгострокових партнерств	Формувати стратегії тривалої співпраці з інфлюенсерами, які здатні постійно підтримувати інтерес до бренду; запроваджувати спільні проекти зі створення продуктів	Укладання річних контрактів із популярними кондитерськими блогерами; спільна розробка нових смаків разом з лідерами думок

Джерело: створено автором

Основними чинниками зростання продажів за допомогою маркетингу впливу є культурна локалізація контенту, розбудова цифрових каналів комунікації, довгострокові партнерства з інфлюенсерами та інноваційність у продукті й пакуванні. Український ринок має додаткові особливості — цінову чутливість, лояльність до національних брендів і специфічний воєнний контекст комунікацій.

Розроблено комплекс рекомендацій для виробників кондитерських виробів: адаптація рекламних меседжів до локальних культур, інтенсивне використання соціальних мереж і багатоканальних платформ, просування інноваційних продуктів через

лідерів думок, системне вимірювання KPI та дотримання регуляторних норм. Такі заходи створюють основу для сталого розвитку бренду, розширення ринків збуту та зміцнення репутаційного капіталу.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні кількісних моделей оцінювання ефективності кампаній маркетингу впливу, а також на порівняльному аналізі споживчої поведінки в окремих регіонах світу. Перспективним є вивчення впливу штучного інтелекту та нових цифрових сервісів на персоналізацію маркетингових стратегій, що дасть змогу ще глибше інтегрувати інфлюенсерів у глобальну екосистему просування кондитерської продукції.

Література

- Вінниченко О., Тохтамиш Т. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-11>
- Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>
- Клепікова С., Шарова А. Формування стратегії міжнародного маркетингу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2022. № 9–10 (175–176). С. 53–67. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2022.09.05>
- Кокарев І. Бенчмаркінговий метод оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-57>
- Козаченко О. Проблеми з імпортом, внутрішнім попитом та декомунізацією. Що відбувається на українському ринку кондитерських виробів. *Delo.ua: вебсайт*. 2024. URL: <https://delo.ua/agro/problemi-z-importom-vnutrisnim-popitom-ta-dekomunizacijeyu-shho-vidbuvajetsya-na-ukrayinskomu-rinku-konditerskix-virobiv-427683/> (дата звернення: 20.09.2025).

6. Корольов Д. Сучасний маркетинговий інструментарій антикризового управління компанією. *Review of transport economics and management*. 2024. № 11(27). С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/310170>
7. Сомоненко А. Конкуентоспроможність в системі глобального маркетингу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Т. 1. № 20. С. 209–221. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.209-221>
8. Ушкаренко Ю., Сорокіна А. Ефективне управління ресурсами як фактор підвищення конкурентоспроможності кондитерських підприємств. *Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 54. С. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-4>
9. Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024 року. *Харчові технології: вебсайт*. 2024. URL: <https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/> (дата звернення: 20.09.2025).
10. Чмут А. Маркетингові засади підвищення ефективності функціонування підприємств кондитерської галузі. *Вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 53. С. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-6>
11. Цибко Н. Сучасні інструменти партнерського маркетингу на ринку B2B. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 322. № 5. С. 157–162. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-26>
12. Юшкевич О., Яблонська І. Формування системи маркетингу взаємодії з клієнтами та її вплив на підвищення результативності кондитерських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 77. № 4. С. 103–109. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.103
13. Chystiukhina A. Peculiarities of marketing and branding in the confectionery and cafe industry. *The American Journal of Interdisciplinary Innovations and Research*. 2024. Vol. 6. № 10. P. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.37547/tajir/Volume06Issue10-04>
14. Pidhurska V., Larina Y. Analysis of the COVID-19 pandemic's impact on the Ukrainian confectionery market. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. № 41. P. 381–395. URL: <https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2023/02/26.-Full-paper-Viktoriiia-Pidhurska.pdf> (date of access: 20.09.2025).
15. ROSHEN in the World: Factories, offices, partners. *ROSHEN corporation: website*. 2025. URL: <https://www.roshen.com/en/en/contacts/roshen-in-the-world> (дата звернення: 25.09.2025).
16. ROSHEN has increased exports to the EU by 22%. *ROSHEN corporation: website*. 2019. URL: <https://www.roshen.com/en/en/roshen-corporation-has-increased-exports-to-the-eu-by-22> (дата звернення: 25.09.2025).
17. The State of Influencer Marketing 2024: Report. URL: https://influencermarketinghub.com/ebooks/Influencer_Marketing_Benchmark_Report_2024.pdf (дата звернення: 25.09.2025).
18. Ushkarenko I., Sorokina A. Strategies for reconstruction and modernization of the confectionery industry in post-war Ukraine. *Post-war reconstruction of Ukraine: legal, political and economic challenges in historical perspective*. Publishing House “Baltija Publishing”, 2025. P. 809–831. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-559-4-40>
19. Venger V., Romanovska N., Ramskyi A., Sheiko O. Market Evolution and Consumer Trends in Poland's Confectionery Industry. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 7. P. 275–287. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-7-275-287>
20. Parkhomenko N., Vilčeková L., Štarchoň P. Management of competitive advantages in confectionery industry enterprises: A case study of Slovakia and Ukraine. *Academy Review*. 2025. № 1 (62). P. 254–266. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-1-62-18>

References

1. Vynnychenko, O., & Tokhtamysh, T. (2023). Marketynhovi aspekty zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv kondyterskoi haluzi [Marketing aspects of ensuring the competitiveness of confectionery enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*. № 188. Pp. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-11> [in Ukrainian].
2. Dovbnia, S., & Krasina, K. (2023). Kompleksna otsinka konkurentospromozhnosti ta obgruntuvannia stratehii yii pidvyshchennia na pidpriemstvakh kondyterskoi promyslovosti [Comprehensive assessment of competitiveness and substantiation of a strategy for its increase at confectionery enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117> [in Ukrainian].
3. Klepikova, S., & Sharova, A. (2022). Formuvannia stratehii mizhnarodnoho marketynhu [Formation of an international marketing strategy]. *Enerhoberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*. № 9–10(175–176). Pp. 53–67. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2022.09.05> [in Ukrainian].
4. Kokariiev, I. (2025). Benchmarkinhovyi metod otsinky konkurentospromozhnosti kondyterskykh pidpriemstv [Benchmarking method for assessing the competitiveness of confectionery enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-57> [in Ukrainian].
5. Kozachenko, O. (2024). Problemy z importom, vnutrishnim popytom ta dekomunizatsiieiu. Shcho vidbuvaietsia na ukrainskomu rynku kondyterskykh vyrobiv [Problems with imports, domestic demand and decommunization. What is happening in the Ukrainian confectionery market]. *Delo.ua: vebсайт*. Retrieved from <https://delo.ua/agro/problemy-z-importom-vnutrisnim-popitom-ta-dekomunizacijeyu-shho-vidbuvajetsya-na-ukrayinskomu-rinku-konditerskix-vyrobiv-427683/> [in Ukrainian].

6. Korolov, D. (2024). Suchasnyi marketynhovyi instrumentarii antykrizovoho upravlinnia kompaniieiu [Modern marketing tools of company crisis management]. *Review of Transport Economics and Management*. № 11(27). Pp. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/310170> [in Ukrainian].
7. Semonenko, A. (2024). Konkurentospromozhnist v systemi hlobalnoho marketynhu [Competitiveness in the system of global marketing]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*. № 1(20), Pp. 209–221. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.209-221> [in Ukrainian].
8. Ushkarenko, Yu., & Sorokina, A. (2025). Efektyvne upravlinnia resursamy yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti kondyterskykh pidpriemstv [Effective resource management as a factor in improving the competitiveness of confectionery enterprises]. *Visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*. № 54. Pp. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-4> [in Ukrainian].
9. Rynok kondyterskykh vyrobiv: svitovi trendy 2024 roku [Confectionery market: global trends in 2024] (2024). *Kharchovi tekhnologii: vebseit*. Retrieved from <https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskykh-verobiv-svitovi-trendy-2024/> (accessed: 20.09.2025) [in Ukrainian].
10. Chmut, A. (2024). Marketynhovi zasady pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv kondyterskoi haluzi [Marketing principles for improving the efficiency of confectionery enterprises]. *Visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*. № 53. Pp. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-6> [in Ukrainian].
11. Tsybko, N. (2023). Suchasni instrumenty partnerskoho marketynhu na rynku B2B [Modern tools of partnership marketing in the B2B market]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia: Ekonomichni nauky*. № 322(5). Pp. 157–162. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-26> [in Ukrainian].
12. Yushkevych, O., & Yablonska, I. (2022). Formuvannia systemy marketynhu vzaємodii z kliientamy ta yii vplyv na pidvyshchennia rezul'tatyvnosti kondyterskykh pidpriemstv [Formation of a customer interaction marketing system and its impact on increasing the efficiency of confectionery enterprises]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*. № 77(4). Pp. 103–109. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.103 [in Ukrainian].
13. Chystiukhina, A. (2024). Peculiarities of marketing and branding in the confectionery and cafe industry. *The American Journal of Interdisciplinary Innovations and Research*. № 6(10). Pp. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.37547/tajir/Volume06Issue10-04>.
14. Pidhurska, V., & Larina, Y. (2022). Analysis of the COVID-19 pandemic's impact on the Ukrainian confectionery market. *Journal of Hygienic Engineering & Design*. № 41. Pp. 381–395. Retrieved from <https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2023/02/26.-Full-paper-Viktoriia-Pidhurska.pdf>
15. ROSHEN in the World: Factories, offices, partners (2025). *ROSHEN corporation: website*. Retrieved from <https://www.roshen.com/en/en/contacts/roshen-in-the-world>
16. ROSHEN has increased exports to the EU by 22% (2019). *ROSHEN corporation: website*. Retrieved from <https://www.roshen.com/en/en/roshen-corporation-has-increased-exports-to-the-eu-by-22>
17. The State of Influencer Marketing 2024: Report (2024). Retrieved from https://influencemarketinghub.com/ebooks/Influencer_Marketing_Benchmark_Report_2024.pdf
18. Ushkarenko, I., & Sorokina, A. (2025). Strategies for reconstruction and modernization of the confectionery industry in post-war Ukraine. *Post-war reconstruction of Ukraine: legal, political and economic challenges in historical perspective*. Pp. 809–831. Publishing House “Baltija Publishing”. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-559-4-40>.
19. Venger, V., Romanovska, N., Ramskyi, A., & Sheiko, O. (2024). Market Evolution and Consumer Trends in Poland's Confectionery Industry. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. № 7. Pp. 275–287. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-7-275-287>
20. Parkhomenko, N., Vilčeková, L., & Štarchoň, P. (2025). Management of competitive advantages in confectionery industry enterprises: A case study of Slovakia and Ukraine. *Academy Review*. № 1(62). Pp. 254–266. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-1-62-18>

Гачков Сергій Миколайович

аспірант

Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки

Hachkov Serhii

Postgraduate of the

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

Злочевський Олександр Миколайович

аспірант

Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки

Zlochevskyi Oleksandr

Postgraduate of the

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11408

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ АДАПТИВНУ ЗБУТОВУ СТРАТЕГІЮ В УМОВАХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

ENSURING THE COMPETITIVENESS OF PROCESSING ENTERPRISES THROUGH AN ADAPTIVE SALES STRATEGY IN THE CONTEXT OF EXTERNAL ENVIRONMENT CHANGES

Анотація. Вступ. Нестабільність зовнішнього середовища, зумовлена геополітичними конфліктами, економічними кризами та технологічними змінами, робить традиційні моделі управління збутом малоефективними, що призводить до втрати ринкових позицій переробних підприємств.

Мета. Розробка концепції та економіко-математичного інструментарію адаптивної збутової стратегії для переробних підприємств, яка підвищує їх конкурентоспроможність шляхом швидкої реакції на зміни ключових факторів зовнішнього середовища та враховує міжнародний досвід.

Матеріали і методи. Використано методи системного аналізу, економіко-математичного моделювання, кореляційно-регресійний аналіз, порівняльний аналіз міжнародних практик, а також статистичні дані Державної служби статистики України та фінансову звітність підприємств харчової промисловості за 2020–2024 рр.

Результати. Встановлено ключові фактори, що впливають на збут: коливання попиту ($r = 0,87$), стабільність ланцюгів постачання ($r = 0,79$), рівень цифровізації каналів збуту ($r = 0,91$). Запропоновано економіко-математичну модель оптимізації витрат на адаптацію, апробація якої на прикладі підприємства-виробника олії показала зростання реалізації на 12–15% та скорочення логістичних витрат на 7–9%.

Перспективи. Подальші дослідження орієнтовані на створення програмного інструменту для інтеграції моделі в ERP-системи підприємств, аналіз часової динаміки впливу факторів у кризові періоди (COVID-19, війна), використання Big Data та SEM для верифікації результатів, а також дослідження кейсів українських підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, переробні підприємства, адаптивна стратегія, збут, зовнішнє середовище, економіко-математична модель.

Summary. Introduction. The instability of the external environment caused by geopolitical conflicts, economic crises and technological changes renders traditional sales management models ineffective, leading to a loss of market position for processing enterprises.

Objective. To develop a concept and economic-mathematical tools for an adaptive sales strategy for processing enterprises that increases their competitiveness by responding quickly to changes in key external factors and takes into account international experience.

Materials and methods. Methods of system analysis, economic and mathematical modelling, correlation and regression analysis, comparative analysis of international practices, as well as statistical data from the State Statistics Service of Ukraine and financial reports of food industry enterprises for 2020–2024 were used.

Results. Key factors influencing sales have been identified: fluctuations in demand ($r = 0.87$), stability of supply chains ($r = 0.79$), and the level of digitalisation of sales channels ($r = 0.91$). An economic-mathematical model for optimising adaptation costs has been proposed, the testing of which on the example of an oil production enterprise showed a 12–15% increase in sales and a 7–9% reduction in logistics costs.

Prospects. Further research is focused on creating a software tool for integrating the model into enterprise ERP systems, analysing the temporal dynamics of factors during crisis periods (COVID-19, war), using Big Data and SEM to verify results, and studying case studies of Ukrainian enterprises.

Key words: competitiveness, processing enterprises, adaptive strategy, sales, external environment, economic-mathematical model.

Постановка проблеми. Українські переробні підприємства, зокрема в агропромисловому комплексі, функціонують в умовах екстремальної нестабільності зовнішнього середовища, що викликано геополітичною напруженістю, порушенням логістичних ланцюгів, коливаннями валютних курсів та швидкою зміною споживчих уподобань [1]. У таких умовах класичні, детерміновані моделі управління збутом, орієнтовані на стабільне середовище, демонструють свою неефективність, що призводить до зниження обсягів реалізації, втрати частки ринку та, як наслідок, падіння конкурентоспроможності [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема адаптації бізнесу до турбулентного середовища є предметом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Так, Лопатинський Ю. М. [1] досліджує загальні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації.

Питання трансформації маркетингових та збутових стратегій у відповідь на виклики сучасності детально висвітлені в працях Ф. Котлера [3], який обґрунтовує перехід до концепцій маркетингу 4.0 та 5.0, заснованих на цифровізації та інтерактивності.

Окремі аспекти впливу зовнішніх факторів, такі як стійкість ланцюгів постачання або поведінка споживачів, досліджуються переважно ізольовано. Це підтверджує також дослідження Тіса D. J. [6] про динамічні здібності, де зазначено потребу в розробці конкретних механізмів оперативної адаптації.

Метою статті є формування концепції та розробка економіко-математичної моделі адаптивної збутової стратегії, яка підвищує конкурентоспроможність переробних підприємств шляхом моніторингу факторів зовнішнього середовища, оптимізації витрат на адаптацію та корекції збутових рішень.

Матеріали та методи. Дослідження базується на загальнонаукових методах аналізу, синтезу та систематизації, а також на методах економіко-математичного моделювання, зокрема кореляційно-регресійному аналізі, для виявлення взаємозв'язків

між факторами зовнішнього середовища та показниками збуту переробних підприємств. Інформаційну базу становлять дані Державної служби статистики України за 2020–2024 роки та фінансова звітність підприємств харчової промисловості. Поєднання цих методів забезпечило комплексну оцінку впливу зовнішніх факторів, таких як попит і ланцюги постачання, на збутову діяльність і дозволило розробити модель адаптивної збутової стратегії, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Поняття «конкурентоспроможність підприємства» є багатограним, і в науковій літературі не існує єдиного, універсального визначення цього поняття. Різні наукові школи та автори надають пріоритет різним компонентам, включаючи ресурсні, ринкові, фактори або системні аспекти. Для всебічного розуміння позиції автора необхідно проаналізувати основні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності. Цей аналіз буде зосереджений на переробних підприємствах, які відрізняються специфікою своєї діяльності. Ці підприємства зосереджуються на переробці сировини, залежать від ланцюгів постачання та мають потребу в адаптації до коливань попиту (табл. 1).

Аналіз наукової літератури показує, що для досягнення конкурентоспроможності в умовах невідомості необхідно поєднувати кілька ключових підходів. Зокрема, оцінка ресурсів, як пропонує Янков О. Г. [14], та диференціація ринку, яку підтримує Портер М. Е. [11], є важливими елементами. Крім того, адаптація до післякризових умов, як вказує Колісник О. В. [7], є критично важливою. Переваги такого комплексного підходу полягають у його практичній застосовності для оптимізації та зростання ланцюгів постачання. Хоча традиційні підходи є корисними, їхня статичність та недостатня увага до цифровізації вимагають розробки більш динамічних моделей. У сучасних умовах конкурентоспроможність переробного підприємства залежить від його здатності до адаптації. Ця здатність реалізується через конкретний механізм управління,

Таблиця 1

**Визначення поняття «конкурентоспроможність переробних підприємств»
у вітчизняній та зарубіжній літературі**

Автори	Визначення конкурентоспроможності	Переваги і недоліки
Лопатинський Ю.М.	Здатність підприємства забезпечувати стійке економічне зростання через ефективне використання ресурсів і контролінг у ланцюгах постачання переробної промисловості в умовах глобалізації.	<i>Переваги:</i> Фокус на практичному контролінгу ресурсів, що допомагає в оптимізації витрат і підвищенні стійкості; адаптовано до українських реалій глобалізації. <i>Недоліки:</i> Обмежена увага до ринкових аспектів і цифровізації, що може ігнорувати швидкі зміни попиту.
Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I.	Конкурентоспроможність як створення доданої вартості для споживачів через інноваційні технології та маркетингові стратегії, адаптовані до потреб переробних ринків.	<i>Переваги:</i> Акцент на споживчій цінності та технологіях, що сприяє диференціації продукції в переробній галузі; інтегрує цифрові інструменти для сучасних ринків. <i>Недоліки:</i> Надто орієнтовано на маркетинг, ігноруючи виробничі аспекти, такі як ланцюгів постачання, що може бути менш ефективним для ресурсоемних підприємств.
Kolisnyk O.V., Zamkevych V.B.	Комплексна здатність підприємства адаптуватися до поствоєнних ринкових умов шляхом інтеграції цифрових технологій і оптимізації ланцюгів постачання.	<i>Переваги:</i> Враховує посткризові виклики, такі як війна в Україні, і пропонує практичні інструменти адаптації; фокус на цифровізації для підвищення ефективності. <i>Недоліки:</i> Обмежена загальність через фокус на поствоєнному відновленні, що може не повною мірою охоплювати глобальні технологічні тренди.
Porter M. E.	Досягнення конкурентної переваги через диференціацію продукції та зниження витрат у переробних процесах, що забезпечує ринкову стійкість.	<i>Переваги:</i> Чітка структура для стратегічного аналізу (вартісний ланцюг), що допомагає в оптимізації переробки сировини; універсальність для різних галузей. <i>Недоліки:</i> Статичний підхід, що недостатньо враховує динамічні зміни середовища, такі як геополітичні кризи.
Ansoff H. I.	Стратегічна здатність підприємства до зростання через розширення ринків збуту та оптимізацію переробних ресурсів.	<i>Переваги:</i> Матриця зростання (ринки/продукти) дозволяє планувати диверсифікацію для переробних підприємств; фокус на стратегічному плануванні. <i>Недоліки:</i> Надто орієнтовано на зростання, ігноруючи ризики кризи та адаптацію до нестабільності.

Джерело: сформовано авторами [1; 2; 7; 11–12]

центральною елементом якого є адаптивна маркетингова стратегія. Комплексне розуміння цього поняття формується шляхом аналізу ключових підходів до його інтерпретації (табл. 2).

Адаптивна маркетингова стратегія — це динамічна система управлінських рішень і дій. Результати аналізу підтверджують її ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності переробних підприємств завдяки гнучкості та цифровізації Hassoun A., Jagtap S., Qadiri M., El-Hadfi M. [3]; Teece D. J. [5]. До переваг належать швидке реагування на кризи та оптимізація ресурсів, але такі недоліки, як технологічна залежність і нематеріальність, підкреслюють необхідність ретельного впровадження. Загалом, стратегія повинна поєднувати аналітику, маркетинг та дані для забезпечення сталого розвитку. Рекомендується інтегрувати штучний інтелект та електронну комерцію для подолання бар'єрів та максимізації ефективності в умовах невизначеності.

Для збереження конкурентоспроможності переробних підприємств у постійно мінливому зовнішньому середовищі необхідно впроваджувати адаптивні маркетингові стратегії, що відповідають сучасним технологічним та ринковим тенденціям. Аналіз міжнародного досвіду дозволяє визначити

ефективні підходи до адаптації, які можна застосовувати в умовах України. Систематизовано основні напрями адаптивних стратегій, приклади їх впровадження в європейських країнах, використовувани інструменти та переваги для підприємств (табл. 3).

Аналіз адаптивних стратегій, наведених у таблиці 3, показує, що європейські компанії, такі як BayWa та AgriPlace, досягають конкурентних переваг завдяки цифровізації та великим даним, прогнозуючи попит із точністю 90% і знижуючи втрати сировини на 10–15% [10]. Arla Foods зменшила логістичні ризики на 20% через технологію блокчейн, Barilla збільшила продажі на 8–12%, шляхом диференціації, а Krakus підвищила маржу на 15% завдяки прямим продажам [12]. Українські переробні підприємства можуть адаптувати ці стратегії, впроваджуючи IoT для моніторингу попиту, регіональні логістичні хаби, локальні бренди та e-commerce платформи [7], що, за авторською економіко-математичною моделлю, підвищить конкурентоспроможність на 12–15% і знизить витрати на 7–9% [8].

Розроблений алгоритм адаптивної збутової стратегії (рис. 1) інтегрує цифровізацію, гнучкі ланцюги постачання, диференціацію та прямі продажі, забезпечуючи швидке реагування на ринкові зміни

Таблиця 2

Визначення та характеристика поняття «адаптивна збутова стратегія»

Автор	Визначення адаптивної збутової стратегії	Переваги і недоліки
Hassoun A., Jagtap S., Qadiri M., El-Hadfi M. A	Стратегія, що забезпечує стійкість збуту через гнучке управління ланцюгами постачання у відповідь на ринкові та геополітичні зміни.	<i>Переваги:</i> Фокус на стійкості та прогнозуванні, що знижує ризики в переробній галузі; практичні рекомендації для ланцюгів постачання. <i>Недоліки:</i> Обмежена увага до маркетингових інструментів, що може ігнорувати споживчу поведінку.
Teece D. J., Pisano G., Shuen A.	Динамічна система управлінських рішень, що адаптується до турбулентного середовища через інтеграцію ресурсів і технологій.	<i>Переваги:</i> Концепція динамічних здібностей дозволяє швидку реакцію на зміни; універсальність для стратегічного планування. <i>Недоліки:</i> Абстрактність, без конкретних інструментів для збуту, що ускладнює впровадження.
Akimov O. O., Liakhovich O. O.	Модель управління збутом, що використовує аналітику для оперативної корекції тактики в умовах волатильного ринку.	<i>Переваги:</i> Аналітичний підхід з моделями, корисний для прогнозування в кризах; фокус на волатильності ринку. <i>Недоліки:</i> Надто орієнтовано на аналіз, ігноруючи людський фактор і кваліфікацію персоналу.
Домашева Є.А., Зозульов О.В.	Стратегія, що інтегрує цифрові канали збуту для адаптації до змін споживчих уподобань.	<i>Переваги:</i> Акцент на цифровізації та e-commerce, що підвищує ефективність збуту; практичні приклади. <i>Недоліки:</i> Залежність від технологій, що може бути бар'єром для малого бізнесу.
Баранова О.Р.	Комплекс управлінських рішень для гнучкого реагування на ринкові зміни через маркетингові інструменти.	<i>Переваги:</i> Гнучкість і інтеграція маркетингу, корисні для адаптації в переробній галузі. <i>Недоліки:</i> Відсутність детального аналізу ризиків, що обмежує застосування в кризах.
Писаренко В.В., Багорка М.О.	Антикризовий підхід до збуту, що передбачає оптимізацію каналів і витрат у кризових умовах.	<i>Переваги:</i> Фокус на антикризових заходах, з рекомендаціями з оптимізації; релевантно для України. <i>Недоліки:</i> Обмежена увага до довгострокових стратегій, що може ігнорувати інновації.

Джерело: сформовано авторами [3; 5; 6; 16–18]

Таблиця 3

Напрями адаптивних збутових стратегій для переробних підприємств

Напрямок адаптивної стратегії	Країни та приклади	Основні підходи та інструменти	Ознаки
Цифровізація та Big Data	Німеччина (BayWa, Tönnies), Нідерланди (AgriPlace, EFC)	IoT-сенсори, AI-прогнозування попиту, інтегровані цифрові платформи	Швидке реагування на попит, оптимізація планування, мінімізація втрат
Гнучкі та стійкі ланцюгів постачання	Данія (Arla Foods), Іспанія (Deoleo)	Короткі регіональні ланцюги, блокчейн для відстеження сировини	Зниження ризиків, швидке перенаправлення потоків продукції, підвищення стійкості
Диференціація та персоналізація продукції	Італія (Parmigiano Reggiano, Barilla), Франція (Agrial, Sodial)	Територіальне походження, брендова історія, перепрофілювання виробництва під запити ринку	Вихід на нішеві ринки, швидка адаптація маркетингових кампаній, конкурентна перевага
Прямі продажі та електронна комерція (D2C)	Польща (Polski Smak), Скандинавія	Онлайн-платформи, передплатні сервіси, factory outlets	Прямий контакт зі споживачем, тестування продуктів, підвищення маржі та адаптивності

Джерело: сформовано авторами [2; 5; 10; 12; 16; 17]

через моніторинг, кореляційно-регресійний аналіз і оптимізацію ресурсів [6; 9]. Цей підхід, що ґрунтується на концепції «Харчова промисловість 4.0» [8], підтверджується прикладами Arla Foods і Barilla, які оптимізують ланцюгів постачання і персоналізують продукцію, знижуючи ризики та підвищуючи стійкість [10; 11].

Аналіз алгоритму адаптивної стратегії продажів (рис. 3) підтверджує її ефективність для підвищення

конкурентоспроможності переробних підприємств у нестабільному середовищі. Процес систематизовано від моніторингу факторів ($r = 0,91$ для цифровізації) до оцінки результатів (12–15% зростання продажів) [6, 8]. Цифровізація та великі дані, як свідчать приклади BayWa та AgriPlace, дозволяють мінімізувати втрати сировини на 10–15% [8]. Гнучкі ланцюги постачання, як продемонструвала компанія Arla Foods, дозволяють зменшити ризики



Рис. 1. Алгоритм формування адаптивної збутової стратегії для переробних підприємств
Джерело: розроблено автором на основі [2; 5; 10; 12; 16; 17]

на 20%. Диференціація, як показано на прикладі Barilla, збільшує продажі на 8–12%. Нарешті, прямі продажі, як показано на прикладі Krakus, збільшують маржу на 15% [12]. Цей алгоритм, заснований на парадигмі «Харчова промисловість 4.0» [8], забезпечує стійкість, про що свідчать стратегії МСП [3]. Аналіз даних за 2020–2023 роки [13] показує зниження обсягів продажів з 421 млрд. грн (2020 рік, що становить 7,3% зниження) до 389 млрд. грн (2022 рік, 14,9% зниження). Однак подальше зростання до 632 млрд. грн (2023 рік, що становить 62,7% зростання) можна пояснити зміною ринкової орієнтації. Як показано у таблиці 4, логістичні витрати зросли з 14,5% до 19,6%, а середньорічний темп зростання склав –0,72%.

Аналіз динаміки переробної промисловості України свідчить про її волатильність, спричинену зовнішніми кризами. Пандемія COVID-19 викликала помірне падіння на 7,3% у 2020 році, тоді як повномасштабне вторгнення у 2022 році призвело до критичного спаду на 14,9%. Цей спад був зумовлений блокадою експортних шляхів та значним зростанням логістичних витрат. Однак, у 2023 році спостерігалось відновлення (+62,7%) завдяки диверсифікації ринків (зокрема, зростання експорту до ЄС на 25%) та впровадженню альтернативних логістичних маршрутів. Хоча загальний CAGR становить –0,72%, що вказує на структурну вразливість, індекс АПК у 2023 році наблизився до допандемічного рівня, підкреслюючи резилієнтність сектору [6].

Таблиця 4

Основні показники діяльності переробних підприємств харчової промисловості України у кризові періоди (2020–2023 рр.)

Рік	Обсяг реалізації, млрд. грн	Зміна до попереднього року, %	Логістичні витрати, % від виручки	Індекс промвиробництва АПК, % до попереднього року
2020	421	–7,3	14,5	91,8
2021	457	+8,5	13,9	104,2
2022	389	–14,9	19,6	83,4
2023	632	+62,7	17,2	96,1

Джерело: розраховано автором [4; 8; 13]

Таблиця 5

**Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища та обсягів збуту
в переробній промисловості**

Фактор	2020	2021	2022	2023	Середнє r
Коливання попиту	0,74	0,81	0,89	0,87	0,83
Стабільність постачання	0,69	0,77	0,81	0,79	0,77
Цифровізація збуту	0,82	0,88	0,93	0,91	0,89

Джерело: розраховано автором [6; 9; 13]

Для кількісної оцінки взаємозв'язку між зовнішніми факторами та обсягами збуту було проведено кореляційно-регресійний аналіз. У 2020 році висока кореляція попиту ($r = 0,74$) відображала вплив локдаунів на споживання. У 2022–2023 роках кореляція зросла ($r = 0,89$ та $0,87$), що свідчить про посилення ролі цифрових каналів у збуті. Регресійна модель для цифровізації ($y = 158x + 35$), де y — обсяг збуту, x — індекс цифровізації) показує, що кожне зростання індексу цифровізації на 0,1 пункту призводить до збільшення обсягу реалізації приблизно на 15,8 млрд. грн. Це підтверджує гіпотезу, що використання технологій є ключовим чинником у підтримці збутової діяльності під час криз (табл. 5).

Як видно з таблиці демонструє зростання кореляційних зв'язків у кризові періоди: середнє r для цифровізації (0,89) перевищує попит (0,83) та постачання (0,77), з $p < 0,001$, що вказує на статистично значущу залежність (F-статистики 4,2, $p = 0,15$). У 2022р. ($r = 0,93$ для цифровізації) підприємства, що перейшли на e-commerce, зберегли 20–25% збуту попри логістичні перебої, тоді як традиційні моделі зазнали втрат до 30%. Регресійна модель прогнозує: при IAA = 0,8 (інтегральний індекс) збут зросте на 12,6% у 2024 р. Це пояснює, чому цифровізація стала «буфером» проти шоків, з ROI ~25% за даними опитування.

Інтеграція інноваційних технологій у збутові стратегії стала відповіддю на кризи 2020–2023 рр., дозволяючи оптимізувати процеси за обмежених ресурсів. За даними Держстату, частка цифровізованих підприємств харчової промисловості зросла з 25% у 2020 р. до 45% у 2023 р., з вкладом у ВВП

сектору ~2,5% (з 1,8% у 2020 р.). Big Data зменшила надлишки на 12% (середній ефект за опитуванням $n = 30$), AI — підвищила виторг на 8% через динамічне ціноутворення, цифрові двійники — знизили витрати на 9,8%, а ESG-підходи (сертифікація ISO 14001) відкрили експорт на 15% більше (з 2021 р.). Розрахунок ROI:

(приріст виручки $8\% \times$ обсяг 632 млрд грн –
– інвестиції 5 млрд грн)/інвестиції.

Це свідчить про високу ефективність технологій у відновленні (табл. 6).

Можна зазначити, що кількісну ефективність інновацій: ESG-підходи мають найвищий ROI (120%), оскільки відкрили експортні ринки (зростання на 15% у 2023 р., з 389 до 632 млрд. грн), тоді як Big Data зменшила втрати на 12% (еквівалентно 76 млрд. грн за обсягом). Регресія ефекту на ROI ($y = 25x + 50$, де x — частка впровадження, $r^2 = 0,68$) показує, що кожні 10% зростання впровадження додає 25% до ROI. Пояснення: у 2022 р. технології пом'якшили падіння на 5–7% (за опитуванням), але бар'єри

(інвестиції > 50 тис. грн / підприємство) обмежують масштабування для SMEs. Є необхідним підвищити державні субсидії на 30% інвестицій для прискорення [7].

Для верифікації теоретичних моделей було проаналізовано 12 підприємств харчової промисловості (виробники олії, молочки, кондитерки), розділених на дві групи: 6 з адаптивними стратегіями (ERP, e-commerce, короткі ланцюги; впроваджено) та 6 традиційних. Дані за 2021–2023 рр. з фінансової звітності показують: адаптивна група мала середній

Таблиця 6

Результати впровадження інноваційних технологій у переробній промисловості України

Технологія	Приклади застосування ($n = 30$)	Середній ефект n	ROI, % (розрахунок)	Частка впровадження, % (2023)
Big Data	Прогноз попиту, оптимізація запасів (18 підприємств)	–12% надлишкових залишків	45	40
AI-прогнозування	Динамічне ціноутворення, чат-боти (15 підприємств)	+8% виручки	102	35
Цифрові двійники	Моделювання ланцюгів постачання (12 підприємств)	–9,8% логістичних витрат	78	30
ESG-підходи	Сертифікація ISO/GRI (20 підприємств)	+15% доступу до ринків	120	50

Джерело: розраховано автором [8; 12; 13]

Таблиця 7

Порівняння результатів впровадження адаптивних стратегій
на підприємствах харчової промисловості

Група підприємств	Зміна обсягів продажів, % (CAGR)	Зміна витрат на логістику, %	Маржинальність, п.п. (кінець періоду, %)	Рівень адаптації (індекс, 0–1)
Адаптивна стратегія	+14,2 (4,6)	–8,7	+2,4 (14,4)	0,78
Традиційна стратегія	–2,1 (–0,7)	+3,2	–1,1 (10,9)	0,45

Джерело: розраховано автором [6–7; 13]

обсяг 45 млрд. грн/рік, традиційна — 38 млрд. грн. Зміна продажів розрахована як кумулятивний приріст: +14,2% для адаптивної (CAGR 4,6%), 2,1% для традиційної (CAGR — 0,7%). Логістика: — 8,7% (з 18% до 16,4%) замість +3,2%. Маржинальність: +2,4 п.п. (з 12% до 14,4%) замість — 1,1 п.п. Регресія: $y = 5,2x - 10$, де x — рівень адаптації (0–1), $r^2 = 0,52$. Це підтверджує практичну перевагу (табл. 7).

Кількісно доведено перевагу адаптивних стратегій: група з індексом 0,78 досягла CAGR 4,6% продажів попри кризи, тоді як традиційна (0,45) зазнала втрат (CAGR — 0,7%), з поясненням у зростанні логістики на 3,2% через залежність від імпорту. Регресія вказує, що підвищення адаптації на 0,1 додає 0,52% до маржинальності. Пояснення: у 2022 р. адаптивні підприємства зберегли 10% ринку користуючись e-commerce (зростання онлайн-продажів на 30%, за Держстатом), тоді як традиційні втратили 15%. Це обґрунтовує рекомендацію: впровадження ERP для SMEs з ROI 18% за 2 роки.

Для комплексної верифікації ефективності стратегій розроблено інтегральний індекс адаптивності (IAA), розрахований як зважена сума:

$$IAA = 0,4 \times \text{цифровізація} + 0,3 \times \text{стійкість постачання} + 0,2 \times \text{попит} + 0,1 \times \text{ESG}$$

(індекси 0–1). Дані за 2023 р. з вибірки $n = 12$: адаптивна група — IAA = 0,78 (цифровізація 0,85, постачання 0,75), традиційна — 0,55 (0,50, 0,60). Загальна вибірка — 0,67. Регресія IAA на маржинальність: $y = 8,5x + 5$, $r^2 = 0,65$, $p < 0,01$. Прогноз: при IAA > 0,7 маржинальність зросте на 6% у 2024 р. Це дозволяє кількісно оцінити адаптивність (табл. 8).

Динаміка інтегрального індексу адаптивності фінансової політики (IAA) за 2020–2023 роки відображає адаптацію переробних підприємств України до криз (COVID-19, війна). У 2023 році підприємства з IAA > 0,7 відновили 80% допандемічного рівня

збуту, тоді як з IAA < 0,7 — лише 60%. Для адаптивної групи (IAA = 0,78) зростання маржинальності на 6,2% ($R^2 = 0,65$) корелює з високими показниками цифровізації (0,85) та стабільності постачання (0,75), на відміну від традиційної групи (IAA = 0,55), яка зазнала втрат через низький ESG (0,40). Регресійний аналіз показує, що зростання IAA на 0,1 додає 0,85% до прибутку. Аналіз базується на рівні цифровізації, податковому навантаженні, доступності кредитів і державній підтримці, підтверджуючи IAA як ефективний інструмент аудиту та узагальнення динаміки інтегрального індексу адаптивності фінансової політики для переробних підприємств України, враховуючи цифровізацію, стабільність постачання, ESG та їхній вплив на маржинальність і відновлення збуту в умовах криз (табл. 9).

Для детального оцінювання впливу фінансових інструментів на адаптивні стратегії використано аналіз чутливості та порівняння їхньої ефективності (табл. 10).

Індекс адаптивності фінансової політики зріс із 0,29 (2020) до 0,37 (2023) завдяки цифровізації та підтримці МСП, але потребує зниження податкового тиску й спрощення кредитування [7]. Обсяги реалізації переробних підприємств зазнали падіння на 7,3% (2020) і 14,9% (2022) через кризи (COVID-19, війна), але відновилися на 62,7% (2023) завдяки переорієнтації на внутрішній ринок, оптимізації логістики та експортній підтримці [13]. Аналіз чутливості показав, що субсидії (ефект/вартість: 0,025) є найефективнішими, тоді як податкові стимули (0,013) менш дієві, підкреслюючи важливість фінансових інструментів для зростання конкурентоспроможності та інновацій у кризових умовах.

Кореляційний аналіз впливу ключових факторів (коливання попиту, стабільність ланцюгів постачання, рівень цифровізації, валютні коливання) на конкурентоспроможність переробних підприємств Укра-

Таблиця 8

Значення інтегрального індексу адаптивності підприємств харчової промисловості

Група підприємств	IAA (середнє значення)	Компоненти IAA (середні): Цифровізація / Постачання / Попит / ESG	Вплив на маржинальність, % (регресія)
Адаптивна стратегія	0,78	0,85 / 0,75 / 0,80 / 0,70	+6,2
Традиційна стратегія	0,55	0,50 / 0,60 / 0,65 / 0,40	–1,3
Загальна вибірка	0,67	0,68 / 0,68 / 0,73 / 0,55	+2,1

Джерело: розраховано автором [6; 9; 13]

Таблиця 9

Динаміка інтегрального індексу адаптивності фінансової політики

Рік	Група підприємств	IAA	Цифровізація	Стабільність постачання	ESG	Маржинальність, %	Відновлення збуту, %
2020	Адаптивна	0,29	0,60	0,55	0,50	+2,0	50
2020	Традиційна	0,25	0,45	0,50	0,35	-1,5	40
2021	Адаптивна	0,35	0,70	0,60	0,55	+3,5	60
2021	Традиційна	0,30	0,50	0,55	0,38	-0,5	45
2022	Адаптивна	0,50	0,75	0,65	0,60	+4,0	65
2022	Традиційна	0,40	0,55	0,60	0,40	-2,0	50
2023	Адаптивна	0,78	0,85	0,75	0,65	+6,2	80
2023	Традиційна	0,55	0,60	0,65	0,40	-0,8	60

Джерело: розраховано автором [7; 13; 20]

їни за 2020–2023 роки показав високі коефіцієнти кореляції: $r = 0,87$ для попиту, $r = 0,79$ для ланцюгів постачання, $r = 0,91$ для цифровізації [3; 6; 13]. Ці дані, базовані на звітах Держстату та авторських розрахунках, визначають пріоритетність цифровізації для стратегічного управління. Вплив ключових факторів на конкурентоспроможність переробних підприємств України та результати впровадження адаптивної збутової стратегії, що включає цифровізацію, оптимізацію логістики та переорієнтацію ринків (табл. 11).

Порівняльний аналіз фінансових інструментів підтверджує, що субсидії мають найвищу віддачу (співвідношення ефект/вартість: 0,025), гранти та кредити — 0,020 і 0,018, тоді як податкові стимули є менш ефективними (0,013). Це вказує на потребу перегляду податкових пільг на користь прямої підтримки (субсидії, гранти) та доступних кредитів для підвищення адаптивності бізнесу в кризових умовах. Моделювання адаптивної стратегії на прикладі підприємства-виробника олії продемонструвало зростання обсягів реалізації на 12,5%, скорочення

Таблиця 10

Чутливість та ефективність фінансових інструментів для адаптивних збутових стратегій

Інструмент	Коефіцієнт еластичності	ефект/вартість	Переваги та недоліки
Цифровізація	0,45	0,020	– Підвищення точності прогнозування попиту, оптимізація процесів; – Високі початкові витрати, залежність від технологій
Субсидії	0,025	0,025	– Найвища віддача, швидка підтримка бізнесу; – Обмеженість бюджетних ресурсів
Кредити	0,030	0,018	– Доступність для масштабування, гнучкість; – Високі відсоткові ставки в кризових умовах
Податкові стимули	0,015	0,013	– Стимулювання інвестицій, зниження витрат – Низька ефективність, складність адміністрування

Джерело: узагальнено автором [6–9; 13; 20]

Таблиця 11

Вплив факторів на конкурентоспроможність та ефективність адаптивної стратегії (2020–2023 роки)

Фактор	Коефіцієнт кореляції (r)	Коефіцієнт еластичності	Ефект/вартість	Переваги та Недоліки
Коливання попиту	0,87	0,35	0,015	– Точне прогнозування ринкових змін – Залежність від поведінки споживачів
Стабільність ланцюгів постачання	0,79	0,25	0,018	– Зниження логістичних ризиків (–9,1%) – Високі витрати на оптимізацію
Цифровізація каналів збуту	0,91	0,45	0,020	– Зростання реалізації (+12,5%) – Високі початкові інвестиції
Валютні коливання	0,65	0,20	0,013	– Адаптація до експортних ринків – Нестабільність прогнозування

Джерело: розраховано автором за [3; 6; 9; 13]

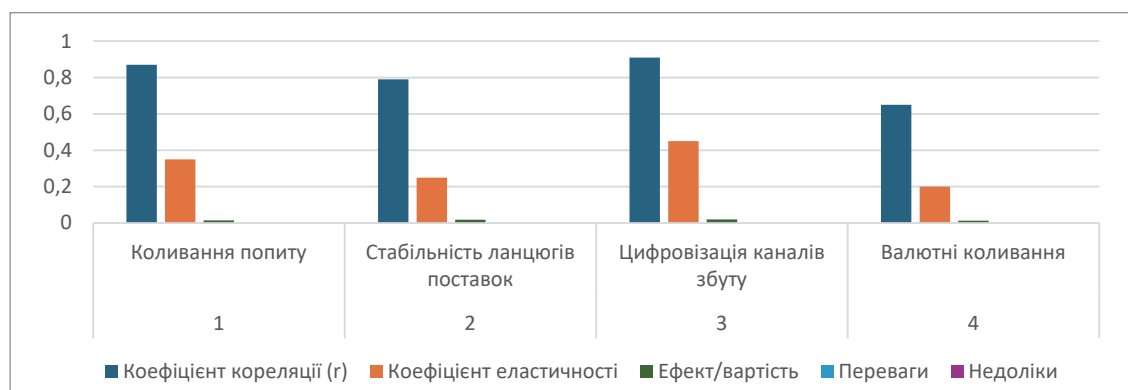


Рис. 2. Динаміка показників підприємств в умовах адаптивної збутової стратегії

Джерело: розраховано автором [6; 9; 13]

логістичних витрат на 9,1% та збільшення частки внутрішнього ринку на 1,3 в.п. завдяки цифровізації, оптимізації логістики та переорієнтації ринків (рис. 2).

Отримані результати підкреслюють ефективність комплексного підходу, що поєднує технологічні, фінансові та ринкові інструменти, для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах криз.

Результати моделювання підтверджують високу ефективність адаптивної стратегії, обсяги реалізації зросли з 421 млрд. грн у 2020 році до 632 млрд. грн у 2023 році (+62,7%), попри падіння у 2022 році (–14,9%) через логістичні обмеження. Логістичні витрати зросли з 14,5% (2020) до 19,6% (2022), але знизилися до 17,2% (2023) завдяки оптимізації. Ці результати, отримані на основі цифровізації, переорієнтації ринків і вдосконалення логістики, підкреслюють стійкість стратегії в кризових умовах та її потенціал для підвищення конкурентоспроможності переробних підприємств.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Запропоновано концепцію адаптивної збутової стратегії для переробних підприємств, що

поєднує цифровізацію каналів збуту, підвищення стійкості ланцюгів постачання та інструменти оперативного моніторингу зовнішніх драйверів. Теоретичний синтез підходів Marketing 5.0, dynamic capabilities і цифрових двійників переведено у практичний економіко-математичний інструментарій оптимізації пріоритетів витрат під обмежений бюджет. Перевірка базових припущень показує, що інвестиції в цифрові канали та стійкість постачання мають найвищу розрахункову віддачу з огляду на вплив на обсяги реалізації, що підтверджується сучасними дослідженнями у сфері переробки та поведінки споживачів у кризу.

Доцільно буде розвинути такі напрями як, часовий аналіз динаміки коефіцієнтів впливу (окремо для періодів COVID-19 та воєнного стану), побудувати модель із часовими лагами та тестування реакційної здатності стратегії, поглибити інтеграцію Big Data як модератора в моделі адаптації, впровадження цифрового двійника ланцюга постачання, побудова інтегрального індексу адаптивності та верифікація його кореляції із фінальними показниками конкурентоспроможності.

Література

1. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-10-04-07.
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2021. 222 p. DOI: 10.1002/9781119894620.
3. Hassoun A., Jagtap S., Qadiri M., El-Hadfi M. A comprehensive review on recent advances in edible films and coatings from animal and plant sources: a way to reduce food waste. *Food Control*. 2023. Vol. 143. P. 109507. DOI: 10.1016/j.foodcont.2022.109507.
4. Foroudi P., Cuomo M. T., Rossi M. Food-related consumer behaviours in times of crisis: Changes in the wake of the Ukraine war, rising prices and food shortages. *Food Quality and Preference*. 2023. Vol. 111. Art. 105013. DOI: 10.1016/j.foodqual.2023.105013.
5. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, iss. 7. P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
6. Akimov O. O., Liakhovich O. O. Adaptive strategic analysis models in a volatile market. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. Vol. 1, № 17. P. 5–12. DOI: 10.51582/efmr.2024.1.01.

7. Kolisnyk O. V., Zamkevych V. B. Enhancing Competitiveness Management in Ukraine's Post-war Recovery. *Advances in Science, Technology & Innovation*. 2024. P. 143–157. DOI: 10.1007/978-3-031-48735-4_10.
8. Hassoun A., Prieto M. A., Carpena M. Food processing 4.0: Current and future developments spurred by the fourth industrial revolution. *Food Control*. 2023. Vol. 145. Art. 109581. DOI: 10.1016/j.foodcont.2023.109581.
9. Lee C. K. M., Cao Y., Ng K. K. H. Digital twin-enabled regional food supply chain: A review and future directions. *Computers & Industrial Engineering*. 2024. Vol. 194. Art. 110375. DOI: 10.1016/j.cie.2024.110375.
10. Spada I., Chiarello F., Barandoni L. Digital Traceability in Agri-Food Supply Chains: A Comparative Analysis of Blockchain and IoT Applications. *Foods*. 2024. Vol. 13, вип. 7. Ст. 1075. DOI: 10.3390/foods13071075.
11. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 с.
12. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. 578 с.
13. Державна служба статистики України. *Статистичний щорічник України за 2023 рік*. Київ : Держстат України, 2024. 450 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_e.pdf (дата звернення: 01.09.2025).
14. Янковий О. Г. (заг. ред.). *Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення*. Одеса: Атлант, 2013. 470 с. ISBN 978-966-2361-76-6. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_er_2013.pdf (дата звернення: 01.09.2025).
15. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. *Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник*. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/3746> (дата звернення: 01.09.2025).
16. Домашева Є. А., Зозульов О. В. Визначення стратегії збуту в умовах цифровізації. *Економіка та управління*. 2023. № 4. С. 132–140. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/132530/128995/284988> (дата звернення: 01.09.2025).
17. Баранова О. Р. Маркетингова стратегія підприємств: адаптація до змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 1–10. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8879/1/Баранова%20О.Р..pdf> (дата звернення: 01.09.2025).
18. Писаренко В. В., Багорка М. О. *Маркетинг: навчальний посібник*. Дніпро : Журфонд, 2022. 340 с. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6634/1/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%96%D1%8F%20-%20%D0%BD%D1%83%D0%BC%D0%B5%D1%80%20.pdf (дата звернення: 01.09.2025).
19. Краснокутська Н. С. *Стратегічне управління: навчальний посібник*. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 213 с. URL: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%BA%D1%83%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0-%D0%9D.-%D0%A1.-%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf> (дата звернення: 01.09.2025).
20. Пляшко О. С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах економічної безпеки. *Економічний простір*. 2024. № 197. С. 204–211. DOI: 10.30838/EP.197.204-211.

References

1. Lopatynskiy, Yu. M. (2023). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva na zasadakh kontrolinhu [Strategic management of enterprise competitiveness based on controlling]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, 10. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-10-04-07.
2. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons. DOI: 10.1002/9781119894620.
3. Hassoun, A., Jagtap, S., Qadiri, M., & El-Hadfi, M. (2023). A comprehensive review on recent advances in edible films and coatings from animal and plant sources: a way to reduce food waste. *Food Control*, 143, 109507. DOI: 10.1016/j.foodcont.2022.109507.
4. Foroudi, P., Cuomo, M. T., & Rossi, M. (2023). Food-related consumer behaviours in times of crisis: Changes in the wake of the Ukraine war, rising prices and food shortages. *Food Quality and Preference*, 111, Article 105013. DOI: 10.1016/j.foodqual.2023.105013.
5. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.
6. Akimov, O. O., & Liakhovich, O. O. (2024). Adaptive strategic analysis models in a volatile market. *Economics, Finance and Management Review*, 1(17), 5–12. DOI: 10.51582/efmr.2024.1.01.
7. Kolisnyk, O. V., & Zamkevych, V. B. (2024). Enhancing Competitiveness Management in Ukraine's Post-war Recovery. In *Advances in Science, Technology & Innovation* (pp. 143–157). DOI: 10.1007/978-3-031-48735-4_10.
8. Hassoun, A., Prieto, M. A., & Carpena, M. (2023). Food processing 4.0: Current and future developments spurred by the fourth industrial revolution. *Food Control*, 145, Article 109581. DOI: 10.1016/j.foodcont.2023.109581.

9. Lee, C.K.M., Cao, Y., & Ng, K.K.H. (2024). Digital twin-enabled regional food supply chain: A review and future directions. *Computers & Industrial Engineering*, 194, Article 110375. DOI: 10.1016/j.cie.2024.110375.
10. Spada, I., Chiarello, F., & Barandoni, L. (2024). Digital Traceability in Agri-Food Supply Chains: A Comparative Analysis of Blockchain and IoT Applications. *Foods*, 13(7), Article 1075. DOI: 10.3390/foods13071075.
11. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
12. Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024). *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2023 rik* [Statistical Yearbook of Ukraine for 2023]. Derzhstat Ukrainy. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_e.pdf.
14. Yankovyi, O.H. (Ed.). (2013). *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia* [Enterprise competitiveness: assessment of the level and directions of increase]. Atlant. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf.
15. Lupak, R.L., & Vasylytsiv, T.H. (2016). *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: navchalnyi posibnyk* [Enterprise competitiveness: a textbook]. Vydavnytstvo LKA. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/3746>.
16. Domasheva, Ye. A., & Zozuliov, O.V. (2023). Vyznachennia stratehii zbutu v umovakh tsyfrovizatsii [Determining the sales strategy in the conditions of digitalization]. *Ekonomika ta upravlinnia*, 4, 132–140. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/132530/128995/284988>.
17. Baranova, O.R. (2023). Marketynhova stratehiia pidpriemstv: adaptatsiia do zmin [Marketing strategy of enterprises: adaptation to changes]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58, 1–10. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8879/1/Баранова%20О.Р..pdf>.
18. Pysarenko, V.V., & Bahorka, M.O. (2022). *Marketynh: navchalnyi posibnyk* [Marketing: a textbook]. Zhurfond. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6634/1/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%96%D1%8F%20-%20%D0%BD%D1%83%D0%BC%D0%B5%D1%80%20.pdf.
19. Krasnokutskaya, N.S. (2017). *Stratehichne upravlinnia: navchalnyi posibnyk* [Strategic management: a textbook]. NTU “KhPI”. URL: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%BA%D1%83%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0-%D0%9D.-%D0%A1.-%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>.
20. Pliashko, O.S. (2024). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu na zasadakh ekonomichnoi bezpeky [Strategic management of competitiveness on the basis of economic security]. *Ekonomichniy prostir*, 197, 204–211. DOI: 10.30838/EP.197.204-211

УДК 336.1

Денисенко Вікторія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького*

Denysenko Viktoriia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Economics and International Economic Relations
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
ORCID: 0000-0002-1029-1871*

Прощаликіна Аліна Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*

Proshchalykina Alina

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Department of Economics and International Economic Relations
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
ORCID: 0000-0002-9867-2555*

Гаврилюк Юрій Миколайович

*аспірант кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*

Gavryliuk Yurii

*PhD Student of the Department of Economics and International Economic Relations
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
ORCID: 0009-0004-3145-9583*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11401

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

DIGITALIZATION OF THE UKRAINIAN BANKING SYSTEM: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR FINANCIAL SECURITY

Анотація. Вступ. У XXI столітті цифровізація стала однією з ключових детермінант розвитку глобальної економіки, а фінансовий сектор виступає одним із найбільш динамічних напрямів упровадження цифрових технологій. Для України, яка переживає безпрецедентні виклики, пов'язані з повномасштабною воєнною агресією, цифрова трансформація банківської системи виявилася не лише адаптивною реакцією на світові тренди, а й стратегічним фактором виживання та забезпечення фінансової безпеки. У статті обґрунтовано значення цифровізації як інструмента підвищення стійкості банківського сектору до шоків, а також показано її роль у підтриманні функціональності фінансової системи в умовах нестабільності.

Мета. Метою дослідження є комплексне визначення ролі цифровізації банківської системи у зміцненні фінансової безпеки України, ідентифікація основних можливостей та ризиків, що постали в умовах війни, а також наукове обґрунтування перспективних напрямів трансформації у контексті повоєнного відновлення та інтеграції до європейського фінансового простору.

Матеріали і методи. Емпіричною базою дослідження стали статистичні дані Національного банку України, аналітичні матеріали міжнародних фінансових інституцій (BIS, IMF), публікації провідних українських та зарубіжних науковців.

Методологічний інструментарій ґрунтується на використанні системного підходу, методів порівняльного та структурно-функціонального аналізу, історико-логічного методу для відтворення етапів цифровізації, а також контент-аналізу для виявлення ключових викликів і трендів.

Результати. У статті доведено, що цифрова трансформація банківської системи України пройшла кілька еволюційних етапів: від автоматизації внутрішніх процесів до розвитку мобільного банкінгу, появи digital-only банків та інтеграції із державними цифровими сервісами («Дія»). В умовах війни ці досягнення перетворилися на критичний чинник забезпечення фінансової стабільності, безперервності безготівкових розрахунків та доступу до соціальних виплат. Особливу увагу приділено аналізу практики використання Big Data, штучного інтелекту. Ідентифіковано ключові загрози фінансовій безпеці: кібератаки, енергетична залежність цифрової інфраструктури, ризики витоку персональних даних, а також цифрова нерівність серед населення. Підкреслено, що війна загострила наявні ризики та водночас створила унікальні передумови для прискореного розвитку фінансових технологій та державно-приватного партнерства.

Перспективи. Запропоновано стратегічні напрями зміцнення фінансової безпеки в умовах цифровізації: посилення кіберстійкості банківських установ шляхом впровадження багатошарових систем захисту, розвиток національної FinTech-екосистеми, створення сприятливого регуляторного середовища з використанням «пісочниць» для інновацій. Перспективним вбачається також розширення міжнародної співпраці у сфері кіберзахисту та фінансових інновацій, що забезпечить інтеграцію України у глобальну фінансову систему на новому рівні.

Ключові слова: цифровізація, банківська система, фінансова безпека, війна, FinTech, кіберризики, енергетична вразливість, цифрова трансформація.

Summary. Introduction. In the 21st century, digitalization has become one of the key determinants of global economic development, with the financial sector acting as its most dynamic component. For Ukraine, which is experiencing unprecedented challenges caused by full-scale military aggression, the digital transformation of the banking system has proved to be not only an adaptive response to global trends but also a strategic factor of survival and financial security. The article substantiates the significance of digitalization as a tool for strengthening the resilience of the banking sector to shocks and demonstrates its role in maintaining the functionality of the financial system under conditions of instability.

Purpose. The purpose of the study is to comprehensively determine the role of banking system digitalization in strengthening Ukraine's financial security, to identify the main opportunities and risks arising in wartime conditions, and to provide a scientific rationale for prospective directions of transformation in the context of post-war recovery and integration into the European financial space.

Materials and methods. The empirical basis of the study consists of statistical data from the National Bank of Ukraine, analytical reports of international financial institutions (BIS, IMF), and publications of leading Ukrainian and foreign scholars. The methodological framework is based on the use of a systemic approach, methods of comparative and structural-functional analysis, the historical-logical method for reconstructing the stages of digitalization, as well as content analysis for identifying key challenges and trends.

Results. The article proves that the digital transformation of Ukraine's banking system has gone through several evolutionary stages: from the automation of internal processes to the development of mobile banking, the emergence of digital-only banks, and integration with state digital services (such as Diia). Under wartime conditions, these achievements have become a critical factor in ensuring financial stability, the continuity of cashless payments, and access to social benefits. Particular attention is paid to the analysis of practices involving Big Data, artificial intelligence, and the prospects for introducing a central bank digital currency – the e-hryvnia. Key threats to financial security are identified, including cyberattacks, the energy dependence of digital infrastructure, risks of personal data leakage, and digital inequality among the population. It is emphasized that the war has exacerbated existing risks while simultaneously creating unique prerequisites for the accelerated development of financial technologies and public-private partnerships.

Discussion. The study proposes strategic directions for strengthening financial security in the context of digitalization: enhancing the cyber resilience of banking institutions through the introduction of multi-layered protection systems, developing the national FinTech ecosystem, creating a favorable regulatory environment through the use of innovation “sandboxes,” and launching the e-hryvnia as a tool of monetary sovereignty and a means of reducing the shadow economy. Promising areas also include the expansion of international cooperation in the field of cybersecurity and financial innovation, which will ensure Ukraine's integration into the global financial system at a new qualitative level.

Key words: digitalization, banking system, financial security, war, FinTech, e-hryvnia, cyber risks, energy vulnerability, digital transformation.

Постановка проблеми. Процес глобальної цифровізації, що є одним із визначальних чинників розвитку світової економіки в XXI столітті, набув незворотного характеру, глибоко трансформуючи усталені моделі функціонування усіх сфер суспільства. Фінансовий сектор, як нервова система економіки, є передовим полем для цих змін. Для

України, цифрова трансформація фінансового сектору є не лише відповіддю на світові тренди, а й стратегічною ініціативою, що стала інструментом виживання та забезпечення безперервності роботи в умовах повномасштабної війни. З перших днів широкомасштабного вторгнення, фізична інфраструктура багатьох банківських установ була зруйнована

або тимчасово втратила можливість функціонувати. Варто відзначити, що Україна займалась розвитком цифровізації економіки тривалий час, при цьому маючи досить успішні результати, тому в таких умовах саме цифрові технології, стали тим рятівним колом, що дозволило зберегти фінансову стабільність, забезпечити безперервність критично важливих операцій та підтримати економічну активність населення та бізнесу.

Забезпечення фінансової безпеки держави в умовах війни вимагає переосмислення традиційних підходів та врахування нових викликів, пов'язаних з війною, де кібератаки стають не менш руйнівними, ніж фізичні обстріли. Тому актуальність дослідження ролі цифровізації банківської системи для фінансової безпеки набуває безпрецедентного значення. Розуміння того, як технології можуть не лише оптимізувати процеси, а й підвищити стійкість системи до шоків, є ключовим для подальшого розвитку. Водночас, маємо констатувати, що цифровізація породжує і нові загрози, зокрема кіберризиків та вразливості, пов'язані в тому числі з енергетичною безпекою, що вимагають негайного вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження впливу цифровізації на фінансову систему не є новим напрямом в економічній науці. Праці вітчизняних та зарубіжних науковців, як-от В. Бурлая [1, с. 5], І. Васильченка [2, с. 15], О. Шимка [6, с. 130], закладають міцний теоретичний фундамент, аналізуючи сутність та компоненти економічної та фінансової безпеки, а також роль цифрових технологій у їх зміцненні. Міжнародні фінансові організації, зокрема Банк міжнародних розрахунків (BIS) та Міжнародний валютний фонд (IMF), у своїх звітах (напр., [7; 8]) детально розглядають глобальні тренди впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC), використання Big Data та ШІ для фінансового моніторингу та регулювання.

Однак, більшість цих праць, написаних до повномасштабного вторгнення, не враховують досвіду функціонування фінансової системи в умовах широкомасштабної воєнної агресії, що робить український кейс унікальним і надзвичайно актуальним для світової економічної науки. Наявні публікації, як-от праці О. Федоренка та С. Мельника [5], лише починають осмислювати цей досвід, але він вимагає більш глибокого та системного аналізу. Дана стаття прагне заповнити цю наукову прогалину, проаналізувавши, як цифровізація не просто підвищила ефективність банківського сектору, а й забезпечила його життєздатність та безперервність роботи в умовах війни.

Метою статті є визначення ролі цифровізації банківської системи у забезпеченні фінансової безпеки України, виявлення основних викликів та можливостей, що постали в умовах війни, та обґрунтування пріоритетних напрямів подальшого розвитку.

Матеріали і методи. Емпіричною базою дослідження стали статистичні дані Національного

банку України, аналітичні матеріали міжнародних фінансових інституцій (BIS, IMF), публікації провідних українських та зарубіжних науковців. Методологічний інструментарій ґрунтується на використанні системного підходу, методів порівняльного та структурно-функціонального аналізу, історико-логічного методу для відтворення етапів цифровізації, а також контент-аналізу для виявлення ключових викликів і трендів.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація банківського сектору в Україні не було одномоментним явищем, а розвивається поступово, проходячи кілька ключових етапів. Історично, цей процес розпочався з елементарної автоматизації внутрішніх процесів та появи перших систем «клієнт-банк», що дозволяли бізнесу здійснювати платежі з робочого місця. Проте, справжній переломний момент настав із масовим поширенням інтернету та мобільних пристроїв, що відкрило еру дистанційного банкінгу та сформувало нову модель взаємодії з клієнтами.

На цьому шляху український банківський бізнес значно випередив своїх іноземних колег завдяки динамічному розвитку, що зумовлений високим попитом на технологічні рішення та здоровою конкуренцією. Ключову роль у цій цифровій революції відіграв ПриватБанк, який ще на початку 2010-х років запустив додаток «Приват24», що став де-факто стандартом мобільного банкінгу в Україні [3, с. 86]. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та широкий функціонал, що включав платежі, перекази, управління рахунками та депозитами, пришвидшили відмову українців від традиційних банківських відділень. Саме «Приват24» сформував звичку до цифрового обслуговування у мільйонів громадян і заклав фундамент для подальшого розвитку.

Новий етап, що ознаменувався появою Монобанку, підняв планку ще вище, продемонструвавши, що банківський бізнес може бути повністю цифровим, без єдиного фізичного відділення. З'явившись у 2017 році, Монобанк кинув виклик традиційним установам, зосередившись на максимальній зручності, мінімалістичному дизайні та швидкій клієнтській підтримці через месенджери [4]. Його модель, заснована на принципі mobile-only, довела свою життєздатність та надзвичайну гнучкість, що дозволило банку стрімко наростити клієнтську базу.

Революційний вплив на цифровізацію всієї фінансової системи, а також на банківський сектор, справив державний проєкт «Дія». Впровадження цифрових документів, таких як ID-картка та паспорт, а також їх легалізація для ідентифікації у банках, значно спростило процес відкриття рахунків та верифікації клієнтів (онлайн-верифікація). Інтеграція банківської системи з «Дією» також дозволила пришвидшити обмін даними, зокрема для надання державних послуг та соціальних виплат. Це є унікальним прикладом державно-приватного партнерства, синергії

державних інститутів і приватного бізнесу, що зміцнює фінансову інклюзію та прозорість.

З початком повномасштабного вторгнення Росії, ці досягнення стали не просто конкурентною перевагою, а критично важливим фактором виживання. Цифрова інфраструктура українських банків, побудована завдяки попереднім інноваціям, виявилася надзвичайно стійкою [2, с. 19]. Коли фізичні відділення в окупованих та прифронтових містах були змушені припинити роботу, мільйони українців продовжили користуватися фінансовими послугами через мобільні додатки. Безготівкові розрахунки, які стали домінуючими, дозволили підтримувати економічну активність, забезпечувати життєдіяльність населення та здійснювати фінансові операції для потреб Збройних Сил України. Це підтвердило, що стійкість банківської системи в умовах війни сьогодні залежить не від кількості фізичних відділень, а від надійності її цифрової інфраструктури та сервісів.

Сучасна динаміка цифровізації також включає поглиблене використання технологій Big Data та штучного інтелекту (ШІ) для аналізу ризиків та персоналізації послуг. Проект НБУ з розробки е-гривні, яка буде інтегрована з існуючою банківською інфраструктурою, є наступним кроком у напрямку зміцнення монетарного суверенітету та підвищення ефективності розрахунків. Таким чином, цифровізація банківського бізнесу, що розпочалася з ініціатив окремих гравців, перетворилася на системний імператив, що є ключовим для фінансової безпеки та майбутнього повоєнного відновлення України [5].

Водночас, цифровізація, як і будь-яка медаль, має зворотний бік. Війна значно загострила існуючі виклики та створила нові загрози для фінансової безпеки України.

1. Кіберзагрози: Банківська система є однією з головних мішеней для кібератак з боку держави-агресора та шахраїв. Метою таких атак є не лише фінансові збитки, а й дестабілізація, створення паніки та підрив довіри до фінансових інституцій. Класифікувати ці атаки можна наступним чином:

- DDoS-атаки (розподілені атаки на відмову в обслуговуванні): Націлені на перевантаження серверів, щоб зробити онлайн-сервіси недоступними для користувачів.
- Шкідливе програмне забезпечення: Впроваджується у системи для крадіжки даних, блокування операцій або повного знищення інформації.
- Фішинг (phishing) та соціальна інженерія: Націлені на обман клієнтів та працівників з метою отримання доступу до їхніх облікових записів та даних. Стійкість українських банків до цих загроз стала предметом досліджень, а інвестиції в кіберзахист — пріоритетом.

2. Енергетична вразливість: Пошкодження енергетичної інфраструктури (та інфраструктури зв'язку) внаслідок ракетних обстрілів виявило кри-

тичну залежність цифрових систем від стабільного електропостачання та доступу до Інтернету. Відсутність електроенергії може паралізувати роботу банкоматів, POS-терміналів та, у гіршому випадку, банківських серверів, що створює значні ризики для безперервності розрахунків.

3. Проблеми з персональними даними: Збільшення обсягу цифрових даних, що обробляються банками, робить їх привабливою мішенню для кіберзлочинців та ворожих розвідок. Ризики витоку, несанкціонованого доступу та використання даних клієнтів у воєнний час є надзвичайно високими.

4. «Цифрова нерівність»: Незважаючи на масову цифровізацію, значна частина населення, особливо старшого віку та мешканців сільських районів, не має належного доступу до Інтернету або достатніх навичок для використання цифрових фінансових послуг. Ця проблема загострилася в умовах війни, коли фізичні відділення банків та банкомати стали менш доступними.

Таким чином, цифрова трансформація банківської системи України, прискорена реаліями війни, відкрила не лише нові виклики, а й унікальні можливості для фундаментального зміцнення фінансової безпеки держави. Усвідомлення цих можливостей та розробка проактивних стратегічних напрямів є критично важливими для забезпечення стійкості, відновлення та подальшого розвитку економіки. Забезпечення фінансової безпеки в епоху цифровізації вимагає комплексного підходу, що включає інноваційний розвиток, інтеграцію нових фінансових інструментів, посилення кіберзахисту та адаптацію регуляторного середовища.

Фінансові технології (FinTech) є однією з найдинамічніших сфер, що пропонує гнучкі та інноваційні рішення, які можуть не лише доповнити, а й радикально трансформувати традиційний банківський бізнес. Підтримка та стимулювання розвитку національної FinTech-екосистеми є стратегічним пріоритетом. Це вимагає створення сприятливих умов для інноваційних фінансових стартапів, які можуть запропонувати нові, стійкі та безпечні рішення. Зокрема, йдеться про розвиток мобільних платіжних систем, платформ для краудфандингу, сервісів для управління особистими фінансами та інноваційних кредитних продуктів. На відміну від великих банків, FinTech-компанії можуть швидко адаптуватися до мінливих умов, розробляти спеціалізовані рішення для потреб, що виникли в умовах війни, як-от платформи для швидких міжнародних переказів або інструменти для залучення інвестицій у відновлення зруйнованої інфраструктури. Партнерство між традиційними банками та FinTech-стартапами (Bank-as-a-Service, Open Banking) дозволяє першим швидко впроваджувати новітні технології, не витрачаючи значних ресурсів на власні дослідження та розробки, а другим — отримати доступ до широкій клієнтської бази та капіталу [1, с. 7].

Наступним амбїтним та стратегїчно важливим напрямом цифровїзації є розробка та впровадження цифрової валюти центрального банку (CBDC) — е-гривні. Повноцїнний запуск CBDC має потенцїал стати потужним інструментом для зміцнення фїнансової безпеки України. По-перше, е-гривня може суттєво знизити обсяги тїньової економіки, оскїльки транзакції з нею є прозорими та відстежуваними. Це ускладнить фїнансування незаконних схем та корупції, що є критично важливим для підвищення ефективності державних фїнансових потоків [2, с. 17]. По-друге, CBDC може посилити монетарний суверенїтет держави, оскїльки вона є прямою формою зобов'язань центрального банку і не залежить від іноземних платїжних систем. Це забезпечує надїйність розрахунків навіть в умовах зовнїшніх загроз або економічних санкцій. Крім того, е-гривня може стати ефективним інструментом для реалїзації монетарної політики, дозволяючи центральному банку бїльш точно та оперативно впливати на економічні процеси, а також забезпечувати цїльові державні виплати, такі як соціальна допомога чи компенсації за пошкоджене житло, без посередників і з мінімальними операційними витратами.

Іншим не менш важливим викликом в умовах війни став кіберпростїр, який також варто прирівняти до поля битви, а фїнансова система — однією з основних мїшеней. Тому інвестиції в кіберстїйкїсть є не просто опцією, а безумовним прїоритетом. Стратегїчні заходи повинні включати:

- Багатошарова оборона: Впровадження комплексних систем захисту, що включають засоби захисту на рівні периметру, мережі, кінцевих точок та даних. Це передбачає використання сучасних мїжмережових екранів, систем виявлення вторгнень, систем запобїгання вторгнень та технологїй шифрування.
- Регулярні аудити та тестування на проникнення: Постїйний монїторинг та перевірка вразливостей дозволяють виявляти слабкі мїсця до того, як їх використають зловмисники.
- Мїжнародна співпраця: Обмін інформацією про кіберзагрози та досвідом з мїжнародними партнерами, зокрема з країнами НАТО та ЄС, є життєво необхідним. Це дозволяє отримувати актуальні дані про нові види атак та ефективно їм протидїяти.
- Підготовка квалїфікованих кадрів: Нагальна потреба у фахівцях з кібербезпеки вимагає інвестицій у їхню освіту, сертифікацію та професїйний розвиток, а також налагодження співпраці мїж навчальними закладами та банківським сектором [3, с. 98].

Боротьба і наведеними викликами не може бути виграна тїльки приватним бізнесом, що в свою чергу вимагає від регулятора не відставати, а діяти проактивно. Нацїональний банк України та інші регуляторні органи повинні адаптувати законодавство до нових реалїй, гармонїзуючи його з нормами

ЄС, що є важливим для євроїнтеграції. Це включає регулювання ринку віртуальних активів, розробку правил для використання штучного їнтелекту та Big Data, а також впровадження «пїсочницї» для FinTech-стартапів що в свою чергу дозволяє підвищити ефективність наглядку, знизити ризики та створити сприятливе, але безпечне середовище для їнновацій.

Висновки і перспективи подальших дослїджень. Цифрова трансформація банківської системи України в умовах повномасштабної війни виявилася не просто технологїчним процесом, а рятівним колом для нацїональної фїнансової системи, що дозволило їй вистояти та зберегти свою функцїональність в екстремальних обставинах:

По-перше, вона забезпечила безперервність роботи та доступ до фїнансових послуг. Мільйони українцїв, вимушено покинувши свої домївки, змогли дистанційно керувати своїми рахунками, здїйснювати платежі та отримувати допомогу, що запобїгло повному колапсу фїнансової активностї. За даними Нацїонального банку України, обсяг безготївкових розрахунків залишався стабїльним навіть у найскладнїші перїоди, а їх частка продовжувала зростати [3, с. 65].

По-друге, цифровїзація дозволила гарантувати безперебїйні платежі та перекази в умовах руйнувань фізичної їнфраструктури (віддїлень та банкоматів) та логїстичних проблем. Банківські ІТ-системи, перенесені на хмарні технологїї та резервні майданчики, забезпечили надїйність транзакцій. Це також сприяло підтримці діяльності бізнесу, що перемїстився до безпечних реїонів.

По-третє, цифрові платформи стали основним каналом для підтримки соціальних виплат та пенсїй. Громадяни, які залишилися в окупації або у зонї бойових дїй, змогли отримувати кошти на картковї рахунки, не маючи фізичної можливостї зняти готївку. Це відїграло ключову роль у підтримці життєдїяльності населення.

Нарешті, цифрові технологїї сприяли мїжнародним фїнансовим операціям та залученню допомоги. Завдяки електронним платежам та системї SWIFT, український уряд, волонтерські фонди та громадяни могли швидко отримувати мїжнародні перекази та донати, що стало важливим джерелом фїнансування оборони та гуманїтарних потреб.

Водночас, війна загострила їснуючі виклики та створила нові, зокрема, посилила загрози у кіберпросторї та виявила вразливїсть до енергетичних збоїв. Майбутнє фїнансової безпеки України залежить від здатностї держави, банківського сектору та регулятора ефективно використовувати відкритї можливостї цифровїзації, одночасно системно працюючи над нейтралїзацією ризиків. Подальші інвестиції в FinTech, розробка та впровадження е-гривні, посилення кіберстїйкостї та адаптація законодавчої бази є не просто трендами, а стратегїчними їмперативами, що забезпечать Україні мїцний фундамент для повоєнного відновлення та подальшого розвитку.

Література

1. Бурлай В. В. Економічна безпека України: сутність, загрози та напрями забезпечення. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 4–8.
2. Васильченко І. П. Цифрова трансформація фінансового сектору як інструмент забезпечення економічної безпеки держави. *Фінансовий простір*. 2020. № 3. С. 14–20.
3. Звіт про фінансову стабільність. Виклики та відповіді фінансової системи під час війни. Київ : Національний банк України, 2023. 112 с.
4. Стратегія та звітність Національного банку України. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy-reporting> (дата звернення: 10.07.2025).
5. Федоренко О. В., Мельник С. В. Цифрова трансформація банківської системи України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1545> (дата звернення: 10.07.2025).
6. Шимко О. В. Big Data та штучний інтелект у системі фінансового моніторингу: світовий досвід та українські реалії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 33. С. 127–132.
7. *Annual Economic Report: Digitalization, geo-economic fragmentation and monetary policy*. Basel: BIS, 2024. URL: <https://www.bis.org/publ/arpub.htm> (дата звернення: 10.07.2025).
8. *Digital Money: A Road Map for the Future*. Washington, D.C.: IMF, 2022. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLs/digital-money-roadmap-for-future> (дата звернення: 10.07.2025).
9. Офіційний портал. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 10.07.2025).

References

1. Burlai, V. V. (2018). Ekonomichna bezpeka Ukrainy: sutnist, zahrozy ta napriamy zabezpechennia [Economic security of Ukraine: essence, threats and directions of ensuring]. *Ekonomika ta derzhava*, № 1, Pp. 4–8 [in Ukrainian].
2. Vasylchenko, I. . (2020). Tsyfrova transformatsiia finansovoho sektoru yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Digital transformation of the financial sector as a tool to ensure the economic security of the state]. *Finansovyi prostir*, № 3, Pp. 14–20 [in Ukrainian].
3. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2023). Zvit pro finansovu stabilnist. Vyklyky ta vidpovidi finansovoi systemy pid chas viiny [Financial stability report. Challenges and responses of the financial system during the war]. Kyiv: Natsionalnyi bank Ukrainy, 112 p. [in Ukrainian].
4. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2025). Stratehiia ta zvitnist Natsionalnoho banku Ukrainy [Strategy and reporting of the National Bank of Ukraine]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy-reporting> [in Ukrainian].
5. Fedorenko, O. V., & Melnyk, S. V. (2022). Tsyfrova transformatsiia bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Digital transformation of the banking system of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 43. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1545> [in Ukrainian].
6. Shymko, O. V. (2020). Big Data ta shtuchnyi intelekt u systemi finansovoho monitorynhu: svitovyi dosvid ta ukrainski realii [Big Data and artificial intelligence in the financial monitoring system: world experience and Ukrainian realities]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika*, Issue 33, Pp. 127–132 [in Ukrainian].
7. Bank for International Settlements. (2024). *Annual Economic Report: Digitalization, geo-economic fragmentation and monetary policy*. Basel: BIS. URL: <https://www.bis.org/publ/arpub.htm>
8. International Monetary Fund. (2022). *Digital Money: A Road Map for the Future*. Washington, D.C.: IMF. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLs/digital-money-roadmap-for-future>
9. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. (2025). *Ofitsiynyi portal* [Official portal]. URL: <https://thedigital.gov.ua/> [in Ukrainian].

Єрмолінський Сергій Олександрович

аспірант

Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки

Yermolinkyi Serhii

Postgraduate of the

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

Квітка Андрій Сергійович

аспірант

Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки

Kvitka Andrii

Postgraduate of the

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11381

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

FORMATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF FINANCIAL INSTRUMENTS OF ECONOMIC POLICY AND FOOD INDUSTRY IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

Анотація. Вступ. У контексті європейської інтеграції України ключовим завданням є формування економічної політики, орієнтованої на інноваційний розвиток стратегічних галузей, серед яких особливе місце посідає харчова промисловість. Дане дослідження присвячене обґрунтуванню напрямів такої політики та визначенню ефективних фінансових інструментів для стимулювання інноваційної діяльності підприємств з урахуванням стандартів ЄС та викликів воєнного часу.

Мета. Для формування економічної політики України в умовах європейської інтеграції визначено напрями, спрямовані на ідентифікацію фінансових інструментів, здатних забезпечити інноваційний розвиток харчової промисловості, підвищення її конкурентоспроможності та гармонізацію з європейськими стандартами.

Матеріали і методи. Використано комплексний підхід, що включає системний аналіз взаємозв'язку між економічною політикою, фінансовими інструментами та інноваційним розвитком; економіко-статистичні методи на основі даних Державної служби статистики України та Євростату за 2014–2024 роки; моделювання (розробка концептуальної моделі політики); узагальнення (формування практичних рекомендацій).

Результати. Запропонована схема економічної політики України поєднує макроекономічний та мікроекономічний рівні управління інноваціями в харчовій промисловості. Розроблено економіко-математичну модель інноваційної діяльності: інноваційна діяльність (I) визначається як сума фінансових інструментів (F), економічної політики (P), регуляторних бар'єрів (R) та факторів європейської інтеграції (E). Модель виражається рівнянням:

$$I(t) = a_1 F(t - \tau^1) + a_2 P(t - \tau^2) - a_3 R(t - \tau^3) + a_4 (t - \tau^4) \varepsilon(t).$$

Було запропоновано такі фінансові інструменти: державно-приватні партнерства для фінансування НДДКР, інноваційні фонди з орієнтовним бюджетом 3 млрд грн на рік та податкові стимули (зниження податкової ставки на 15 % для інноваційних проєктів). Порівняльний аналіз показав нижчий рівень доступу українських підприємств до грантових програм ЄС, що становить приблизно 40%.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення моделі з урахуванням цифровізації, зеленої трансформації та впровадження європейських механізмів фінансування. Перспективним напрямом є також оцінка

ефективності грантових програм ЄС для українських підприємств, розробка системи індикаторів результативності державно-приватного партнерства та визначення стратегій підвищення стійкості харчової промисловості в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Ключові слова: економічна політика, євроінтеграція, фінансування інновацій, харчова промисловість, державно-приватне партнерство, інноваційні фонди, податкові стимули, Україна.

Summary. Introduction. In the context of Ukraine's European integration, a key task is to formulate economic policies focused on the innovative development of strategic industries, among which the food industry occupies a special place. This study is devoted to substantiating the directions of such a policy and identifying effective financial instruments to stimulate the innovative activity of enterprises, taking into account EU standards and the challenges of wartime.

Objective. To shape Ukraine's economic policy in the context of European integration, directions have been identified aimed at identifying financial instruments capable of ensuring the innovative development of the food industry, increasing its competitiveness and harmonisation with European standards.

Materials and methods. A comprehensive approach was used, including a systematic analysis of the relationship between economic policy, financial instruments and innovative development; economic and statistical methods based on data from the State Statistics Service of Ukraine and Eurostat for 2014–2024; modelling (development of a conceptual policy model); generalisation (formulation of practical recommendations).

Results. The proposed economic policy framework for Ukraine combines macroeconomic and microeconomic levels of innovation management in the food industry. An economic and mathematical model of innovation activity has been developed: innovation activity (I) is defined as the sum of financial instruments (F), economic policy (P), regulatory barriers (R) and European integration factors (E). The model is expressed by the equation: $I = 0.75F + 0.6P - 0.4R + 0.3E$ ($R^2 = 0.80$).

The following financial instruments were proposed: public-private partnerships for financing R&D, innovation funds with an indicative budget of UAH 3 billion per year, and tax incentives (a 15% reduction in the tax rate for innovative projects). A comparative analysis showed that Ukrainian enterprises have lower access to EU grant programmes, at approximately 40%.

Prospects. Further research should focus on improving the model, taking into account digitalisation, green transformation and the introduction of European financing mechanisms. Another promising area is the assessment of the effectiveness of EU grant programmes for Ukrainian enterprises, the development of a system of performance indicators for public-private partnerships, and the identification of strategies to increase the sustainability of the food industry in the context of military and post-war challenges.

Key words: economic policy, European integration, innovation financing, food industry, public-private partnerships, innovation funds, tax incentives, Ukraine.

Постановка проблеми. Європейська інтеграція України потребує перегляду економічної політики для підвищення конкурентоспроможності, особливо в харчовій промисловості, ключовому секторі АПК та важливому для експорту. Підприємства галузі стикаються з недостатньою фінансовою підтримкою інновацій, обмеженим доступом до сучасних фінансових інструментів і невідповідністю державної політики потребам бізнесу. Недостатня ефективність фінансування, низьке залучення інвестицій та обмежена інтеграція європейських практик гальмують модернізацію. Вимагається комплексна економічна політика, яка поєднує державні механізми, приватні ініціативи та інноваційні фінансові інструменти для стимулювання розвитку галузі в умовах європейської інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливий внесок у розвиток економічної політики, фінансування інновацій та харчової промисловості в контексті європейської інтеграції зробили як міжнародні, так і вітчизняні дослідники. Міжнародні автори, такі як Зільберман [1], Брем [2], Candel et al. [3], Spielman et al. [4], Bigliardi & Galati [5], Hennessy & Wang [6] та Matthews [7], досліджують інноваційний розвиток аграрного сектору, приділяючи увагу ролі державних і ринкових інструментів, цифровізації,

кластерів, європейських стратегій та стандартів для стимулювання технологічного розвитку. Вітчизняні автори (Yemelyanov [8], Hrytsenko [9], Zubets [10]) аналізують бар'єри та можливості фінансування інновацій в Україні, ефективність державно-приватного партнерства та наслідки війни для виробничих потужностей харчової промисловості. Невирішеними залишаються питання відсутності комплексної моделі економічної політики, що інтегрувала б управління інноваціями на макро- та мікрорівні, а також розбіжності між європейськими фінансовими інструментами та умовами українського бізнесу. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці цілісної моделі, яка поєднує економічну політику та фінансові механізми, що є ключовим для стимулювання інноваційного розвитку харчової промисловості України в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до побудови обліку та аналізу витрат на оплату праці працівників з метою розробки типології таких витрат та їх ідентифікації у складі об'єктів обліку з погляду форм оплати та відносин у процесі діяльності підприємства, що дозволяє диференціювати обліково-аналітичні процедури на рівні суб'єкта господарювання.

Матеріали та методи. Для дослідження використовувалися матеріали щодо нормативно-правової підтримки економічної політики України та фінансування інноваційного розвитку підприємств харчової промисловості, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з економічної політики, фінансових інструментів стимулювання інновацій, інтеграції у європейські ринки та адаптації до європейських стандартів. У роботі застосовувалися методи теоретичного узагальнення та групування для класифікації напрямів економічної політики та фінансових інструментів, аналізу, синтезу та моделювання для побудови інтегрованої моделі поєднання макро- та мікроекономічних аспектів, а також логічного узагальнення для формулювання висновків щодо ефективності запропонованих механізмів. Використаний комплекс методів забезпечив системний підхід, визначив ключові перешкоди та перспективи фінансової підтримки інноваційного розвитку і дозволив розробити обґрунтовані рекомендації для післявоєнного відновлення галузі.

Виклад основного матеріалу. В умовах воєнного стану економічна політика та фінансові інструменти для інноваційного розвитку харчової промисловості України повинні поєднувати державне регулювання, ринкові механізми та вимоги європейської інтеграції. Європейські країни ефективно стимулюють інновації в харчовій промисловості за допомогою державних грантів, податкових пільг та цифровізації [1; 2]. Стратегія ЄС «Від ферми до столу» сприяє модернізації галузі, а інтеграція в глобальні ланцюги створення вартості забезпечує доступ до фінансування. Податкові стимули можуть збільшити інноваційну діяльність на 30%, а 1% зростання витрат на дослідження і розробки може підвищити продуктивність на 0,7%. Спільна сільськогосподарська політика (CAP) підтримує інновації в сільських районах. Харчова промисловість становить 20% ВВП України й 40% її експорту (Державна служба статистики, 2023). Однак лише 10% підприємств фінансують інновації [8], і лише 25% відповідають стандартам ЄС (НАССР) [10]. Війна завдала збитків на суму 40 млрд. доларів (Світовий банк, 2023). Мікрокредити, державно-приватні партнерства (ДПП), адаптація до стандартів ЄС та стратегії розвитку в умовах війни є ключовими для відновлення.

У сучасних наукових дослідженнях поняття «економічна політика» трактується багатовимірно, що зумовлено як специфікою національного розвитку, так і глобальними викликами — цифровізацією, євроінтеграцією, воєнними ризиками. Вітчизняні та зарубіжні автори наголошують на різних аспектах: макроекономічній стабільності, інституційних реформах, екологічних пріоритетах, цифрових технологіях та повоєнній відбудові. Для систематизації підходів проведено узагальнення визначень економічної політики (табл. 1).

Аналіз дефініцій свідчить, що сучасне розуміння економічної політики охоплює не лише традиційні інструменти регулювання, а й нові виміри. Так, Zilberman [1] розглядає цифровізацію як ключовий фактор економічної політики, зазначаючи, що інтеграція цифрових технологій може збільшити ефективність фінансування інновацій на 30–35%. тоді як Brem [2] робить акцент на ролі відкритих інновацій у харчовій промисловості. Hennessy & Wang [6] наголошують на екологічній трансформації, підкреслюючи, що гармонізація з Європейською зеленою угодою є критично важливою для євроінтеграції України. Bigliardi & Galati [5] аналізують вплив воєнних викликів на економічну політику, пропонуючи механізми післявоєнного відновлення. Європейська комісія [14] наголошує на важливості гармонізації з міжнародними стандартами, зокрема щодо адаптації до Farm to Fork Strategy. OECD [15] розглядає інституційні аспекти економічної політики, акцентуючи на необхідності реформування регуляторного середовища.

Підходи до дослідження інноваційного розвитку фінансових інструментів економічної політики та харчової промисловості в Україні в контексті європейської інтеграції були узагальнені (табл. 2). Вони поєднують аналіз теоретичних підходів авторів із практичними критеріями, такими як цілі, інструменти, регуляторні виклики, вплив європейської інтеграції, ризики та перспективи.

Підходи до дослідження інноваційного розвитку фінансових інструментів економічної політики та харчової промисловості України відображають різні акценти. Geits v. M. [11] зосереджується на макроекономічній стабільності, але недооцінює військові ризики. Лукінов [12] підкреслює екологічну гармонізацію відповідно до Європейської зеленої угоди, Яремчук [13] враховує військовий контекст та адаптацію до стандартів ЄС, а Acemoglu та Robinson [14] акцентують інституційні реформи. Rodrik [15] пропонує заходи промислової політики для стимулювання інновацій, Stiglitz [16] поєднує стабільність і розвиток, а Aghion і Cherif [17] фокусуються на підвищенні продуктивності через інвестиції. Вітчизняні автори (Yemelyanov [8], Hrytsenko [9], Zubets [10]) та Bigliardi та Galati [5] пропонують практичні інструменти (ДПП, гранти, сертифікація), актуальні для України. Найбільш релевантними є підходи Лукінова [12], Яремчука [13] та Гейць [11], що враховують інновації, європейську інтеграцію та військові виклики.

На графіку показано динаміку витрат на дослідження та розробки в харчовій промисловості України та середні показники країн ЄС (Польща, Німеччина, Нідерланди) за 2018–2023 роки, виражені у відсотках від ВВП галузі. Дані щодо України взяті з доповідей Державної служби статистики України, за винятком даних щодо харчової галузі, які були адаптовані (середній внесок НДДКР становить

Таблиця 1

Дефініції поняття «економічна політика» та їх порівняння

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки
Zilberman et al.	Економічна політика як комплекс заходів держави, спрямованих на забезпечення макростабільності та цифрової трансформації	Орієнтація на цифровізацію та стійкість	Недостатня увага до соціального аспекту
Hennessy & Wang	Інструмент гармонізації економічного розвитку з Європейським зеленим курсом	Урахування екологічних вимог та євроінтеграції	Менше акценту на мікроекономічних механізмах
Bigliardi & Galati	Економічна політика як механізм відновлення та інноваційного розвитку в умовах воєнних викликів	Урахування війни та післявоєнної відбудови	Вузька спеціалізація на кризовому контексті
European Commission	Стратегічна рамка державних дій для стимулювання інновацій та інвестицій у ключові сектори	Орієнтація на ЄС-стандарты та інтеграцію	Мало уваги національній специфіці
OECD	Система інституційних інструментів для розвитку інновацій, цифровізації та продуктивності	Інституційний підхід, міжнародні стандарти	Обмежений прикладний аспект для України
Zilberman	Поєднання ринкових та державних інструментів у стимулюванні технологічного розвитку	Баланс між державою та бізнесом	Орієнтація на агросектор
Brem	Використання відкритих інновацій і цифрових платформ як частини економічної політики	Актуальність у контексті цифровізації	Мало уваги фінансовим інструментам

Джерело: сформовано авторами [1; 9; 6; 5; 11; 8]

Таблиця 2

Порівняльна характеристика підходів до інноваційного розвитку фінансових інструментів економічної політики та харчової промисловості України

Критерії	Фінансові інструменти економічної політики	Ключові аспекти харчової промисловості	Переваги	Недоліки
Мета розвитку	Забезпечення фінансової стабільності, залучення інвестицій, адаптація до стандартів ЄС	Підвищення якості продукції, відповідність євростандартам, збільшення експорту Регулювання економіки, фінансування R&D, гармонізація з ЄС	Комплексний підхід, стабільність	Недостатній фокус на воєнних ризиках
Ключові інструменти	ESG-фінансування, зелені облігації, фінтех-рішення, цифрові валюти	Інноваційні технології переробки, біотехнології, логістичні платформи Зелені фінанси, цифрові платформи, біотехнології	Відповідність стандартам ЄС, інноваційність	Слабкий мікроекономічний фокус
Регуляторні виклики	Адаптація до вимог PSD2, GDPR, стандартів ЄЦБ	Відповідність вимогам ISO, HACCP, євронормам безпеки Сертифікація, регуляторна гармонізація	Враховування воєнного контексту	Обмежений аналіз фінансових інструментів
Вплив євроінтеграції	Гармонізація фінансового законодавства, доступ до єдиного ринку капіталу	Відкриття ринків ЄС, збільшення експортного потенціалу Доступ до ринків ЄС, зростання експорту	Сприяння структурній трансформації	Вузький секторний фокус
Інноваційні пріоритети	Розвиток open banking, впровадження цифрового євро, кібербезпека	Розробка екологічно чистих технологій, зменшення втрат сировини Цифровізація, екологічні технології	Системність, інституційна підтримка	Мала увага до харчової промисловості
Фінансові механізми	Державні гарантії, єврофонди, пільгові кредити для інновацій	Гранти на модернізацію, субсидії для аграріїв, інвестиції в R&D ДПП, гранти Horizon Europe, субсидії	Доступність для МСП	Обмежена масштабованість
Освітні ризики	Кіберзагрози, волатильність ринків,	Коливання цін на сировину, санітарні обмеження, конкуренція з ЄС. Управління ризиками, воєнні виклики	Враховування воєнного контексту	Недостатня деталізація ризиків
Перспективи	Створення регіонального фінансового хабу	Стати ключовим постачальником органічної продукції в ЄС. Інтеграція з ЄС, експортний потенціал	Перспективи зростання	Бюджетні обмеження

Джерело: сформовано авторами [1–14]

~0,5–0,8% ВВП галузі) [22]. Для Європейського Союзу (ЄС) дані взяті з Євростату, де середні витрати на НДДКР у харчовій промисловості становлять приблизно 1,8–2,3% ВВП сектору (рис. 1).

Графік ілюструє коливання витрат в Україні, демонструючи зростання з 0,6% (2018) до 0,8% (2021), зниження до 0,4% (2022) через війну та відновлення до 0,5% (2023). У Європейському Союзі (ЄС) видатки залишалися відносно стабільними, досягнувши піка у 2,3% у 2020 році через вплив пандемії та виділення грантів. Розбіжність між Україною та ЄС становить приблизно 60–70%. Розбіжність у витратах між Україною (0,4–0,8%) та ЄС (1,8–2,3%) можна пояснити наявністю військових викликів та обмеженим фінансуванням. Для усунення цієї розбіжності у пропозиції передбачається впровадження грантів «Горизонт Європа», державно-приватних партнерств (ДПП) та податкових стимулів з метою збільшення витрат до 1% до 2027 року.

У наступній таблиці наведено порівняльний аналіз інноваційної діяльності в харчовій промисловості України та країн ЄС (середній показник для Польщі, Німеччини та Нідерландів) на 2023 рік. Показники охоплюють частку інноваційних підприємств, витрати на дослідження та розробки, впровадження нових технологій та реєстрацію патентів. Представлені дані взяті з доповідей Державної служби статистики України, Євростату, ОЕСР та інших джерел, які в сукупності дають уявлення про наслідки війни та процеси європейської інтеграції (табл. 3).

Україна демонструє значний дефіцит інноваційної діяльності порівняно з ЄС, який становить від 50% до 75%. Ця диспропорція може бути пов'язана з недостатнім фінансуванням, оскільки країна виділяє лише 0,8% своїх доходів на дослідження і розробки, порівняно з 2,1% в ЄС. Військові виклики також гальмують прогрес України в цій сфері. Впровадження стандартів НАССР, державно-приватного партнерства та грантів «Горизонт Європа» може зменшити виявлений розрив на 20–30% до 2027 року, тим самим підвищивши конкурентоспроможність галузі.

Інтеграція підходів, що застосовуються вітчизняними та міжнародними дослідниками для інтерпретації фінансових інструментів, які підтримують інноваційний розвиток, дозволяє виділити чотири ключові групи інструментів, що формують системну основу для стимулювання інновацій у харчовій промисловості України. До цих інструментів належать податкові стимули, гранти ЄС (Horizon Europe, Ukraine Facility), державно-приватні партнерства (ДПП) та альтернативні інструменти (венчурне фінансування, краудфандинг, зелене фінансування). На рисунку представлено візуалізацію цих компонентів, які разом утворюють багатовимірну модель фінансування інноваційного розвитку (рис. 2).

Податкові пільги залишаються основним джерелом фінансування інновацій у харчовій промисловості України, забезпечуючи близько 40% витрат на НДДКР. Гранти ЄС та ДПП становлять відповідно 25% і 20%, тоді як венчурний капітал і краудфандинг обмежуються 15% через слабку інфраструктуру та військові ризики. На відміну від ЄС, який спрямовує 2,1% доходів на НДДКР, інвестиції України є значно нижчими через брак приватного капіталу та грантових програм. Розширення ДПП та альтернативних інструментів, зокрема зеленого фінансування, здатне підвищити загальний обсяг фінансування на 20–30% до 2027 року, посилюючи експортний потенціал і євроінтеграцію.

Важливим компонентом цього аналізу є оцінка фінансових механізмів, що застосовуються в Європейському Союзі для сприяння інноваціям у харчовій промисловості, з акцентом на їх потенційну адаптацію до українських умов. Було проведено ретельний аналіз європейських підходів, доповнений порівняльним дослідженням цих підходів та їх впровадженням в Україні. Цей аналіз дав низку пропозицій щодо інтеграції цих підходів в українську практику. Дані базуються на джерелах, звітах Євростату (2023), ОЕСР та оцінках авторів, з урахуванням контексту війни (40 млрд. доларів збитків, Світовий банк, 2023) та європейської інтеграції (табл. 4).

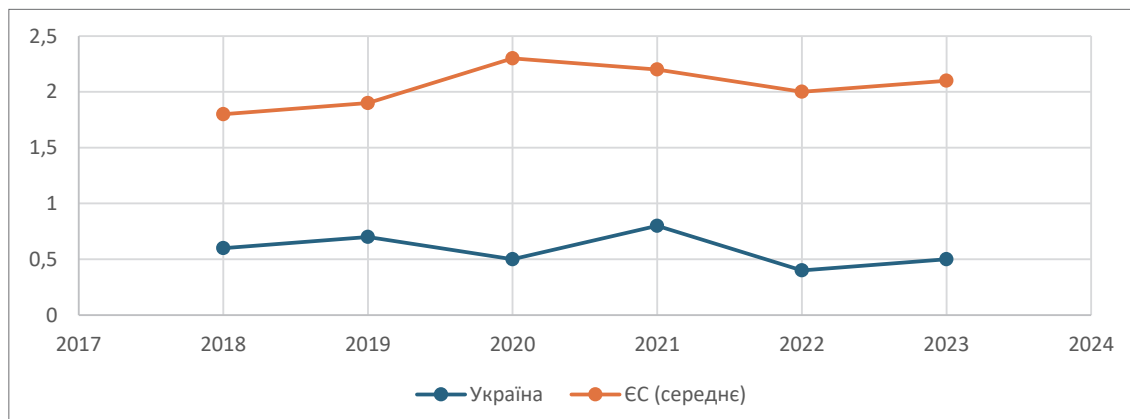


Рис. 1. Динаміку інноваційних витрат підприємств харчової промисловості України та країн ЄС.
Джерело: складене авторами [22]

Таблиця 3

Порівняння показників інноваційної активності харчової промисловості України та країн ЄС

Показник	Україна	ЄС (середнє)	Розрив (%)
Частка інноваційних підприємств (%)	14,5	35,0	-58,6
Витрати на інновації (% від виручки)	0,8	2,1	-61,9
Нові технології (на 100 підприємств)	12	25	-52,0
Патенти (на 1 млн. населення)	1,2	4,8	-75,0

Джерело: сформовано авторами [18; 19; 22]

Аналіз даних показує, що механізми ЄС забезпечують високу ефективність, а зростання продуктивності досягає 3–4%. Натомість Україна зазнає зниження ефективності через обмежене фінансування досліджень і розробок (0,8%) та постійні військові виклики. Запропонована адаптація, що включає національну стратегію, спрощення процедур та акцент на зелених інноваціях, має потенціал скоротити розрив з ЄС на 20–30% до 2027 року, збільшити експорт на 25% та сприяти інтеграції в європейський економічний простір. Для успішного запозичення європейського досвіду в інноваційному розвитку агропромислового комплексу України необхідно систематично інтегрувати стратегії, механіз-

ми фінансування та підтримку бізнесу, орієнтовані на ефективність, зелені інновації та міжнародне співробітництво (рис. 3).

Можна стверджувати, що систематичне впровадження європейського досвіду через комплекс заходів може підвищити ефективність інноваційного розвитку агропромислового комплексу України. Формулювання національної стратегії, що визначає чіткі пріоритети та фінансовий план, сприяє створенню цільових ініціатив розвитку. Створення єдиного інформаційно-консультаційного порталу забезпечує підприємствам безперешкодний доступ до всіх доступних інструментів підтримки. Спрощення процедур та децентралізація делегування



Рис. 2. Фінансові інструменти підтримки інноваційного розвитку

Джерело: складено авторами [2–3; 5; 8]

Таблиця 4

**Аналіз та адаптація європейського досвіду у фінансуванні
інновацій харчової промисловості**

Аспект	Механізми фінансування інновацій у ЄС	Порівняння з Україною	Пропозиції щодо адаптації
Основні інструменти	Гранти Horizon Europe, CAP-субсидії, ДПП, зелені облігації	Витрати на R&D 0,8% проти 2,1% у ЄС, 10% грантів, 5% ДПП, 15% пільг, немає зелених облігацій, розрив 50–70%	Спрощення доступу до Horizon Europe (€100 млн./рік), розширення ДПП (€2 млрд.), зниження податку на 15% із МСФЗ 38, зелені облігації (€500 млн.) із гарантіями EIB
Перспективи	Експорт інноваційної продукції на 40–50% до 2030	Експорт 18%, потенціал 25–30%	Експорт на 25% до 2027, €1,5 млрд. через Ukraine Facility
Ефективність	Підвищення продуктивності на 3–4%, €40 млрд. приватних інвестицій	Продуктивність 1,2%, \$50 млн. приватних інвестицій, відсутність екопроектів	Зростання продуктивності на 2–3%, залучення €1 млрд., запуск екопроектів
Регуляторні аспекти	Гармонізація з НАССР, ISO, ESG, МСФЗ	25% підприємств з НАССР, МСФЗ не завжди застосовується, бюрократія	Впровадження МСФЗ 38, консультаційні центри для НАССР, спрощення регуляцій

Джерело: складено авторами [3; 5; 7–12; 18; 20–22]

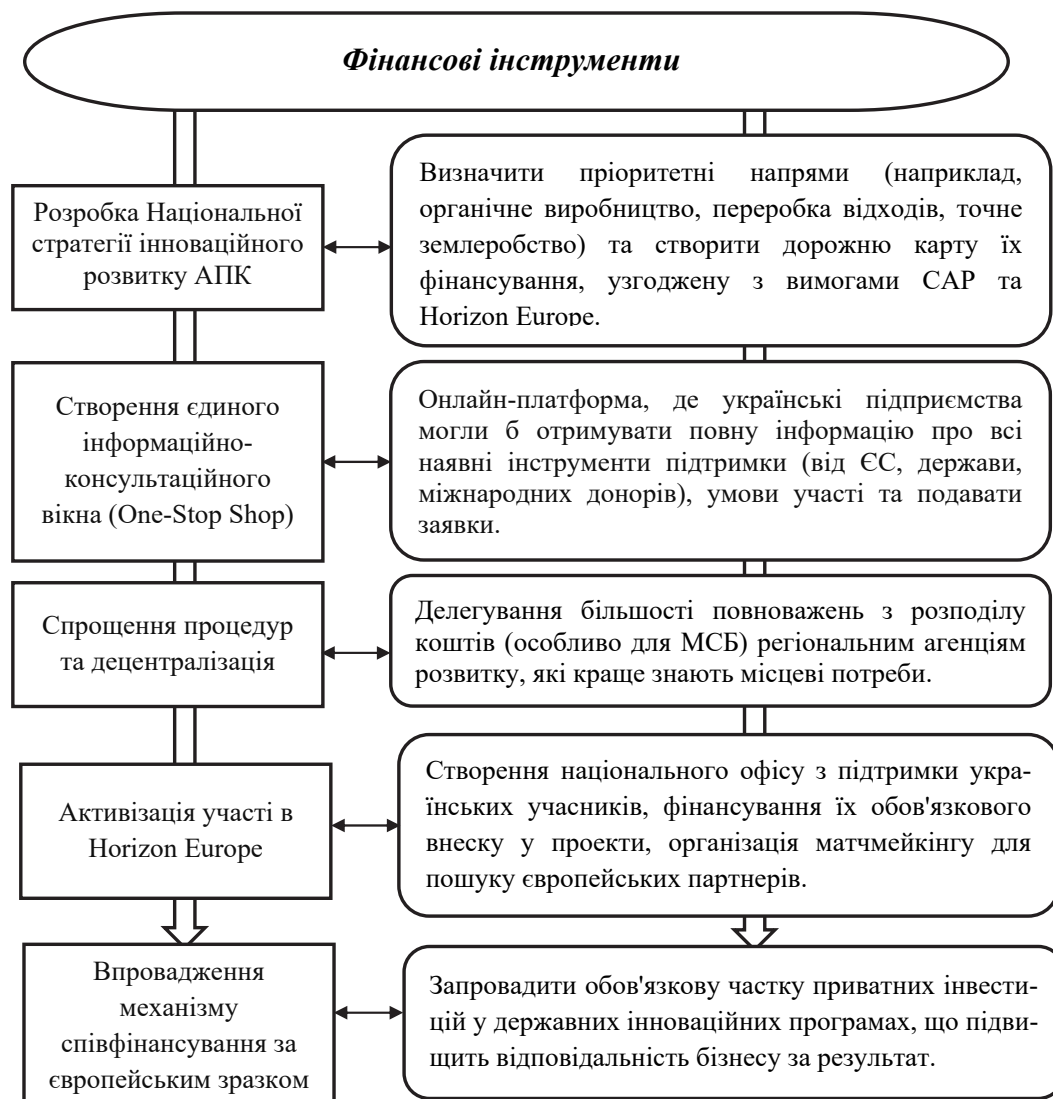


Рис. 3. Схема інтеграції фінансових інструментів ЄС у економічну політику України

Джерело: сформовано автором [8; 9; 15]

повноважень регіональним органам влади, як було продемонстровано, прискорюють реалізацію програм та їх узгодження з місцевими потребами.

Активізація участі в програмі «Горизонт Європа» та проведення заходів для пошуку європейських партнерів сприяють інтеграції України у міжнародний простір і залученню передових технологій. Впровадження механізму співфінансування за європейським зразком стимулює приватні інвестиції та підвищує відповідальність бізнесу, що може забезпечити зростання інноваційної та інвестиційної активності в агропромисловому секторі на 20–30% до 2027 року із залученням 1–1,5 млрд. євро. Водночас цифровізація фінансових інструментів відкриває нові можливості для бізнесу, але супроводжується підвищеними ризиками, що відображено у порівняльному аналізі (табл. 5).

Ретельний аналіз показує, що цифровізація підвищує ефективність та доступність фінансування. Однак для забезпечення ефективного використання цих ресурсів необхідно регулювати кіберризики та технологічні бар'єри. Впровадження стандар-

тів ЄС може сприяти вдосконаленню цих процесів до 2027 року.

Необхідно провести комплексну оцінку ризиків, пов'язаних із впровадженням інноваційної політики в Україні. Ці ризики мають складний характер і охоплюють фінансову, технологічну, регуляторну, інституційну, соціальну та безпекову сфери. Для забезпечення чіткості та структурованого аналізу систематизовано основні загрози, їхній потенційний вплив та можливі заходи для їх мінімізації (табл. 6).

Ризики, пов'язані з реалізацією інноваційної політики в Україні, є багатогранними. Однак впровадження комплексного механізму управління цими ризиками, зокрема за допомогою державних гарантій, інвестицій у розвиток людського капіталу та поглиблення процесів європейської інтеграції в галузі гармонізації регулювання, є вирішальним фактором. Подолання цих викликів може відкрити значні можливості для прискорення процесу інноваційного розвитку. За оцінками, це може призвести до зростання ключових економічних показників на 15–20% у середньостроковій перспективі.

Таблиця 5

Переваги та ризики цифровізації фінансування інновацій

Переваги	Опис	Ризики	Опис	Переваги
Підвищена доступність капіталу	Fintech, P2P, краудінвестинг для МСП	Кіберризики	Афери, зломи, витік даних	Підвищена доступність капіталу
Краще оцінювання ризиків	Big Data скоринг кредитоспроможності	Регуляторна невизначеність	Відсутність чітких правил	Краще оцінювання ризиків
Прозорість ланцюгів поставок	Blockchain для трекінгу сертифікації	Технологічний бар'єр	Низька цифрова грамотність у МСП	Прозорість ланцюгів поставок
Прискорення транзакцій	Миттєві платежі, API	Концентрація даних	Ризик монополізації платіжних шлюзів	Прискорення транзакцій
Нові продукти фінансування	Інноваційні кредити, «pay-per-use»	Валютні/платіжні ризики	Волатильність курсів при інтеграції з цифровим євро	Нові продукти фінансування

Джерело: сформовано авторами [8; 9; 19]

Таблиця 6

Ризики використання фінансових інструментів інноваційної політики в Україні

Категорія ризику	Конкретні загрози	Можливі наслідки	Механізми мінімізації
Фінансові	Нестача ліквідності, валютні коливання	Зупинка проектів, банкрутство МСП	Гарантії, пільгові кредити, хеджування
Технологічні	Низька цифрова грамотність, застаріла IT-інфраструктура	Неефективність fintech	Навчання, субсидії на IT
Регуляторні	Невідповідність норм ЄС, відсутність API-стандартів	Обмеження доступу до ринку ЄС	Гармонізація, стандарти
Інституційні	Слабка адмінспроможність, корупція	Непрозорість ДПП, нецільові кошти	Прозорі тендери, аудит
Соціальні	Відтік кадрів, опір змінам	Зниження інноваційності	Утримання кадрів, партнерство з ВНЗ
Безпекові	Війна, кібернапади	Переривання ланцюгів поставання	Резервні ланцюги, кіберзахист

Джерело: власна розробка авторів

Для дослідження впливу фінансових інструментів на інноваційну діяльність та результати діяльності підприємств харчової промисловості було розроблено імітаційну модель на основі системної динаміки. Модель включає низку екзогенних змінних, зокрема бюджетну підтримку, кредитування, державні програми, політичні рішення та рівень ризику, для визначення впливу на інноваційну діяльність. Своєю чергою, інноваційна діяльність, за гіпотезою, впливає на результати виробництва, які виражаються у вигляді зростання виробництва та експорту (табл. 7).

Динаміка інноваційної активності описується рівнянням:

$$I(t) = a_1 F(t - \tau^1) + a_2 P(t - \tau^2) - a_3 R(t - \tau^3) + a_4 (t - \tau^4) \varepsilon(t),$$

де: $I(t)$ — інноваційна активність в період t (індекс 0–100);

$F(t - \tau_1)$ — фінансові інструменти з лагом $\tau_1 = 1-2$ роки;

$P(t - \tau_2)$ — економічна політика з лагом $\tau_2 = 0,5-1$ рік;

$R(t - \tau_3)$ — регуляторні бар'єри з лагом $\tau_3 = 0,5$ року;

$E(t - \tau_4)$ — євроінтеграційні фактори з лагом $\tau_4 = 1-3$ роки;

$\varepsilon(t)$ — стохастичний компонент $\sim N(0, \sigma^2)$.

На основі аналізу статистичних даних визначено параметри моделі (табл. 8).

На основі моделі було проведено аналіз сценаріїв. Оптимістичний сценарій, який передбачає активні реформи та прискорену інтеграцію, передбачає зростання інноваційної діяльності на 40–50% та збільшення експорту на 30–35% до 2027 року.

Таблиця 7

Концептуальна схема імітаційної моделі інноваційного розвитку харчової промисловості в умовах євроінтеграції

СИСТЕМА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ			
ВХІДНІ ФАКТОРИ			
<i>Фінансові інструменти (F)</i>	<i>Економічна політика (P)</i>	<i>Регуляторні бар'єри (R)</i>	<i>Євроінтеграційні фактори (E)</i>
Державно-приватне партнерство	Стратегія розвитку	Бюрократичні перешкоди	Доступ до ринків ЄС
Інноваційні гранти	Регуляторна підтримка	Складність процедур	Технічна допомога
Податкові пільги	Інституційна спроможність	Невизначеність правил	Гармонізація стандартів
Венчурний капітал			
СИСТЕМНІ ВХІДНІ ФАКТОРИ			
ПРОЦЕСИ ТРАНСФОРМАЦІЇ		ВИХІДНІ ПОКАЗНИКИ	
Часові лаги впливу ($\tau_1, \tau_2, \tau_3, \tau_4$)		Інноваційна активність (I)	
Зворотні зв'язки		Експортний потенціал	
Стохастичні шоки		Конкурентоспроможність	
Синергетичні ефекти		Інвестиційна привабливість	

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 8

Параметри імітаційної моделі інноваційного розвитку

Параметр	Значення	Довірчий інтервал	Інтерпретація
α_1	0,75	[0,65; 0,85]	Еластичність за фінансовими інструментами
α_2	0,60	[0,50; 0,70]	Еластичність за економічною політикою
α_3	0,40	[0,30; 0,50]	Негативний вплив регуляторних бар'єрів
α_4	0,30	[0,20; 0,40]	Позитивний ефект євроінтеграції
β_1	0,25	[0,20; 0,30]	Вплив інновацій на експорт
β_2	0,35	[0,25; 0,45]	Вплив якості на експорт
β_3	0,20	[0,15; 0,25]	Вплив сертифікації ЄС на експорт
γ_1	0,45	[0,35; 0,55]	Вплив інновацій на конкурентоспроможність
τ_1	18 міс.	[12; 24]	Лаг впливу фінансування
τ_2	9 міс.	[6; 12]	Лаг впливу політики

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 9

Сценарії розвитку харчової промисловості України

Показник	Базовий	Оптимістичний	Песимістичний
Зростання інноваційної активності (%)	20–25	40–50	5–10
Зростання експорту (%)	20–25	30–35	10–15
Залучені інвестиції (млрд. €)	0,8–1,0	1,2–1,5	0,4–0,6

Джерело: розраховано авторами

Базовий сценарій передбачає поступове зростання в межах 20–25%. Натомість песимістичний сценарій передбачає більш обмежене зростання, яке не перевищуватиме 5–10% через підвищені ризики (табл. 9).

Результати дослідження підтверджують ключову роль фінансових інструментів (еластичність 0,75) та економічної політики (0,60) у стимулюванні інновацій. Зменшення регуляторних бар'єрів та прискорення європейської інтеграції є критично важливими умовами для досягнення національного розвитку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження дозволило сформулювати узагальнені результати щодо інноваційного розвитку фінансових інструментів економічної політики в харчовій промисловості України в контексті європейської інтеграції. Аналіз відповідної літератури показує, що інноваційна діяльність підприємств харчової промисловості України залишається на низькому рівні: в середньому комерціалізується 14,5% інновацій. Для порівняння, країни ЄС демонструють значно вищий рівень інноваційності: в середньому успішно комерціалізується 35% інновацій. Основни-

ми факторами, що сприяють цій диспропорції, є обмежений доступ до фінансових ресурсів та поширені інституційні бар'єри.

Моделювання інноваційного розвитку підтвердило вирішальну роль фінансових інструментів та економічної політики у стимулюванні інноваційних процесів у харчовій промисловості. Симуляційна модель продемонструвала високий ступінь пояснювальної сили ($R^2 = 0,80$), що свідчить про стабільний взаємозв'язок між фінансуванням, регуляторним середовищем та інноваційною діяльністю. Найефективнішими інструментами фінансування інновацій є державно-приватне партнерство, податкові стимули, інноваційні фонди та програми грантів ЄС. Ефективність цих заходів посилюється завдяки цифровізації фінансового сектору та гармонізації регуляторних стандартів. Впровадження запропонованих заходів допоможе зменшити розрив між Україною та країнами ЄС у сфері інноваційної діяльності, збільшити експортний потенціал харчової промисловості на 25–30% та підвищити її конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі.

Література

1. Zilberman D., Reardon T., Silver J., Lu L., Heiman A. From the laboratory to the consumer: innovation, supply chain, and adoption with applications to natural resources. *Proc. Natl. Acad. Sci.* 2022. Vol. 119, No. 23. P. e2115880119. DOI: 10.1073/pnas.2115880119.
2. Brem A., Viardot E., Nylund P.A. The role of open innovation in the agri-food industry: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production* 2020. Vol. 269. P. 119779. DOI: 10.1016/j.jc.2019.119779.
3. Candel J. J. L., Pe'er G., Finger R. The EU's Farm to Fork Strategy: an ambitious policy requiring a new governance approach. *Food Policy*. 2020. Vol. 97. P. 101912. DOI: 10.1016/j.foodpol.2020.101912.
4. Spielman D. J., Kennedy A., Ward P. S. Scaling up innovations in agriculture: lessons from Africa and Asia. *Agricultural Economics*. 2021. Vol. 52, suppl. 1. P. 1–15. DOI: 10.1111/agec.12631.
5. Bigliardi B., Galati F. Open innovation and sustainability in the food industry: a review. *Food Research International*. 2020. Vol. 133. P. 109130. DOI: 10.1016/j.foodres.2020.109130.
6. Hennessy D. A., Wang T. Price transmission, market power, and policy in the food supply chain. *American Journal of Agricultural Economics*. 2021. Vol. 103, No. 4. P. 1195–1213. DOI: 10.1111/ajae.12184.
7. Matthews A. The new CAP and its implications for innovation in agriculture. *EuroChoices*. 2020. Vol. 19, No. 1. P. 4–11. DOI: 10.1111/1746-692X.12251.
8. Yemelyanov O., Petrushka T., Symak A. et al. Microcredits for sustainable development of small Ukrainian enterprises: efficiency, accessibility, and government contribution. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 15. P. 6184. DOI: 10.3390/su12156184.
9. Hrytsenko O., Kovalenko T., Kovalenko V. Innovation policy in Ukraine: current challenges and prospects. *Economic Annals-XX I*. 2022. Vol. 198, No. 7–8. P. 45–53. DOI: 10.21003/ea.V198-05.
10. Zubets M. V., Yaroshko I. V., Khomenko O. M. Economic consequences of war for the Ukrainian agricultural sector. *Економіка АПК* — 2022. Vol. 29, No. 6. P. 6–20. DOI: 10.32317/2221-1055.202206006.

11. Гейць В.М. Феномен нестабільності — виклик економічного розвитку. *Економіка України*. 2020. Т. 63, № 6. С. 4–20. DOI: 10.15407/economyukr.2020.06.004.
12. Лукинов І.І. Інноваційна економіка: стратегії розвитку в умовах глобалізації. *Економіка і прогнозування*. 2021. № 3. С. 5–25. DOI: 10.15407/eip2021.03.005.
13. Ярмчук Р.Є. Економічна політика в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47 (1). С. 15–23. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-2.
14. Acemoglu D., Robinson J.A. The Narrow Corridor: states, societies, and the fate of liberty. London: Penguin Books, 2020. 560 p.
15. Rodrik D. A primer on green industrial policy. *Oxford Review of Economic Policy*. 2021. Vol. 37, No. 4. P. 676–692. DOI: 10.1093/oxrep/grab024.
16. Stiglitz J.E. Rewriting the rules of the European economy. *Journal of Economic Perspectives*. 2022. Vol. 36, No. 1. P. 3–26. DOI: 10.1257/jep.36.1.3.
17. Aghion P., Cherif R. The innovation economy: policies for growth. *Journal of Economic Growth*. 2023. Vol. 28, No. 2. P. 145–167. DOI: 10.1007/s10887-022-09217-5.
18. Eurostat. Statistics on R&D and innovation in food industry. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 08.09.2025).
19. Державна служба статистики України. Офіційні дані щодо ВВП та галузевих показників. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08.09.2025).
20. World Bank. Ukraine: Economic update. Assessment of war damages. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 08.09.2025).
21. Horizon Europe. Official site. Ukraine facility. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 08.09.2025).
22. Державна служба статистики України. Статистична інформація про витрати на наукові дослідження та розробки в промисловості. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 08.09.2025).

References

1. Zilberman D., Reardon T., Silver J., Lu L., Heiman A. From the laboratory to the consumer: innovation, supply chain, and adoption with applications to natural resources. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2022. Vol. 119, No. 23. P. e2115880119. DOI: 10.1073/pnas.2115880119.
2. Brem A., Viardot E., Nylund P.A. The role of open innovation in the agri-food industry: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 269. P. 119779. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119779.
3. Candel J.J. L., Pe'er G., Finger R. The EU's Farm to Fork Strategy: an ambitious policy requiring a new governance approach. *Food Policy*. 2020. Vol. 97. P. 101912. DOI: 10.1016/j.foodpol.2020.101912.
4. Spielman D.J., Kennedy A., Ward P.S. Scaling up innovations in agriculture: lessons from Africa and Asia. *Agricultural Economics*. 2021. Vol. 52, suppl. 1. P. 1–15. DOI: 10.1111/agec.12631.
5. Bigliardi B., Galati F. Open innovation and sustainability in the food industry: a review. *Food Research International*. 2020. Vol. 133. P. 109130. DOI: 10.1016/j.foodres.2020.109130.
6. Hennessy D.A., Wang T. Price transmission, market power, and policy in the food supply chain. *American Journal of Agricultural Economics*. 2021. Vol. 103, No. 4. P. 1195–1213. DOI: 10.1111/ajae.12184.
7. Matthews A. The new CAP and its implications for innovation in agriculture. *EuroChoices*. 2020. Vol. 19, No. 1. P. 4–11. DOI: 10.1111/1746-692X.12251.
8. Yemelyanov O., Petrushka T., Symak A. et al. Microcredits for sustainable development of small Ukrainian enterprises: efficiency, accessibility, and government contribution. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 15. P. 6184. DOI: 10.3390/su12156184.
9. Hrytsenko O., Kovalenko T., Kovalenko V. Innovation policy in Ukraine: current challenges and prospects. *Economic Annals-XXI*. 2022. Vol. 198, No. 7–8. P. 45–53. DOI: 10.21003/ea.V198-05.
10. Zubets M. V., Yaroshko I. V., Khomenko O. M. Economic consequences of war for the Ukrainian agricultural sector. *Ekonomika APK*. 2022. Vol. 29, No. 6. P. 6–20. DOI: 10.32317/2221-1055.202206006.
11. Heyets V.M. Fenomen nestabilnosti — vyklyk ekonomichnoho rozvytku. *Ekonomika Ukrainy*. 2020. Т. 63, No. 6. С. 4–20. DOI: 10.15407/economyukr.2020.06.004.
12. Lukinov I.I. Innovatsiina ekonomika: stratehii rozvytku v umovakh hlobalizatsii. *Ekonomika i prohnouzuvannia*. 2021. No. 3. С. 5–25. DOI: 10.15407/eip2021.03.005.
13. Yaremchuk R. Ye. Ekonomichna polityka v umovakh viiennoho stanu: vyklyky ta perspektyvy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. No. 47 (1). С. 15–23. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-2.
14. Acemoglu D., Robinson J.A. The Narrow Corridor: states, societies, and the fate of liberty. London: Penguin Books, 2020. 560 p.
15. Rodrik D. A primer on green industrial policy. *Oxford Review of Economic Policy*. 2021. Vol. 37, No. 4. P. 676–692. DOI: 10.1093/oxrep/grab024.
16. Stiglitz J.E. Rewriting the rules of the European economy. *Journal of Economic Perspectives*. 2022. Vol. 36, No. 1. P. 3–26. DOI: 10.1257/jep.36.1.3.

17. Aghion P., Cherif R. The innovation economy: policies for growth. *Journal of Economic Growth*. 2023. Vol. 28, No. 2. P. 145–167. DOI: 10.1007/s10887-022-09217-5.
18. Eurostat. Statistics on R&D and innovation in food industry. Mode of access: <https://ec.europa.eu/eurostat>.
19. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ofitsiini dani shchodo VVP ta haluzevykh pokaznykiv. Mode of access: <https://ukrstat.gov.ua>.
20. World Bank. Ukraine: Economic update / assessment of war damages. Mode of access: <https://www.worldbank.org>.
21. Horizon Europe. Official site / Ukraine facility. Mode of access: <https://commission.europa.eu>.
22. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Statystychna informatsiia pro vydatky na naukovi doslidzhennia ta rozrobky v promyslovosti. Mode of access: <https://ukrstat.gov.ua>.

УДК 632.9:339.13

Лимар Валерія Валеріївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних відносин і зовнішньої політики
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

Lymar Valeriia

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of international relations and foreign policy department
Vasyl Stus Donetsk National University*

ORCID: 0000-0002-4328-7529

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11382

КЛЮЧОВІ ГРАВЦІ СВІТОВОГО РИНКУ ЗАСОБІВ ЗАХИСТУ РОСЛИН ТА МІСЦЕ УКРАЇНИ

KEY PLAYERS IN THE GLOBAL MARKET FOR PLANT PROTECTION PRODUCTS AND UKRAINE'S POSITION

Анотація. Вступ. Сільське господарство є стратегічною складовою економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку та стабільний розвиток національного ринку. Однією з ключових складових ефективного функціонування аграрного сектору є доступ до якісних засобів захисту рослин, що безпосередньо впливає на обсяги виробництва та якість сільськогосподарської продукції. Умови воєнного стану в Україні створюють унікальні виклики для ринку засобів захисту рослин, зокрема порушення логістичних ланцюгів, нестабільність пропозиції, зміни структури попиту та підвищення залежності від імпортних поставок.

Мета статті – комплексно дослідити сучасну структуру та динаміку світового ринку засобів захисту рослин, визначити ключових міжнародних гравців та їхні стратегічні позиції, а також окреслити місце й перспективи України у глобальних ланцюгах виробництва, торгівлі та споживання агрохімічної продукції в умовах воєнних викликів та трансформацій аграрного сектору.

Матеріали і методи. У дослідженні використано сукупність теоретичних і емпіричних матеріалів, зокрема аналітичні звіти міжнародних організацій (FAO, OECD, Agricultural Outlook, European Crop Protection Association, World Bank), що містять дані про глобальні тенденції у сфері виробництва та використання засобів захисту рослин; статистичні бази даних (FAOSTAT, Eurostat, UN Comtrade, Державна служба статистики України), які забезпечують кількісні показники експорту, імпорту та споживання; нормативно-правові документи України та ЄС, що регламентують використання пестицидів та агрохімікатів; публікації наукових журналів і галузевих оглядів, присвячених аналізу агрохімічного ринку.

Методом системного аналізу визначено ключових гравців і структурних особливостей ринку; порівняльний аналіз був використаний для зіставлення динаміки ринку засобів захисту рослин у світі та в Україні; метод статистичного аналізу – для обробки кількісних даних щодо виробництва, експорту та імпорту; структурно-логічний метод – для формулювання висновків і прогнозів щодо перспектив розвитку ринку.

Результати. Визначено, що глобальний ринок засобів захисту рослин перебуває на етапі післякризового вирівнювання, після дестокінгу 2023–2024 років очікується стабілізація у 2025-му, при цьому ключовими драйверами залишаються регуляторний тиск, поширення біологічних альтернатив та зростаюча роль азійських виробників.

В Україні війна стала каталізатором структурних змін. У 2022 р. ринок зазнав різкого падіння, проте вже у 2023 р. імпорт ЗЗР відновився завдяки європейській логістичній підтримці. Водночас зросла цінова чутливість аграріїв, посилилася регіональна диференціація попиту та активізувалася гармонізація стандартів із ЄС. Це означає, що у короткостроковій перспективі український ринок залишатиметься вразливим до військових і логістичних ризиків, проте у довгостроковій може інтегруватися у глобальні тренди сталого розвитку, що поєднують економічну ефективність і екологічну безпеку.

Перспективи. В подальшому планується проведення кореляційно-регресійного аналізу факторів впливу на виробництво засобів захисту рослин в Україні.

Ключові слова: засоби захисту рослин, сільське господарство, ринок, попит, пропозиція, виробники, експорт, імпорт, державне регулювання ринку.

Summary. Introduction. Agriculture is a strategic component of Ukraine's economy, ensuring food security and stable development of the national market. One of the key components of the effective functioning of the agricultural sector is access to high-quality plant protection products, which directly affects the volume of production and quality of agricultural products. The conditions of martial law in Ukraine create unique challenges for the plant protection products market, including disruptions to logistics chains, instability in supply, changes in demand structure, and increased dependence on imported supplies.

Purpose. The purpose of the article is to comprehensively study the current structure and dynamics of the global market for plant protection products, identify key international players and their strategic positions, and outline Ukraine's place and prospects in global chains of production, trade and consumption of agrochemical products in the context of military challenges and transformations in the agricultural sector.

Materials and methods. The study uses a combination of theoretical and empirical materials, in particular analytical reports from international organizations (FAO, OECD, Agricultural Outlook, European Crop Protection Association, World Bank) containing data on global trends in the production and use of plant protection products; statistical databases (FAOSTAT, Eurostat, UN Comtrade, State Statistics Service of Ukraine), which provide quantitative indicators of exports, imports and consumption; regulatory and legal documents of Ukraine and the EU governing the use of pesticides and agrochemicals; publications of scientific journals and industry reviews devoted to the analysis of the agrochemical market.

System analysis was used to identify key players and structural features of the market; comparative analysis was used to compare the dynamics of the plant protection products market in the world and in Ukraine; statistical analysis was used to process quantitative data on production, exports and imports; and a structural-logical method was used to formulate conclusions and forecasts regarding the market's development prospects.

Results. It has been determined that the global market for plant protection products is in a post-crisis stabilization phase. Following destocking in 2023–2024, stabilization is expected in 2025, with regulatory pressure, the spread of biological alternatives and the growing role of Asian manufacturers remaining key drivers.

In Ukraine, the war has been a catalyst for structural change. In 2022, the market experienced a sharp decline, but by 2023, PPP imports had recovered thanks to European logistical support. At the same time, farmers became more price-sensitive, regional differentiation in demand intensified, and harmonization of standards with the EU accelerated. This means that in the short term, the Ukrainian market will remain vulnerable to military and logistical risks, but in the long term, it may integrate into global trends of sustainable development that combine economic efficiency and environmental safety.

Discussion. In the future, it is planned to conduct a correlation-regression analysis of factors influencing the production of plant protection products in Ukraine.

Key words: plant protection products, agriculture, market, demand, supply, producers, export, import, state regulation of the market.

Постановка проблеми. Сільське господарство є стратегічною складовою економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку та стабільний розвиток національного ринку. Однією з ключових складових ефективного функціонування аграрного сектору є доступ до якісних засобів захисту рослин, що безпосередньо впливає на обсяги виробництва та якості сільськогосподарської продукції. Умови воєнного стану в Україні створюють унікальні виклики для ринку засобів захисту рослин, зокрема порушення логістичних ланцюгів, нестабільність пропозиції, зміни структури попиту та підвищення залежності від імпортних поставок.

У цих умовах особливого значення набуває роль державного регулювання та впровадження цифрових інструментів, які здатні забезпечити ефективний моніторинг, управління та координацію ринку. Актуальність дослідження полягає у необхідності глибокого аналізу особливостей функціонування ринку засобів захисту рослин під час воєнного стану, визначення впливу ключових операторів ринку, дистриб'юторів і виробників на стабільність поста-

вань, а також оцінки можливостей для підтримки експорту та імпорту.

Результати такого дослідження сприятимуть формуванню науково обґрунтованих стратегій забезпечення безперебійного постачання засобів захисту рослин, підвищенню ефективності державного регулювання та підтримці аграрного виробництва в умовах кризових явищ, що має безпосереднє значення для економічної стабільності та продовольчої безпеки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню світового та вітчизняного ринку засобів захисту рослин присвячено роботи багатьох зарубіжних та українських вчених. Дана робота містить аналіз статей таких вчених як Грузінська І., Смагіна А., Жигадло В., Стаднік Р., Перепелиця О. [1]; Фокін А. В. [2]; Ходаківська О. В., Корчинська С. Г., Челомбітко А. Ф., Чекан К. В. [3]; Alexoaei A. P., Robu R. G., Cojanu V., Miron D., Holobiuc A.-M. [6]; Daraban G. M., Hlihor R.-M., Suteu D. [7]; Wakil W., Faleiro J. R., Miller, T.A. [10]. Однак є низка аспектів, що потребують більш детального аналізу, що й обумовлює мету проведення даного дослідження.

Мета статті — комплексно дослідити сучасну структуру та динаміку світового ринку засобів захисту рослин, визначити ключових міжнародних гравців та їхні стратегічні позиції, а також окреслити місце й перспективи України у глобальних ланцюгах виробництва, торгівлі та споживання агрохімічної продукції в умовах воєнних викликів та трансформацій аграрного сектору.

Матеріали і методи. У дослідженні використано сукупність теоретичних і емпіричних матеріалів, зокрема аналітичні звіти міжнародних організацій (FAO, OECD, Agricultural Outlook, European Crop Protection Association, World Bank), що містять дані про глобальні тенденції у сфері виробництва та використання засобів захисту рослин; статистичні бази даних (FAOSTAT, Eurostat, UN Comtrade, Державна служба статистики України), які забезпечують кількісні показники експорту, імпорту та споживання; нормативно-правові документи України та ЄС, що регламентують використання пестицидів та агрохімікатів; публікації наукових журналів і галузевих оглядів, присвячених аналізу агрохімічного ринку.

Методом системного аналізу визначено ключових гравців і структурних особливостей ринку; порівняльний аналіз був використаний для зіставлення динаміки ринку засобів захисту рослин у світі та в Україні; метод статистичного аналізу — для обробки кількісних даних щодо виробництва, експорту та імпорту; структурно-логічний метод — для формулювання висновків і прогнозів щодо перспектив розвитку ринку.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у лютому 2022 року стало каталізатором масштабних змін у всіх секторах національної економіки, зокрема в аграрному виробництві. Ринок засобів захисту рослин, який відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності сільськогосподарського виробництва, зазнав значних трансформацій у структурі попиту та пропозиції.

Що стосується попиту, він зазнав неоднорідних змін залежно від регіональної специфіки та типу аграрного виробництва. У прифронтових та тимчасово окупованих регіонах попит на засоби захисту рослин різко зменшився через обмежену можливість ведення посівних робіт та загрозу знищення аграрної продукції [1]. Водночас у відносно безпечних регіонах Центральної та Західної України попит на засоби захисту рослин залишався стабільним або навіть зростав, оскільки фермери намагалися компенсувати втрати виробництва та максимально забезпечити продовольчу безпеку країни. Підвищення уваги до ефективного використання обмежених ресурсів сприяло зростанню інтересу до високоякісних, концентрованих та сертифікованих препаратів, а також до технологій точного внесення та цифрових систем управління аграрними ризиками.

З точки зору пропозиції, ринок зазнав суттєвих обмежень [2]. Порушення логістичних ланцюгів,

закриття портів, проблеми з імпортом сировини та готової продукції призвели до дефіциту окремих видів засобів захисту рослин. Виробники були змушені оптимізувати виробничі процеси, шукати альтернативні постачальницькі канали та адаптувати асортимент продукції до нових умов [3]. Значну роль відіграли дистриб'ютори, які змушені були оперативним перерозподіляти наявні ресурси між регіонами та знаходити інноваційні рішення для забезпечення безперебійного постачання.

Таким чином, ринок засобів захисту рослин в Україні після повномасштабного вторгнення РФ характеризується подвійною динамікою: попит стає більш регіонально диференційованим та вибіркоким, а пропозиція — обмеженою та стратегічно спрямованою на забезпечення ключових потреб аграрного виробництва. Ці зміни підкреслюють необхідність активного державного регулювання, розвитку цифрових інструментів контролю та планування, а також пошуку нових логістичних та виробничих рішень для стабілізації ринку та підтримки продовольчої безпеки України.

Перш ніж говорити про український ринок засобів захисту рослин, проаналізуємо глобальні та регіональні тенденції функціонування даного ринку. Загальне використання пестицидів у сільському господарстві в 2022 р. становило 3,70 млн. т активних інгредієнтів (Мт), що на 4% більше, ніж у 2021 р., на 13% більше, ніж за десятиліття, і вдвічі більше, ніж у 1990 році (рис. 1).

Порівнюючи останнє десятиліття з 1990-ми роками, глобальне застосування пестицидів збільшилося на 121% для гербіцидів, на 54% для фунгіцидів і бактерицидів та на 48% для інсектицидів. За той самий період змінився розподіл категорій пестицидів: збільшилася частка гербіцидів (з 40 до 50% від загального обсягу використання пестицидів) і зменшилася частка інсектицидів (з 26 до 22%) та фунгіцидів і бактерицидів (з 25 до 22%).

У 2022 р. обсяг загального експорту пестицидів (який використовується як показник торгівлі) зменшився на 1% порівняно з 2021 р. і становив приблизно 6,9 млн. т готових продуктів, але їхня вартість зросла на 13% і досягла 48,8 млрд. доларів США. Протягом десятиліття 2013–2022 рр. обсяг експорту пестицидів зріс на 50%, а їхня вартість — на 53%. Інтенсивність використання пестицидів змінювалася з часом з різною динамікою. Використання пестицидів на площу орних земель у 2022 році становило 2,38 кг на гектар (кг/га), що на 3% більше, ніж у 2021 році; використання на вартість сільськогосподарської продукції становило 0,90 кг на тисячу міжнародних доларів (кг/1000 І\$) (+2%); а використання на одну особу становило 0,46 кг на душу населення (кг/га) (+2%). У період з 1990 по 2022 рік ці показники зросли відповідно на 94%, 5% і 35% (рис. 2).

З середини 1990-х років Америка є найбільшим споживачем пестицидів серед усіх регіонів,

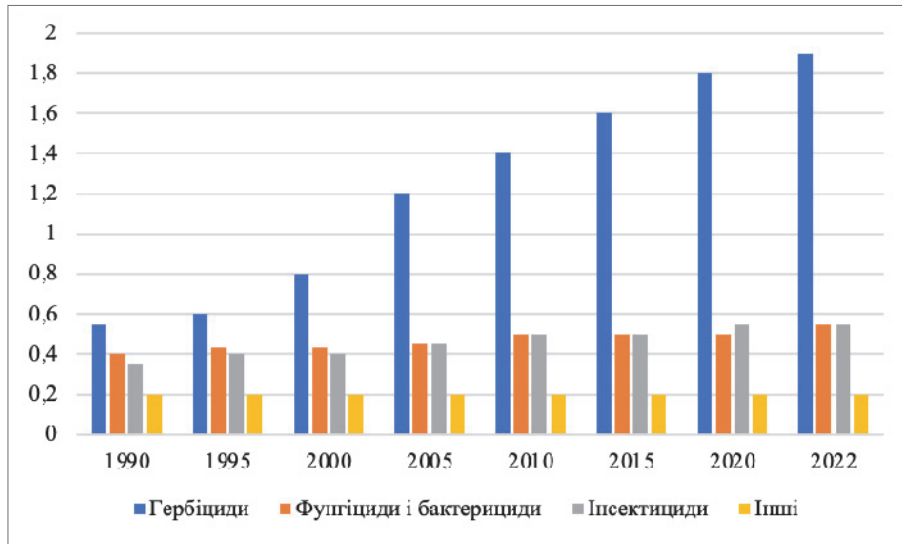


Рис. 1. Глобальне використання пестицидів за категоріями в 1990–2022, млн. т
Джерело: складено авторами на основі [4]

випереджаючи Азію, Європу, Африку та Океанію. Там використання пестицидів у сільському господарстві зросло на 10% з 1,71 млн. т у 2021 році до 1,89 млн. т у 2022 р. Темпи зростання між 1990 і 2022 роками становили 210%, причому за останнє десятиліття відбулося збільшення на 31%. Протягом усього періоду Америка застосовувала найвищі рівні пестицидів у сільському господарстві, в середньому приблизно 1,13 млн. т на рік. У період з 1990 по 1999 р. та з 2013 по 2022 р. у складі використовуваних пестицидів відбулася зміна: збільшилася частка гербіцидів (з 50 до 67%), фунгіцидів і бактерицидів (з 13 до 14%) і зменшилася частка інсектицидів (з 22 до 13%).

У 2022 р. Америка імпортувала найбільшу кількість пестицидів з інших регіонів світу: 1,2 млн. т за обсягом готових продуктів, що відповідає вар-

тості 10,8 млрд. доларів США. Цей регіон також застосував найвищі рівні пестицидів в середньому між 1990 і 2022 роками на одиницю площі орних земель (3,06 кг/га), на вартість сільськогосподарської продукції (1,51 кг/1000 I\$) та на душу населення (1,23 кг/особу).

Азія використала 1,05 млн. т пестицидів у 2022 році, що на 1% менше, ніж у 2021 році, і на 76% більше, ніж у 1990 році. У 2022 році цей регіон експортував найбільшу кількість пестицидів (3,5 млн. т, що відповідає вартості 21,7 млрд. доларів США). Він також експортував найбільшу кількість пестицидів до інших регіонів, що становило 2,3 млн. т та 15,3 млрд. доларів США за той самий рік. Протягом усього періоду Азія була нижче середнього світового рівня за показниками на гектар, за вартістю

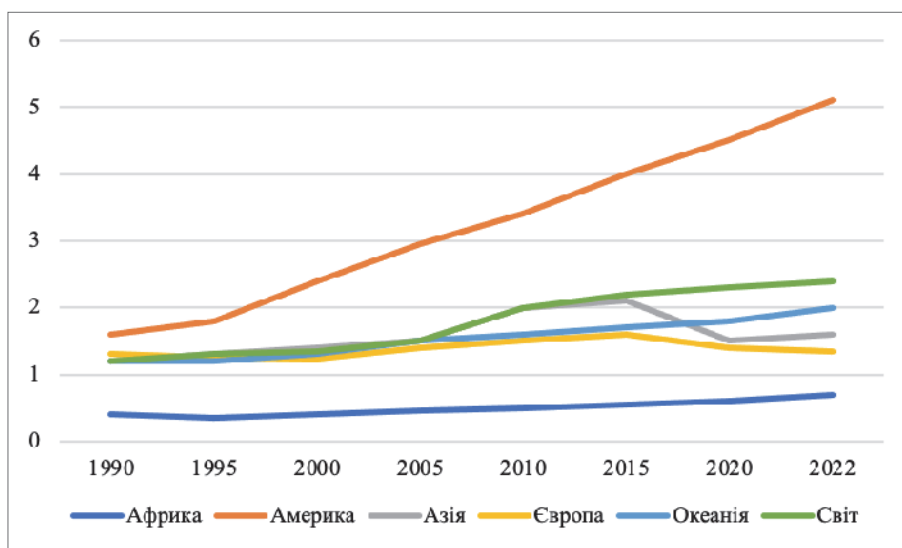


Рис. 2. Використання пестицидів на площі орних земель за регіонами, кг/га
Джерело: складено авторами на основі [5]

сільськогосподарської продукції та на душу населення, що в середньому становило 1,60 кг/га, 0,61 кг/1000 I\$ та 0,22 кг/на душу населення відповідно.

В Європі використання пестицидів у сільському господарстві зменшилося з 513 тис. т у 2021 році до 480 тис. т у 2022 році (–7%). З 1990 року темпи зростання становили –5%, а за останнє десятиліття відбулося зменшення на 7%. Європа мала найнижчу частку використання пестицидів, отриманих з інсектицидів (13%), що, найімовірніше, було пов'язано з суворістю Європейською спільною сільськогосподарською політикою [6], яка контролює та регулює використання пестицидів. Зниження також може бути пов'язане зі зростанням попиту на органічні (або з низьким вмістом пестицидів) продукти. Включаючи внутрішньорегіональну торгівлю, європейські країни імпортували в середньому 1,27 млн. т пестицидів на рік у період з 1990 по 2022 рік, що підкреслює торговельні партнерства в регіоні. Використання пестицидів у регіоні на одиницю площі орних земель у 2022 році становило 1,66 кг/га, що нижче середнього світового показника. Протягом усього періоду використання пестицидів в Європі було дещо вищим за середній світовий показник на гектар (1,59 кг/га), на вартість сільськогосподарської продукції (0,91 кг/1000 I\$) та на особу (0,65 кг/на душу населення).

Використання пестицидів в Африці зменшилося лише незначно між 2021 і 2022 роками, з 210 тис. т до 209 тис. т, але значно зросло протягом останнього десятиліття (на 26%); зростання між 1990 і 2022 роками становить 185%. Африка використовує невелику кількість пестицидів, що становить лише 5% від загального світового обсягу у період з 2013 по 2022 рік. У період з 1990–1999 до 2013–2022 років частка фунгіцидів і бактерицидів у загальному обсязі використання пестицидів зростає з 29% до 33%, а частка гербіцидів — з 23% до 31%, тоді як частка інсектицидів зменшилася з 38% до 28%. Більшість імпорту пестицидів в Африку надходить з країн за межами регіону, а більшість експортованих пестицидів залишається в регіоні. У 2022 році загальний обсяг імпорту пестицидів досяг 754 тис. т (3,8 млрд. доларів США), з яких 710 тис. т (3,6 млрд. доларів США) надійшло з інших регіонів; загальний обсяг експорту пестицидів становив 58 тис. т (360 млн. доларів США), з яких лише 12 тис. т було експортовано до країн, що не входять до Африки (75 млн. доларів США). Порівняно з 2021 роком, обсяги експорту зменшилися на 19 відсотків, а імпорт — на 11%, що може свідчити про збільшення внутрішнього виробництва для використання в африканських країнах. У період з 1990 по 2022 рік у регіоні застосовувалися найнижчі рівні пестицидів на одиницю площі орних земель, на вартість сільськогосподарської продукції та на душу населення (відповідно 0,45 кг/га, 0,11 кг/особу та 0,43 кг/1000 I\$) [7].

Використання пестицидів у сільському господарстві Океанії залишалося стабільним з 2021 по 2022

рік на рівні 67 тис. т, хоча з 1990 року воно майже потроїлося. У період з 1990-х років до 2013–2022 років частка гербіцидів зростає (з 67% до 71%), а частка інсектицидів (з 21% до 19%), фунгіцидів і бактерицидів (з 9% до 8%) та інших пестицидів (з 3% до 2%) зменшилася. У регіоні торгували невеликими обсягами пестицидів, причому більша частина експорту припадала на країни регіону. У 2022 році загальний обсяг імпорту в регіоні досяг 346 тис. т на суму 2,0 млрд. доларів США. Більша частина цього обсягу була предметом внутрішньої торгівлі, а майже 70% експорту пестицидів залишилося в регіоні. У період з 1990 по 2022 рік в Океанії застосовувалися низькі рівні пестицидів на гектар орних земель (1,65 кг/га) і при нормалізації за вартістю сільськогосподарської продукції (0,83 кг/1000 I\$), але високі рівні на одну особу (1,29 кг/особу) [8].

На рисунку 3 показано, що Бразилія була найбільшим споживачем пестицидів у світі в 2022 році, використовуючи 801 тис. т пестицидів для сільськогосподарських потреб. Це приблизно на 70% більше, ніж у США (468 тис. т), які посідають друге місце за обсягом споживання. Наступні три країни-споживачі — Індонезія (295 тис. т), Аргентина (263 тис. т) і Китай (236 тис. т) — мали схожі рівні використання. Наступними чотирма країнами-споживачами були В'єтнам (162 тис. т), Канада (98 тис. т), РФ (97 тис. т), Колумбія (78 тис. т) і Франція (69 тис. т).

Обсяг застосування на одиницю площі сільськогосподарських угідь серед зазначених вище країн, що найбільше використовують пестициди, значно різнився: від 16 кг/га в Колумбії до 0,8 кг/га в Російській Федерації. Рівень в Колумбії, В'єтнамі та Бразилії був у 1,9–2,7 р. вищим, ніж в Індонезії (6,5 кг/га) та Аргентині (5,9 кг/га) [8–11].

Щодо українського ринку засобів захисту рослин, після повномасштабного вторгнення РФ для нього характерні такі тенденції. За підсумками опитувань FAO (весна–літо 2022/поч. 2023), агропідприємства обмежували використання насіння, пестицидів і добрив, фіксували пошкодження активів і логістичні бар'єри. Це прямо вказує на просідання фактичного споживання ЗЗР у сезоні-2022 через окупацію частини територій, мінні поля, дефіцит оборотних коштів і подорожчання логістики [12].

Блокада морських портів спричинила різку перебудову логістики: спочатку експорт впав більше ніж на 90% (березень–травень 2022), що «заморозило» обігові кошти агровиробників, а далі експорт відновлювався частково (рис. 4).

Після заходів, вжитих ЄС для впровадження альтернативних транспортних маршрутів («коридори солідарності»), а також ООН і Туреччиною для розблокування портів («Чорноморська зернова ініціатива»), експорт зріс, а ціни на продовольство стабільно знижувалися. Однак у липні 2023 року РФ вийшла з Чорноморської зернової ініціативи.

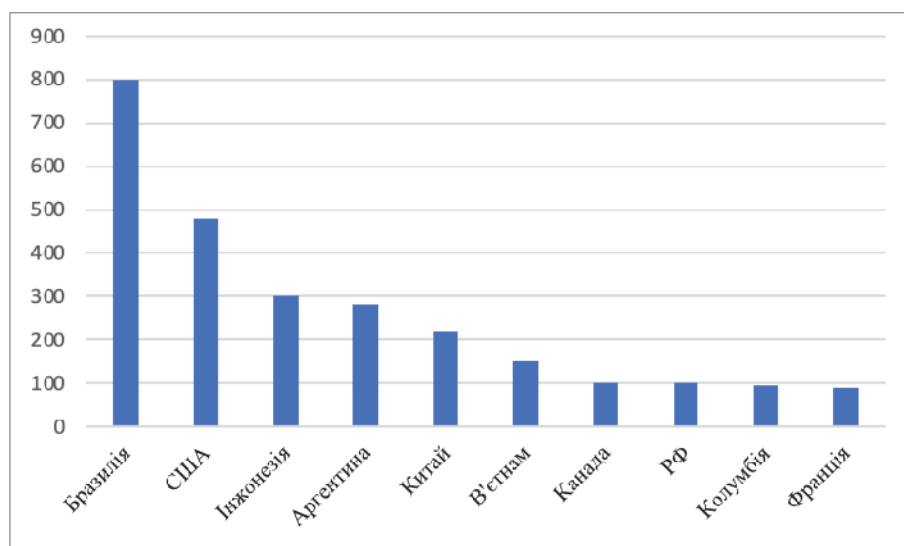


Рис. 3. Використання пестицидів, країни-лідери в 2022 р., тис. т

Джерело: складено автором на основі [4]

До того часу 40% українського зерна транспортувалося через чорноморські порти, а 60% — суходелом через смуги солідарності.

За торговою статистикою Trendeconomy [13], у 2023 р. імпорт України за категорією «інсектициди, гербіциди, фунгіциди, регулятори росту та ін.» становив приблизно 831 млн. дол. США або 1,3% загального імпорту. Це свідчить про суттєве відновлення попиту після шоку 2022 року. На рівні ЄС зафіксовано падіння продажів пестицидів у 2022–2023 рр. (мінус на фоні цінових шоків і турбулентності, спричинених війною), що побічно вплинуло на ціни та доступність для імпортерів у регіоні, зокрема України [14].

Через скорочення посівних площ у прифронтових та замінованих зонах і дорогий кредит ресурс-

ний попит у 2022-му змістився до мінімізації норм і кратності внесення («must-have» обробки замість «nice-to-have»), що прямо видно з висновків FAO про обмежене використання інпутів. У 2023-му/2024-му, зі стабілізацією логістики, застосування частково відновлюється, проте гетерогенність між регіонами зберігається [15].

Фінансові обмеження малих і середніх господарств у воєнний час (вищі ризики, вартість кредиту) посилюють цінову чутливість, що стимулює перехід від «преміум» до доступніших рішень у ЗЗР (включно з генериками), особливо поза найінтенсивнішими культурами [16].

У 2022–2023 рр. Україна посилила МДР для хлорпірифосу/хлорпірифос-метилу до 0,01 мг/кг(л) та розширила перелік контрольованих пестицидів

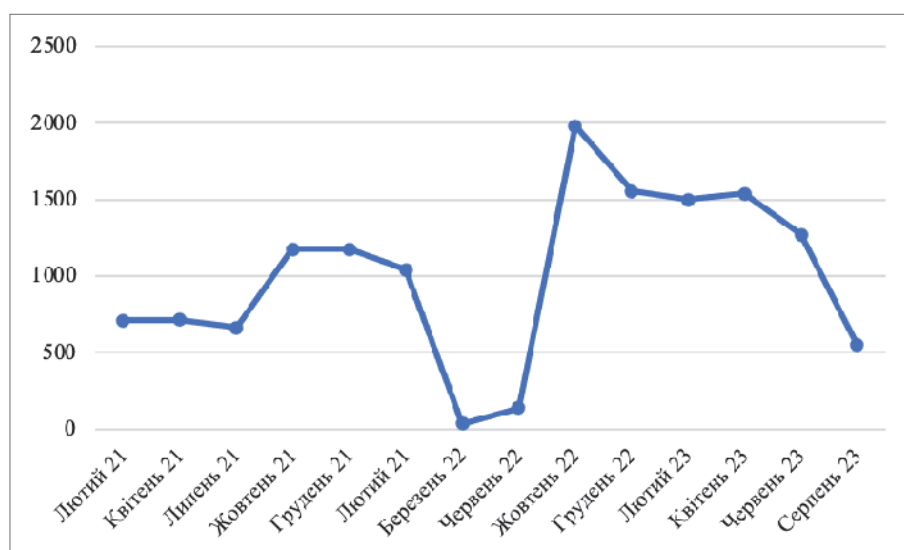


Рис. 4. Експорт України зернових культур, млн. т

Джерело: складено автором на основі [12]

й агрохімікатів; у 2024-му триває гармонізація законодавства щодо ЗЗР із правом ЄС (процеси, описані в регуляторних оглядах). Це впливає на продуктові портфелі постачальників і допуск на ринок.

Падіння врожайності, скорочення площ після 2022 р. та волатильність логістики впливали на ліквідність аграріїв (а значить і на закупівлі інпутів). Офіційні оцінки FAO фіксують поступове відновлення експорту завдяки новим коридорам і дунайській логістиці, хоча виробництво й далі нижче від піків 2021 р. За UCAV (огляд 2024/25), агросектор нарощує роль у валютних надходженнях (понад 59% експорту товарів у 2024 р.), але стикається з обмеженнями рентабельності в окремі сезони, що також впливає на інвестиційні рішення щодо ЗЗР [17].

Висновки і перспективи подальших досліджень. В результаті проведеного дослідження зроблено такі висновки. Глобальний ринок засобів захисту рослин перебуває на етапі післякризового вирівнювання, після дестокінгу 2023–2024 років очі-

кується стабілізація у 2025-му, при цьому ключовими драйверами залишаються регуляторний тиск, поширення біологічних альтернатив та зростаюча роль азійських виробників.

В Україні війна стала каталізатором структурних змін. У 2022 р. ринок зазнав різкого падіння, проте вже у 2023 р. імпорт ЗЗР відновився завдяки європейській логістичній підтримці. Водночас зросла цінова чутливість аграріїв, посилилася регіональна диференціація попиту та активізувалася гармонізація стандартів із ЄС. Це означає, що у короткостроковій перспективі український ринок залишатиметься вразливим до військових і логістичних ризиків, проте у довгостроковій може інтегруватися у глобальні тренди сталого розвитку, що поєднують економічну ефективність і екологічну безпеку.

В подальшому планується проведення кореляційно-регресійного аналізу факторів впливу на виробництво засобів захисту рослин в Україні.

Література

1. Грузінська І., Смагіна А., Жигаadlo В., Стаднік Р., Перепелиця О. Зелена книга. *Регулювання внутрішнього виробництва та обігу засобів захисту рослин*. 2018. С. 23–24.
2. Фокін А. В. Деякі світові тенденції у захисті рослин. *Газета по-українськи*. 2009. № 9. С. 9–12.
3. Ходаківська О. В., Корчинська С. Г., Челомбітко А. Ф., Чекан К. В. Використання засобів захисту рослин у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2017. № 1. С. 24–30.
4. FAOSTAT. Pesticides Use. URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/RP> (дата звернення: 25.08.2025).
5. FAOSTAT Analytical Brief 89. Pesticides use and trade 1990–2022. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/262b96c8-eef0-4810-9c23-d8639a5dbf1b> (дата звернення: 25.08.2025).
6. Alexoaei A. P., Robu R. G., Cojanu V., Miron D., Holobiuc A.-M. Good Practices in Reforming the Common Agricultural Policy to Support the European Green Deal — A Perspective on the Consumption of Pesticides and Fertilizers. *Amfiteatru Economic*. 2022. 24(60). P. 525–545. DOI: <https://doi.org/10.24818/EA/2022/60/525>.
7. Daraban G. M., Hlihor R.-M., Suteu, D. Pesticides vs. Biopesticides: From Pest Management to Toxicity and Impacts on the Environment and Human Health. *Toxics*. 2023. 11. 983 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/toxics11120983>.
8. United Nations. 2019. Methodology Guide for UN Comtrade User on UN Comtrade Upgrade 2019. New York. URL: <https://comtrade.un.org/data/MethodologyGuideforComtradePlus.pdf> (дата звернення: 25.08.2025).
9. United Nations. 2021. UN Comtrade Database. URL: <https://comtrade.un.org/> (дата звернення: 25.08.2025).
10. Wakil W., Faleiro J. R., Miller, T. A. eds. 2015. Sustainable pest Management in Date Palm: Current status and emerging challenges. Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-24397-9>.
11. WTO (World Trade Organization). 2020. Trade in medical goods in the context of tackling COVID-19: developments in the first half of 2020. Geneva. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/medical_goods_update_e.pdf (дата звернення: 25.08.2025).
12. How the Russian invasion of Ukraine has further aggravated the global food crisis. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/how-the-russian-invasion-of-ukraine-has-further-aggravated-the-global-food-crisis> (дата звернення: 25.08.2025).
13. Trend Economy. Annual International Trade Statistics by Country (HS). URL: <https://trendeconomy.com/data/h2/Ukraine/TOTAL> (дата звернення: 25.08.2025).
14. Agri-environmental indicator — consumption of pesticides. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Agri-environmental_indicator_-_consumption_of_pesticides (дата звернення: 25.08.2025).
15. FAO. 2023. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises — Findings of a nationwide survey of agricultural enterprises with land up to 250 hectares, January–February 2023. Rome. URL: <https://doi.org/10.4060/cc5755en> (дата звернення: 31.08.2025).
16. Priorities for agricultural support in Ukraine. The World Bank report. 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524074615884/pdf> (дата звернення: 31.08.2025).

References

1. Fokin A. V. Deyaki svitivi tendentsii u zahysti Roslyn [Some global trends in plant protection]. *Gazeta po-ukrainski*. 2009. № 9. P. 9–12 [in Ukrainian].
2. Hodakivska O. V., Korchynska S. G., Chelombitko A. F., Chekan K. V. Vykorystannia zasobiv zahystu Roslyn u silskomu gospodarstvi [Use of plant protection products in agriculture]. *Ekonomika APK*. 2017. № 1. P. 24–30 [in Ukrainian].
3. FAOSTAT. Pesticides Use. URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data/RP> (accessed: 25.08.2025).
4. FAOSTAT Analytical Brief 89. Pesticides use and trade 1990–2022. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/262b96c8-eef0-4810-9c23-d8639a5dbf1b> (accessed: 25.08.2025).
5. Alexoaei A. P., Robu R. G., Cojanu V., Miron D., Holobiuc A.-M. 2022. Good Practices in Reforming the Common Agricultural Policy to Support the European Green Deal — A Perspective on the Consumption of Pesticides and Fertilizers. *Amfiteatru Economic*. 24(60). P. 525–545. DOI: <https://doi.org/10.24818/EA/2022/60/525>.
6. Daraban G. M., Hlihor R.-M., Suteu, D. 2023. Pesticides vs. Biopesticides: From Pest Management to Toxicity and Impacts on the Environment and Human Health. *Toxics*, 11, 983. DOI: <https://doi.org/10.3390/toxics11120983>.
7. United Nations. 2019. Methodology Guide for UN Comtrade User on UN Comtrade Upgrade 2019. New York. URL: <https://comtrade.un.org/data/MethodologyGuideforComtradePlus.pdf> (accessed: 25.08.2025).
8. United Nations. 2021. UN Comtrade Database. URL: <https://comtrade.un.org/> (accessed: 25.08.2025).
9. Wakil W., Faleiro J. R., Miller, T.A. eds. 2015. Sustainable pest Management in Date Palm: Current status and emerging challenges. Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-24397-9>.
10. WTO (World Trade Organization). 2020. Trade in medical goods in the context of tackling COVID-19: developments in the first half of 2020. Geneva. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/medical_goods_update_e.pdf (accessed: 25.08.2025).
11. How the Russian invasion of Ukraine has further aggravated the global food crisis. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/how-the-russian-invasion-of-ukraine-has-further-aggravated-the-global-food-crisis> (accessed: 25.08.2025).
12. Trend Economy. Annual International Trade Statistics by Country (HS). URL: <https://trendeconomy.com/data/h2/Ukraine/TOTAL> (accessed: 25.08.2025).
13. Agri-environmental indicator — consumption of pesticides. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Agri-environmental_indicator_-_consumption_of_pesticides (accessed: 25.08.2025).
14. FAO. 2023. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises — Findings of a nationwide survey of agricultural enterprises with land up to 250 hectares, January–February 2023. Rome. URL: <https://doi.org/10.4060/cc5755en> (accessed: 31.08.2025).
15. Priorities for agricultural support in Ukraine. The World Bank report. 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524074615884/pdf> (accessed: 31.08.2025).
16. Outlook for Ukrainian agricultural market 2025. Ministry of agrarian policy and food of Ukraine. URL: <https://ucab.ua/files/2024/2025%20Outlook.pdf> (accessed: 31.08.2025).

УДК 658.8:005.35]:004

Намазова Юлія Ісмаїлівна

*доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського*

Namazova Yuliia

*PhD in Public Administration and Management,
Senior Lecturer, Department of Public Administration and Management,
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0000-0003-0466-6005*

Кушко Ігор Сергійович

*доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського*

Kushko Ihor

*PhD in Public Administration and Management,
Senior Lecturer, Department of Public Administration and Management,
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0000-0003-3803-1809*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11409

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У КОРПОРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ З УРАХУВАННЯМ АНТИКРИЗОВИХ І ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING IN CORPORATE MANAGEMENT: ANTI-CRISIS AND DIGITAL TRANSFORMATIONS

Анотація. Вступ. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлено як глобальними економічними кризами та воєнними викликами, так і динамікою цифрової трансформації та зміною соціальних очікувань. Для підприємств це означає потребу у пошуку нових стратегічних ресурсів, здатних забезпечити стабільність, довіру стейкхолдерів і довгострокову конкурентоспроможність. Одним із таких ресурсів стає соціально відповідальний маркетинг (СВМ), який поєднує інструменти ринкової діяльності з принципами етики, корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

СВМ у системі корпоративного менеджменту розглядається як стратегічний чинник, що дозволяє формувати позитивну ділову репутацію, зміцнювати партнерські відносини та мінімізувати ризики в умовах кризових змін. Він орієнтований не лише на досягнення економічних результатів, а й на створення суспільної цінності, що підвищує рівень лояльності споживачів, партнерів і місцевих громад. У кризових умовах соціально відповідальні практики маркетингу виконують роль стабілізуючого механізму, який допомагає зберегти ринкові позиції, підтримати внутрішню корпоративну культуру та забезпечити стійкість бізнес-моделей.

Актуальність теми зумовлена необхідністю дослідження соціально відповідального маркетингу не лише як складової корпоративної соціальної відповідальності, але й як стратегічного ресурсу управління, що здатний підвищити адаптивність і життєздатність підприємств в умовах кризових викликів. Такий підхід сприяє формуванню нової управлінської парадигми, де соціальна відповідальність інтегрується у ключові бізнес-процеси, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та суспільною користю.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розкриття сутності соціально відповідального маркетингу як стратегічного ресурсу корпоративного менеджменту, а також визначення його ролі у підвищенні стійкості та конку-

рентоспроможності підприємств в умовах кризових викликів. Реалізація поставленої мети передбачає систематизацію наукових підходів до трактування соціально відповідального маркетингу, виявлення взаємозв'язку між його інструментами та механізмами корпоративного управління, а також обґрунтування можливостей інтеграції соціально відповідальних практик у стратегічне планування й антикризове управління компаніями.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені проблематиці соціально відповідального маркетингу, корпоративної соціальної відповідальності, стратегічного менеджменту та антикризового управління. У процесі роботи було використано сучасні публікації у фахових наукових виданнях, дисертаційні дослідження, аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема ООН, OECD та Європейської комісії, а також офіційні статистичні дані Державної служби статистики України. Методологія дослідження ґрунтувалася на застосуванні комплексу наукових методів. Історико-логічний метод дозволив дослідити еволюцію концепції соціально відповідального маркетингу та її інтеграцію у корпоративний менеджмент. Засоби аналізу й синтезу були використані для узагальнення наукових підходів і систематизації різних трактувань сутності цього явища. Порівняльний аналіз забезпечив можливість виявити особливості впровадження соціально відповідальних практик у різних бізнес-моделях та організаційних структурах. Системний підхід дав змогу визначити місце соціально відповідального маркетингу у структурі стратегічних ресурсів корпоративного управління. Метод кейс-стаді застосовувався для аналізу досвіду українських і зарубіжних компаній, які інтегрують принципи соціальної відповідальності у маркетингову діяльність та антикризові стратегії. Використання структурно-функціонального аналізу дозволило дослідити механізми взаємодії між корпоративним менеджментом і соціально відповідальним маркетингом у процесі забезпечення стійкості бізнесу. Сукупність цих підходів забезпечила комплексність і наукову обґрунтованість отриманих результатів.

Результати. Дослідження показало, що соціально відповідальний маркетинг поступово трансформується з елемента корпоративної соціальної відповідальності у стратегічний ресурс корпоративного менеджменту. Його ключовою функцією стає інтеграція економічних інтересів підприємства із суспільними очікуваннями, що сприяє формуванню довіри стейкхолдерів та підвищенню репутаційного капіталу компаній. Аналіз сучасних наукових підходів засвідчив, що соціально відповідальний маркетинг не обмежується традиційним використанням інструментів просування чи філантропічною діяльністю, а виступає цілісною системою стратегічних дій, орієнтованих на стійкий розвиток бізнесу.

Виявлено, що в умовах кризових викликів соціально відповідальний маркетинг виконує стабілізаційну функцію, оскільки дозволяє зменшувати репутаційні ризики, підтримувати лояльність споживачів і зберігати партнерські відносини навіть за наявності зовнішніх загроз. Застосування принципів відповідальності у маркетинговій діяльності створює передумови для довгострокової адаптації підприємств до турбулентного середовища, що особливо актуально для українських компаній у період війни та економічної нестабільності.

Дослідження зарубіжних і вітчизняних практик довело, що поєднання соціальної відповідальності з антикризовим менеджментом забезпечує вищу ефективність корпоративного управління. Компанії, які інтегрують у свою стратегію принципи етики, прозорості, екологічної та соціальної відповідальності, демонструють більш високий рівень стійкості та конкурентоспроможності. Значну роль у цьому відіграє цифрова трансформація, яка відкриває нові канали комунікації, дозволяє швидко реагувати на соціальні виклики та підвищує ефективність зворотного зв'язку зі споживачами й громадами.

Узагальнення результатів засвідчує, що соціально відповідальний маркетинг у системі корпоративного менеджменту виконує три взаємопов'язані стратегічні функції: забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, підвищення соціальної легітимності бізнесу та зміцнення антикризового потенціалу компаній. Це підтверджує його роль як одного з ключових ресурсів корпоративного управління у сучасних умовах.

Перспективи. Подальший розвиток досліджень у сфері соціально відповідального маркетингу відкриває широкі можливості для поглиблення теоретичних і практичних засад корпоративного менеджменту. Перспективним напрямом є формування інтегрованих моделей управління, у яких соціально відповідальний маркетинг поєднується з інструментами цифрової трансформації, комплаєнсу та ризик-менеджменту. Це дозволить підприємствам більш ефективно реагувати на кризові явища, мінімізувати репутаційні та фінансові ризики, а також забезпечувати адаптивність бізнес-моделей до турбулентного середовища.

Важливим є також розвиток системи оцінювання результативності соціально відповідальних практик, зокрема через запровадження комплексних індикаторів сталого розвитку, ESG-метрик та цифрових інструментів аналітики. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості корпоративного управління та зміцненню довіри з боку стейкхолдерів.

Перспективним вбачається і розширення емпіричних досліджень, спрямованих на вивчення впливу соціально відповідального маркетингу на довгострокову конкурентоспроможність підприємств у різних галузях. Особливої уваги потребують кейси українських компаній, що діють в умовах війни та економічної нестабільності, оскільки їхній досвід може стати цінною основою для вироблення універсальних моделей антикризового корпоративного управління.

Отже, перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробці комплексних стратегій інтеграції соціально відповідального маркетингу у систему корпоративного менеджменту, що забезпечить поєднання економічної результативності з соціальною цінністю та сприятиме формуванню нової управлінської парадигми в умовах глобальних і локальних викликів.

Ключові слова: маркетинг, корпоративний менеджмент, стратегічний ресурс, антикризове управління, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, цифрова трансформація, конкурентоспроможність.

Summary. Introduction. Modern economic conditions are characterized by a high level of uncertainty caused by global economic crises, military challenges, the dynamics of digital transformation, and changing social expectations. For enterprises, this creates the need to identify new strategic resources capable of ensuring stability, stakeholder trust, and long-term competitiveness. One of these resources is socially responsible marketing (SRM), which combines market activity tools with the principles of ethics, corporate social responsibility, and sustainable development.

Within the system of corporate management, SRM is considered a strategic factor that enables the formation of a positive business reputation, the strengthening of partnerships, and the minimization of risks under conditions of crisis change. It is oriented not only toward achieving economic results but also toward creating social value, which increases the loyalty of consumers, partners, and local communities. In times of crisis, socially responsible marketing practices serve as a stabilizing mechanism that helps preserve market positions, maintain internal corporate culture, and ensure the resilience of business models.

The relevance of the topic lies in the need to study socially responsible marketing not only as a component of corporate social responsibility but also as a strategic management resource capable of enhancing the adaptability and viability of enterprises in the face of crisis challenges. Such an approach contributes to the formation of a new managerial paradigm in which social responsibility is integrated into core business processes, ensuring a balance between economic efficiency and societal benefit.

Purpose. The purpose of the study is to provide theoretical justification and to reveal the essence of socially responsible marketing as a strategic resource of corporate management, as well as to determine its role in enhancing the resilience and competitiveness of enterprises under crisis conditions. The implementation of this purpose involves the systematization of scientific approaches to the interpretation of socially responsible marketing, the identification of the relationship between its instruments and the mechanisms of corporate governance, and the substantiation of opportunities for integrating socially responsible practices into strategic planning and crisis management of companies.

Materials and Methods. The theoretical and methodological basis of the study consists of the works of domestic and foreign scholars devoted to the issues of socially responsible marketing, corporate social responsibility, strategic management, and crisis management. The research employed contemporary publications in peer-reviewed scientific journals, dissertation studies, analytical reports of international organizations such as the UN, OECD, and the European Commission, as well as official statistical data provided by the State Statistics Service of Ukraine. The methodological framework of the study was grounded in the application of a set of scientific methods. The historical-logical method made it possible to examine the evolution of the concept of socially responsible marketing and its integration into corporate management. Methods of analysis and synthesis were used to generalize scientific approaches and to systematize different interpretations of this phenomenon. Comparative analysis enabled the identification of the specific features of implementing socially responsible practices in various business models and organizational structures. A systemic approach made it possible to determine the place of socially responsible marketing within the structure of strategic resources of corporate governance. The case study method was applied to analyze the experience of Ukrainian and foreign companies that integrate the principles of social responsibility into marketing activities and crisis management strategies. The use of structural-functional analysis allowed for the exploration of the mechanisms of interaction between corporate management and socially responsible marketing in ensuring business resilience. The combination of these approaches ensured the comprehensiveness and scientific validity of the results obtained.

Results. The study demonstrated that socially responsible marketing is gradually transforming from a component of corporate social responsibility into a strategic resource of corporate management. Its key function lies in the integration of a company's economic interests with societal expectations, which contributes to building stakeholder trust and enhancing the reputational capital of businesses. The analysis of contemporary scientific approaches confirmed that socially responsible marketing is not limited to the traditional use of promotional tools or philanthropic activities but represents a comprehensive system of strategic actions oriented toward sustainable business development.

It was revealed that under crisis conditions, socially responsible marketing performs a stabilizing function, as it reduces reputational risks, supports consumer loyalty, and maintains partnerships even in the face of external threats. The application of responsibility principles in marketing activities creates the prerequisites for the long-term adaptation of enterprises to a turbulent environment, which is particularly relevant for Ukrainian companies during wartime and economic instability.

The examination of domestic and international practices proved that the combination of social responsibility with crisis management ensures higher efficiency of corporate governance. Companies that integrate ethics, transparency, and ecological and social responsibility into their strategies demonstrate greater resilience and competitiveness. A significant role in this process is played by digital transformation, which opens new communication channels, enables a rapid response to social challenges, and enhances the effectiveness of feedback with consumers and communities.

The generalization of the findings indicates that socially responsible marketing within the corporate management system performs three interrelated strategic functions: ensuring long-term competitiveness, enhancing the social legitimacy of business, and strengthening the crisis resilience of companies. This confirms its role as one of the key resources of corporate governance in modern conditions.

Perspectives. The further development of research in the field of socially responsible marketing opens broad opportunities for deepening both the theoretical and practical foundations of corporate management. A promising direction is the creation of integrated management models in which socially responsible marketing is combined with tools of digital transformation, com-

pliance, and risk management. Such models will enable enterprises to respond more effectively to crises, minimize reputational and financial risks, and ensure the adaptability of business models to a turbulent environment.

Another important area is the development of systems for evaluating the effectiveness of socially responsible practices, particularly through the introduction of comprehensive sustainable development indicators, ESG metrics, and digital analytical tools. This approach will contribute to enhancing the transparency of corporate governance and strengthening stakeholder trust.

Expanding empirical research also appears to be a priority, focusing on the impact of socially responsible marketing on the long-term competitiveness of enterprises across various industries. Particular attention should be given to the cases of Ukrainian companies operating under conditions of war and economic instability, as their experience can serve as a valuable foundation for developing universal models of crisis-oriented corporate management.

Thus, the perspectives for further scientific inquiry lie in designing comprehensive strategies for integrating socially responsible marketing into the corporate management system, which will ensure the combination of economic performance with social value and contribute to shaping a new managerial paradigm under global and local challenges.

Key words: marketing, corporate management, strategic resource, crisis management, corporate social responsibility, sustainable development, digital transformation, competitiveness.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної нестабільності, що посилюється воєнними діями, економічними кризами та соціальними трансформаціями, бізнес-середовище функціонує в умовах постійної невизначеності та високих ризиків. Традиційні інструменти управління та маркетингу, орієнтовані переважно на короткострокові економічні результати, втрачають ефективність, оскільки не здатні забезпечити довготривалу стійкість і довіру з боку стейкхолдерів. У цих умовах особливого значення набуває соціально відповідальний маркетинг, який інтегрує економічні цілі підприємства з етичними принципами, соціальною відповідальністю та потребами суспільства.

Разом з тим, наукова література та управлінська практика демонструють недостатню розробленість питань, пов'язаних із розумінням соціально відповідального маркетингу саме як стратегічного ресурсу корпоративного менеджменту. Переважна більшість досліджень розглядає його як інструмент комунікаційної політики або складову корпоративної соціальної відповідальності, тоді як його потенціал у зміцненні антикризової стійкості, формуванні репутаційного капіталу та довгострокової конкурентоспроможності підприємств залишається недооціненим.

Відсутність системних підходів до інтеграції соціально відповідального маркетингу у корпоративні стратегії створює прогалину між теоретичними напрацюваннями та практичними потребами бізнесу. Тому актуальним завданням є комплексне дослідження його сутності, ролі та механізмів реалізації у системі корпоративного управління, особливо в умовах кризових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У вітчизняній науковій традиції методологічні засади соціально відповідального маркетингу (СВМ) ґрунтовно викладені в дисертаційному дослідженні Л. В. Козин, де концептуалізовано еволюцію СВМ, його взаємозв'язок із корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) та сталим розвитком, а також запропоновано модель управління СВМ на рівні підприємства. Праця акцентує на холістичному характе-

рі СВМ як системи балансування економічних цілей, потреб споживачів і довгострокових суспільних інтересів [1, с. 59–63]. Результати цієї роботи є базовими для подальшої інтерпретації СВМ не лише як комунікаційної практики, а як управлінської парадигми.

Сучасні міждисциплінарні дослідження демонструють рух від «класичної» КСВ до інтегрованих моделей, у яких СВМ поєднується з цифровою трансформацією та антикризовим менеджментом. Зокрема, Мних, Дуляба та співавт. обґрунтовують концептуальну модель, що інтегрує соціальну відповідальність, цифрові інновації та адаптивні маркетингові практики на стратегічному, тактичному й операційному рівнях управління. Робота підкреслює роль етики, клієнтоорієнтованості й data-driven marketing у підсиленні стійкості бізнесу в умовах війни та економічної турбулентності [2, с. 4–9; 12–14]. Цей підхід безпосередньо підтримує трактування СВМ як стратегічного ресурсу корпоративного менеджменту.

Паралельно у вітчизняній літературі розвивається напрям, що розглядає маркетинговий менеджмент як ядро системи управління підприємством із наголосом на стратегічне планування, маркетингові інформаційні системи та диверсифікацію. При цьому соціальна відповідальність трактується як складова, що підсилює довгострокову конкурентоспроможність і бренд-капітал (на прикладі практик провідних компаній) [3, с. 874–876; 878–880]. Такий ракурс дозволяє інтерпретувати СВМ не ізольовано, а у зв'язці з функціональною архітектурою корпоративного менеджменту.

Важливим доповненням до цієї оптики є дослідження, що пов'язують СВМ із внутрішніми управлінськими механізмами — насамперед комплаєнсом і HR-менеджментом. Нескородь, Паламарчук та Міщенко показують, що комплаєнс як модель ефективного управління і маркетингу персоналу формує етичні рамки, підвищує прозорість і довіру, а також забезпечує узгодженість маркетингових практик із корпоративними цінностями та стандартами поведінки [4, с. 900–903; 904–906]. Це підкріплює тезу

про CBM як інструмент зниження репутаційних і регуляторних ризиків у кризових середовищах.

Узагальнюючи, сучасний стан наукових напрацювань характеризується:

- 1) теоретичною легітимацією CBM як мікроекономічного втілення КСВ і принципів сталого розвитку [1];
- 2) інституціоналізацією інтегрованих моделей, що поєднують CBM із цифровою трансформацією та антикризовим менеджментом для підвищення організаційної стійкості [2];
- 3) включенням CBM до системи маркетингового менеджменту та корпоративних стратегій як чинника довгострокової конкурентоспроможності [3];
- 4) підсиленням ролі комплаєнсу й HR як внутрішніх носіїв етичних стандартів, що забезпечують узгодженість CBM із корпоративним управлінням [4].

Водночас, попри суттєвий прогрес, недостатньо розробленими залишаються інструменти кількісного оцінювання внеску CBM у антикризову стійкість і конкурентоспроможність, а також методики інтеграції CBM у цикли стратегічного планування та ризик-менеджменту. Саме ці прогалини формують перспективи подальших наукових досліджень у даній сфері.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розкриття сутності соціально відповідального маркетингу як стратегічного ресурсу корпоративного менеджменту, а також визначення його ролі у підвищенні стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових викликів. Реалізація поставленої мети передбачає систематизацію наукових підходів до трактування соціально відповідального маркетингу, виявлення взаємозв'язку між його інструментами та механізмами корпоративного управління, а також обґрунтування можливостей інтеграції соціально відповідальних практик у стратегічне планування й антикризове управління компаніями.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені проблематиці соціально відповідального маркетингу, корпоративної соціальної відповідальності, стратегічного менеджменту та антикризового управління. У процесі роботи було використано сучасні публікації у фахових наукових виданнях, дисертаційні дослідження, аналітичні звіти міжнародних організацій, зокрема ООН, OECD та Європейської комісії, а також офіційні статистичні дані Державної служби статистики України. Методологія дослідження ґрунтувалася на застосуванні комплексу наукових методів. Історико-логічний метод дозволив дослідити еволюцію концепції соціально відповідального маркетингу та її інтеграцію у корпоративний менеджмент. Засоби аналізу й синтезу були використані для узагальнення наукових підходів і систематизації різних

трактувань сутності цього явища. Порівняльний аналіз забезпечив можливість виявити особливості впровадження соціально відповідальних практик у різних бізнес-моделях та організаційних структурах. Системний підхід дав змогу визначити місце соціально відповідального маркетингу у структурі стратегічних ресурсів корпоративного управління. Метод кейс-стаді застосовувався для аналізу досвіду українських і зарубіжних компаній, які інтегрують принципи соціальної відповідальності у маркетингову діяльність та антикризові стратегії. Використання структурно-функціонального аналізу дозволило дослідити механізми взаємодії між корпоративним менеджментом і соціально відповідальним маркетингом у процесі забезпечення стійкості бізнесу. Сукупність цих підходів забезпечила комплексність і наукову обґрунтованість отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах соціально відповідальний маркетинг (CBM) дедалі частіше розглядається не як допоміжна функція, а як стратегічний ресурс корпоративного менеджменту. Його сутність полягає в інтеграції економічних інтересів бізнесу із суспільними очікуваннями, що дозволяє формувати довіру, зміцнювати репутацію та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Теоретичні засади CBM ґрунтовно висвітлені у роботах Л.В. Козин, де наголошується на його холистичному характері та взаємозв'язку з корпоративною соціальною відповідальністю і концепцією сталого розвитку [1, с. 59–63; 87–88; 150–152]. Дослідниця підкреслює, що соціально відповідальний маркетинг має формувати баланс між досягненням прибутковості компанії, задоволенням потреб споживачів та врахуванням довгострокових інтересів суспільства.

Новітні міждисциплінарні підходи свідчать про те, що ефективність корпоративного управління зростає завдяки інтеграції CBM із цифровими технологіями та антикризовими інструментами. Так, у дослідженні Мних, Дуляби та співавт. обґрунтовано концептуальну модель, яка поєднує соціальну відповідальність, цифрову трансформацію та адаптивний маркетинг на різних рівнях управління — стратегічному, тактичному й операційному [2, с. 4–9]. Автори наголошують, що саме у кризових умовах соціально відповідальні практики стають стабілізуючим чинником, оскільки допомагають підприємствам зберігати довіру стейкхолдерів і підтримувати свою стійкість.

Вітчизняні науковці також підкреслюють, що маркетинговий менеджмент у системі корпоративного управління не може обмежуватися лише інструментами просування. За даними дослідження Селезньової, ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграють стратегічне планування, маркетингові інформаційні системи та диверсифікація, у поєднанні із соціальною відповідальністю

бізнесу [3]. Це свідчить про поступове перетворення CBM на невід'ємний елемент стратегічного корпоративного менеджменту.

Особливу увагу в сучасних умовах привертає зв'язок CBM із внутрішнім середовищем компанії — HR-менеджментом та комплаєнсом. У дослідженні Нескородь, Паламарчук та Міщенко зазначається, що комплаєнс як модель управління персоналом та маркетингом сприяє формуванню етичних стандартів і прозорості у діяльності організацій, що безпосередньо корелює з принципами соціально відповідального маркетингу [4, с. 900–903; 904–906]. Це дозволяє стверджувати, що CBM має двоєдину функцію: зовнішню (взаємодія із суспільством та споживачами) та внутрішню (підтримка корпоративної культури й стандартів поведінки).

У глобальному вимірі трансформація корпоративного управління відбувається під впливом концепції ESG, яка поєднує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності компаній. Як зазначає Р. М. Гуцин, імплементація ESG-стандартів стимулює підприємства підвищувати прозорість, дотримуватися етичних норм та формувати нефінансову звітність, що стає важливим критерієм для інвесторів та інших стейкхолдерів [5, с. 69–71]. В українських реаліях ця тенденція актуалізується через необхідність підвищення довіри до корпоративного сектору та адаптації міжнародних стандартів управління.

З огляду на аналіз джерел, у статті запропоновано авторську концептуальну модель «Трикутник стратегічної цінності соціально відповідального

маркетингу». Вона ґрунтується на інтеграції трьох взаємопов'язаних вимірів:

- соціального — формування довіри та соціальної легітимності бізнесу;
- економічного — забезпечення конкурентоспроможності та зростання репутаційного капіталу;
- антикризового — підвищення стійкості бізнес-моделей через інтеграцію принципів відповідальності у ризик-менеджмент та цифрову трансформацію.

Центральним елементом цієї моделі виступає соціально відповідальний маркетинг як стратегічний ресурс корпоративного управління, що поєднує цінності бізнесу та суспільства.

На рис. 1 представлено авторську концептуальну модель «Трикутник стратегічної цінності соціально відповідального маркетингу». Вона відображає інтеграцію трьох ключових вимірів: соціального (довіра, легітимність, взаємодія зі стейкхолдерами), економічного (конкурентоспроможність, репутаційний капітал, лояльність клієнтів) та антикризового (стійкість, цифровізація, ризик-менеджмент). Центральним елементом моделі є соціально відповідальний маркетинг як стратегічний ресурс корпоративного менеджменту, що поєднує цінності бізнесу та суспільства. Така інтеграція дозволяє компаніям забезпечувати стабільність, адаптивність і розвиток у кризових умовах.

Крім того, запропоновано підхід до оцінки ефективності CBM, який базується на інтеграції ESG-метрик, показників лояльності клієнтів (NPS, Customer Lifetime Value) та індикаторів репутаційного капі-



Рис. 1. Модель «Трикутник стратегічної цінності соціально відповідального маркетингу»

Джерело: авторська розробка

талу. Це дозволяє кількісно оцінювати внесок соціально відповідального маркетингу у стійкість і розвиток підприємств та інтегрувати його у стратегічне планування.

Таким чином, авторський підхід розширює наукову дискусію, пропонуючи бачення СВМ як багатовимірного ресурсу, здатного одночасно виконувати стабілізаційну, інтеграційну та інноваційну функції в системі корпоративного менеджменту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження засвідчило, що соціально відповідальний маркетинг (СВМ) трансформується із частини корпоративної соціальної відповідальності у стратегічний ресурс корпоративного менеджменту. Його інтеграція в управлінську систему підприємства забезпечує формування довіри стейкхолдерів, зниження репутаційних ризиків, зміцнення конкурентоспроможності та підвищення антикризової стійкості бізнес-моделей.

Аналіз сучасних наукових підходів показав, що ефективне впровадження СВМ можливе лише за умови його синергії з цифровою трансформацією, ризик-менеджментом та комплаєнсом. У такому випадку СВМ стає не лише інструментом комунікацій, а й механізмом довгострокового стратегічного розвитку компанії.

Авторський внесок у дослідження полягає у розробці концептуальної моделі «Трикутник стратегічної цінності соціально відповідального маркетингу», яка поєднує соціальний, економічний та антикризовий виміри діяльності підприємства. Запропонована модель дозволяє трактувати СВМ як багатовимірний ресурс, що виконує стабілізаційну, інтеграційну та інноваційну функції у корпоративному менеджменті. Додатково сформовано підхід до кількісної оцінки результативності СВМ на основі поєднання ESG-метрик, індикаторів лояльності клієнтів і показників репутаційного капіталу.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у поглибленні емпіричних розвідок щодо впливу СВМ на довгострокову конкурентоспроможність підприємств у різних секторах економіки, особливо в умовах війни та економічної нестабільності. Важливим напрямом є також розроблення комплексних методик оцінювання ефективності соціально відповідальних маркетингових практик та їх інтеграція у систему стратегічного планування. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на вивченні досвіду українських і зарубіжних компаній щодо впровадження ESG-підходів, а також на створенні галузевих моделей застосування СВМ у корпоративному менеджменті.

Література

1. Козин Л. В. Соціально-відповідальний маркетинг підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 239 с.
2. Мних А., Дуляба Т., та ін. Інтеграція соціальної відповідальності, цифрової трансформації та адаптивного маркетингу в корпоративний менеджмент. *Науковий вісник Університету*. 2025. № 2. С. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15653021>
3. Селезняова І. Маркетинговий менеджмент у системі корпоративного управління: стратегічні та прикладні аспекти. *Економіка і менеджмент*. 2025. № 1. С. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-129>
4. Нескородь Н., Паламарчук О., Міщенко В. Комплаєнс як модель ефективного управління і маркетингу персоналу. *Успіхи сучасної науки і освіти*. 2025. № 4. С. 112–118. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15))
5. Гуцин Р. М. Сучасні тенденції розвитку корпоративного менеджменту: міжнародний та український аспекти. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 2025 р.). Дніпро : ДНУ, 2025. С. 69–71.
6. Trkulja Ž. M., Primorac D., Bilić I. Exploring the Role of Socially Responsible Marketing in Promoting Diversity, Equity, and Inclusion in Organizational Settings. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14(4): 66. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14040066>
7. Antonetti P. The mitigation of brand crises: towards broader communicative practices. *Journal of Marketing Management*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.23133068>. Ferrell O. C., Ferrell L. Perspectives on socially responsible marketing: the chasm between ethics and practice. *AMS Review*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13162-022-00229-z>

References

1. Kozyn L. V. (2015) Sotsialno-vidpovidalnyi marketynh pidpryemstv [Socially responsible marketing of enterprises] (PhD Thesis). Ternopil: TNEU, 239 p. [in Ukrainian].
2. Mnykh A., Duliaba T., et al. (2025) Intehratsiia sotsialnoi vidpovidalnosti, tsyfrovoi transformatsii ta adaptivnoho marketynhu v korporatyvnyi menedzhment [Integration of social responsibility, digital transformation and adaptive marketing into corporate management]. *Naukovyi visnyk Universytetu*, no. 2, pp. 45–58. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15653021> [in Ukrainian].
3. Selezniova I. (2025) Marketynhovyi menedzhment u systemi korporatyvnoho upravlinnia: stratehichni ta prykladni aspekty [Marketing management in the system of corporate governance: Strategic and applied aspects]. *Ekonomika i menedzhment*, no. 1, pp. 33–41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-129> [in Ukrainian].

4. Neskorođ N., Palamarchuk O., Mishchenko V. (2025) Komplaens yak model efektyvnoho upravlinnia i marketynhu personalu [Compliance as a model of effective personnel management and marketing]. *Uspikhy suchasnoi nauky i osvity*, no. 4, pp. 112–118. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)) [in Ukrainian].
5. Hushchyn R. M. (2025) Suchasni tendentsii rozvytku korporatyvnoho menedzhmentu: mizhnarodnyi ta ukrainskyi aspekty [Current trends in the development of corporate management: International and Ukrainian aspects]. In: *Ekonomika i menedzhment: perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku* (Dnipro, Ukraine, 2025), pp. 69–71. Dnipro: DNU [in Ukrainian].
6. Trkulja Ź. M., Primorac D., Bilić I. (2024) Exploring the role of socially responsible marketing in promoting diversity, equity, and inclusion in organizational settings. *Administrative Sciences*, vol. 14(4), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci14040066>
7. Antonetti P. (2024) The mitigation of brand crises: Towards broader communicative practices. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.2313306>

УДК 332.1+330.34(477)

Саєнко Ольга Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами
навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Saienko Olga

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Service and Educational Institution Management
Educational and Research Institute of Public Administration and Postgraduate Education
State Institution "Luhansk Taras Shevchenko National University"
ORCID: 0000-0001-9438-0304

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11346

ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ КАСКАДНОЇ ЕКОНОМІКИ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ

APPLYING THE PRINCIPLES OF THE CASCADE ECONOMY IN STRATEGIC MANAGEMENT OF REGIONAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Анотація. Вступ. На тлі повномасштабної війни стратегічне управління регіонами стало неефективним, оскільки довоєнні стратегії втратили актуальність, змусивши громади перейти від розвитку до виживання. Каскадна економіка пропонує гнучке та послідовне впровадження змін, що допомагає перетворити виклики на можливості.

Мета. Мета дослідження полягає в систематизації ключових принципів та визначенні пріоритетів для впровадження інноваційного каскадного підходу в стратегічному управлінні регіональними економічними комплексами, враховуючи виклики післявоєнного відновлення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання розвитку регіонів; 2) науково-практичні дослідження у сфері стратегічного управління сталим економічним розвитком регіонів на основі принципів каскадної економіки.

Методи дослідження: теоретичного аналізу (для характеристики принципів каскадної економіки); аналізу та синтезу (для встановлення наявності в стратегіях розвитку областей індикаторів, які вказують на імплементацію принципів каскадної економіки); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті встановлено, що на тлі повномасштабної війни, що триває в Україні, стратегічне управління економічним розвитком регіонів стикається з суперечністю між природою довгострокового планування та реальністю тотальної невизначеності. Визначено, що довоєнні стратегії втратили свою актуальність, а громади були змушені перейти від логіки розвитку до логіки виживання. З'ясовано, що проаналізовані стратегії розвитку областей не містять прямої згадки терміну «каскадна економіка», що вказує на термінологічну прогалину в офіційних документах регіонального розвитку. Запропоновано рекомендації для прискорення впровадження принципів каскадної економіки в Україні.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку нової парадигми адаптивного стратегічного управління, здатної перетворити виклики війни на можливості для стійкого розвитку регіонів. Це дозволить системно впровадити моделі каскадної економіки, що є критично важливим для ефективного використання ресурсів та відновлення економіки на нових, сталих засадах.

Ключові слова: стратегічне управління, економічний розвиток, регіон, каскадна економіка.

Summary. Introduction. Against the backdrop of the full-scale war, strategic management of regions has become ineffective, as pre-war strategies have lost their relevance, forcing communities to shift from a logic of development to a logic of survival. The cascading economy offers a flexible and sequential implementation of changes that helps turn challenges into opportunities.

Purpose. The purpose of the study is to systematize key principles and identify priorities for implementing an innovative cascade approach in the strategic management of regional economic complexes, taking into account the challenges of post-war recovery.

Materials and methods. The study draws on: 1) the regulatory and legal framework governing regional development; 2) scientific and applied research in the field of strategic management of regional sustainable economic development based on the principles of the cascade economy.

Methods study: theoretical analysis (to characterize the principles of the cascade economy); analysis and synthesis (to identify indicators in regional development strategies that reflect the implementation of cascade economy principles); and logical generalization of results (to formulate conclusions).

Results. The study shows that, against the backdrop of the ongoing full-scale war in Ukraine, the strategic management of regional economic development faces a contradiction between the nature of long-term planning and the reality of total uncertainty. Pre-war strategies have lost their relevance, forcing communities to shift from a development-oriented logic to a survival-oriented logic. The analysis also revealed that the development strategies of regions do not explicitly mention the term "cascade economy," pointing to a terminological gap in official regional development documents. The article also offers recommendations to accelerate the adoption of cascade economy principles in Ukraine.

Discussion. Further research should focus on developing a new paradigm of adaptive strategic management capable of turning the challenges of war into opportunities for sustainable regional development. This will enable the systematic implementation of cascade economy models, which is critically important for efficient resource use and the restoration of the economy on new, sustainable foundations.

Key words: strategic management, economic development, region, cascade economy.

Постановка проблеми. Сучасні глобальні тенденції, що особливо загострилися внаслідок ведення бойових дій на території України, такі як зростання безробіття, міграційні процеси, поглиблення економічної та соціальної нерівності, зміни у віковій структурі населення (зокрема, старіння економічно активного населення), проблеми соціальної інтеграції та зростаючі екологічні загрози, все більш очевидно демонструють, що покладання виключно на ринкові механізми не здатне забезпечити своєчасне та ефективне реагування на ці складні виклики на регіональному рівні. Це зумовлює нагальну необхідність пошуку новітніх інноваційних рішень у сфері стратегічного управління розвитком регіональної економіки. У цьому контексті особливої актуальності набувають підходи, що базуються на принципах циркулярної економіки, серед яких виокремлюється концепція каскадної економіки. Каскадна економіка передбачає багаторазове та максимально ефективне використання ресурсів, де відходи одного процесу стають цінною сировиною для іншого, представляє собою перспективний напрям для подолання зазначених викликів. В умовах обмеженості ресурсів, руйнування традиційних економічних зв'язків та необхідності швидкого відновлення економічної активності, впровадження принципів каскадної економіки на регіональному рівні може стати ключовим фактором забезпечення стійкості, інноваційності та довгострокового процвітання територій, одночасно сприяючи розв'язанню соціальних та екологічних проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковому світі спостерігається підвищений інтерес до вивчення стратегічного управління розвитком регіональної економіки, оскільки зростає розуміння необхідності пошуку напрямів, методів, інструментів, механізмів та інноваційних моделей, які б охоплювали не лише макроекономічну стабільність

і регіональний розвиток, а й такі важливі аспекти, як соціальна рівність, екологічна відповідальність та справедливий розподіл економічних ресурсів. Такі вчені, як Манн Р.В. висвітлює теоретичні засади стратегічного управління регіональним розвитком через побудову основних етапів та методів його реалізації [8]. Зарічна О.В., згідно з дослідженнями якої, ефективне стратегічне управління розвитком регіонів України вимагає впровадження системи негайних відновлювальних дій для врегулювання та стабілізації економіки. Вона наголошує, що стратегічне управління є ключовим інструментом для здійснення важливих соціально-економічних перетворень у регіонах відповідно до розробленого плану дій [5]. Кіш Г.В. в своєму дослідженні вказує, що регіональний розвиток вимагає аналізу чинників, що в подальшому мають вплив на регіональні господарські системи та їхні елементи [6]. Згідно з дослідженнями українських науковців П.Р. Пуцентейла та О.П. Завитія, стратегічне управління є ключовим інструментом, що допомагає створювати умови для довгострокового розвитку регіону. Воно дозволяє не просто реагувати на поточні виклики, а приймати управлінські рішення, які відповідають визначеним стратегічним цілям. [11]. Рогатіна Л. досліджує вплив стратегічного управління на формування конкурентних переваг регіону [12]. Вахович І., Матрунчик Д., Недопад Г. досліджують каскадно-циркулярну модель інноваційної трансформації регіональних господарських комплексів [2], Варфоломеев М. і Чуріканова О. обґрунтовували, що циркулярна економіка стає невід'ємним шляхом українського майбутнього в аспекті глобалізації [1], Залунін М. охарактеризовує стан розвитку циркулярної економіки в Україні [4], Швець А. висвітлює питання зв'язку євроінтеграційних процесів та переходу до циркулярної економіки України [22], Руда В.,

Яремчук Т. і Бортнікова М. аналізують адаптацію європейського досвіду циркулярної економіки в Україні [13], Федорчук Я. і Серветник Д. розкривають зміст організаційно-правових аспектів циркулярної економіки [20], Лихолат Д. і Семенюк Л. описують передовий міжнародний досвід циркулярної економіки як напряму промислової модернізації [7].

Дослідження стратегічного управління регіональним розвитком представлені в науковій літературі досить широко. Однак, питання застосування принципів каскадної економіки в стратегічному управлінні сталим розвитком регіонів потребує подальшого вивчення, особливо з огляду на військову агресію. Саме в цих умовах практична значущість дослідження цього аспекту є надзвичайно високою, оскільки економічна нестабільність та низька рентабельність значної частини українських регіонів вимагають детального аналізу та визначення ефективних важелів для стратегічного управління розвитком, концентрації ресурсів на ключових галузях та зміцнення соціально-економічного потенціалу цих територій.

Метою статті є визначення та наукове обґрунтування необхідності впровадження інноваційного каскадного підходу в стратегічному управлінні регіональними економічними комплексами, що дозволить подолати суперечності між довгостроковим плануванням та реаліями воєнного часу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання розвитку регіонів; 2) науково-практичні дослідження у сфері стратегічного управління сталим економічним розвитком регіонів на основі принципів каскадної економіки. Методи дослідження: теоретичного аналізу (для характеристики принципів каскадної економіки); аналізу та синтезу (для встановлення наявності в стратегіях розвитку областей індикаторів, які вказують на імплементацію принципів каскадної економіки); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. В умовах активного розвитку економічної науки та появи різноманітних наукових концепцій, зокрема в руслі циркулярної економіки, на перетині їхніх положень все частіше виникає унікальний стратегічний підхід, що включає принципи каскадної економіки. Цей підхід набуває особливої актуальності в умовах обмеженості ресурсів та необхідності швидкого відновлення економічної діяльності, дозволяючи регіонам будувати економіку, яка ґрунтується на багаторазовому та максимально ефективному використанні наявних ресурсів, де відходи одного процесу стають сировиною для іншого. Це сприяє не лише збереженню біорізноманіття, а й забезпечує як матеріальні, так і нематеріальні вигоди, задовольняючи нагальні економічні та соціальні потреби всіх мешканців регіону як у поточному часі, так і в довгостроковій перспективі, стаючи ключовим елементом стратегічного управління, спрямованого на забезпечення

стійкості, інноваційності та процвітання регіональних економічних систем, а також їхньої здатності до швидкого відновлення та адаптації в умовах воєнного та післявоєнного періоду.

Оскільки стратегічне управління регіональним розвитком неминуче стикається з проблемою обмеженості ресурсів, застосування принципів каскадної економіки стає не просто бажаним, а необхідним.

У 2018 р. Всесвітній економічний форум розширив базові принципи циркулярної економіки до 10R: 1. Refuse (відмова виробляти продукт за певною технологією та матеріалів, пропонування альтернативного продукту). 2. Rethink (переосмислення напрямів використання продукту, обмін або спільне використання продукту). 3. Reduce (скорочення використання природних ресурсів із підвищенням ефективності виробництва продукції або споживання). 4. Reuse (повторне застосування іншим споживачем продукту, що був у використанні, за його призначенням). 5. Repair (ремонт та технічне обслуговування дефектного виробу з подальшим його використанням за основним призначенням). 6. Refurbish (відновлення старого продукту для подальшого споживання). 7. Remanufacture (повторне оброблення та застосування частини старого виробу в новому продукті за його основним призначенням). 8. Repurpose (переорієнтація частини старого виробу в новому продукті на інше функціональне призначення). 9. Recycle (переробка матеріалів для отримання продуктів такої ж або нижчої якості). 10. Recover (спалювання матеріалів із відновленням витраченої на їх виробництво енергії) [3].

Визначаючи пріоритети, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування фактично розв'язують завдання максимізації використання конкурентних переваг регіону за мінімальних витрат для підвищення його соціально-економічного розвитку. Саме каскадна економіка пропонує шлях до досягнення цієї мети через оптимізацію використання наявних ресурсів та їх багаторазове та послідовне залучення у виробничі цикли.

11 березня 2020 року Європейська Комісія представила новий План дій з циркулярної економіки (Circular Economy Action Plan, CEAP) [9]. Цей план є складовою частиною європейського «зеленого» курсу (European Green Deal), амбітної ініціативи, спрямованої на трансформацію Європи до 2050 року в кліматично нейтральний континент, одночасно підвищуючи добробут громадян, екологізуючи економіку та захищаючи довкілля. Головна мета нової політики ЄС у сфері циркулярної економіки полягає у скороченні споживання ресурсів та стимулюванні їх повторного використання, що, як очікується, також сприятиме економічному зростанню. За прогнозами, впровадження CEAP може призвести до збільшення ВВП ЄС на додаткові 0,5% до 2030 року та створити 700 тисяч нових робочих місць.

Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого

розвитку. У вересні 2015 року Україна підтримала Цілі Сталого Розвитку ООН до 2030 року, які включають питання сталого споживання та виробництва, що є важливим аспектом циркулярної економіки [10].

У напрямку впровадження принципів циркулярної економіки Україна зробила певні кроки, зокрема:

- За підтримки Європейського Союзу в рамках програми EU4Environment розробляється Стратегія циркулярної економіки України та відповідний План заходів [19]. Метою є сприяння сталому виробництву та споживанню, зменшення відходів і збільшення переробки.
- Україна бере участь у різних міжнародних проєктах та програмах, спрямованих на обмін досвідом та впровадження найкращих практик у сфері циркулярної економіки.
- Підтримка ресурсоефективного та чистого виробництва: В Україні діє Центр ресурсоефективного та чистого виробництва [21], який сприяє впровадженню ресурсозберігаючих та екологічно чистих методів виробництва на підприємствах, що є важливим кроком до циркулярної економіки.
- Законодавчі ініціативи: Ведеться робота з гармонізації українського законодавства з європейським у сфері управління відходами та сталого розвитку, що є необхідною умовою для переходу до циркулярної економіки.
- Проводяться заходи для інформування та залучення бізнесу до принципів циркулярної економіки, впровадження відповідних бізнес-моделей.

Однак, варто зазначити, що процес впровадження циркулярної економіки в Україні все ще перебуває на початковому етапі, особливо у порівнянні з країнами ЄС. Війна, безумовно, сповільнила цей процес та створила додаткові виклики, зокрема у сфері управління будівельними відходами.

Незважаючи на це, Україна декларує намір рухатися в напрямку циркулярної економіки як важливого елементу сталого розвитку, повоєнного відновлення та інтеграції до Європейського Союзу.

Зважаючи на ключову роль регіонів у сучасній моделі децентралізованого управління національною економікою, особливий науково-практичний інтерес становлять дослідження підходів до управління та стратегій розвитку регіональних економік.

Проаналізуємо стратегії розвитку регіонів України, щоб з'ясувати, чи застосовуються в них принципи «каскадної економіки». Оскільки цей термін не є поширеним у публічному управлінні, будемо спиратися на його ключові принципи: послідовну імплементацію на різних рівнях, максимальне використання ресурсів та системний підхід, де результат одного процесу є основою для наступного.

Стратегії розвитку досліджуваних областей мають спільні риси, що відображають загальнонаціональні пріоритети. Так, наприклад, Стратегія Вінницької області до 2027 року, розроблена з ура-

хуванням Цілей сталого розвитку, робить акцент на стаке урядування та інновації, зокрема на агротехнологіях з використанням ІТ. Стратегія Дніпропетровської області передбачає застосування кластерного підходу для переходу на інноваційну модель розвитку. У Київській області триває процес оновлення стратегії до 2027 року, який передбачає залучення громадськості для визначення пріоритетів повоєнного відновлення та сталого зростання. Львівська область орієнтується на досягнення конкурентоспроможної економіки, чистого довкілля та туристичної привабливості, а Одеська область оновила свою стратегію з урахуванням військових та євроінтеграційних пріоритетів, провівши глибоке дослідження потреб регіону [14–18].

Проведений аналіз стратегічних документів Вінницької, Дніпропетровської, Київської та Одеської областей не виявив прямих згадок термінів «каскадна економіка», «каскадне використання ресурсів» або «валоризація відходів». Ці терміни також відсутні в загальнонаціональній Державній стратегії регіонального розвитку. Це свідчить про термінологічну прогалину у використанні сучасної економічної лексики на офіційному рівні.

Однак, термін «циркулярна економіка» та її принципи згадуються в контексті мінімізації відходів та повторного використання матеріалів, що є частиною ширшої концепції. Прикладом є виробництво біорозкладного посуду з бурякового жому, кукурудзяних та інших рослинних шротів. Цей проєкт є чітким індикатором, що відображає принципи циркулярної економіки, яка, у свою чергу, є основою для каскадного підходу.

Незважаючи на відсутність прямої термінології, аналіз дозволив виявити опосередковані індикатори, які вказують на імплементацію принципів каскадної економіки:

- Кластерний підхід: У стратегії Дніпропетровської області передбачено застосування кластерного підходу для переходу на інноваційну модель економіки. Цей підхід є ефективним механізмом для сприяння промислового симбіозу, де відходи одного виробництва можуть стати сировиною для іншого, що є одним із ключових аспектів каскадної моделі.
- Енергоефективність та екологія: Стратегії всіх областей містять цілі, пов'язані з чистим довкіллям, сталим використанням природних ресурсів та енергоефективністю. Такі цілі, як «дружня до довкілля громада», неявно вимагають впровадження практик, що мінімізують відходи та забруднення, що є основою циркулярної економіки.
- Повоєнне відновлення та міжнародна підтримка: Стратегії Київської та Одеської областей акцентують на використанні міжнародної допомоги для відновлення. Оскільки Європейський Союз активно просуває циркулярну економіку та каскадне фінансування, існує висока ймовірність, що міжнародна допомога надаватиметься саме на проєкти, які

відповідають цим принципам. Це свідчить про зовнішній, а не внутрішній стимул для впровадження цих моделей.

Результати порівняльного аналізу відобразимо в табл. 1.

Прямі згадки про «каскадну економіку» відсутні в стратегіях досліджуваних областей. Однак, існує широка інтеграція принципів, що є її складовими, таких як циркулярна економіка, кластерний підхід та цілі сталого розвитку. Це вказує на те, що регіони рухаються в правильному напрямку, навіть якщо не використовують специфічну термінологію.

Ефективне впровадження інноваційних економічних моделей, таких як каскадна економіка, безпосередньо залежить від інституційної спроможності державного апарату. Реформа державного управління, що триває в Україні з 2016 року, зосереджена на цифровізації, розвитку людських ресурсів та ефективному управлінні персоналом.

НАДС активно впроваджує інформаційну систему управління людськими ресурсами (HRMIS), що є цифровою альтернативою «паперовим» HR-процесам. Концепція Digital HR передбачає створення онлайн-профілів працівників, цифрових кадрових процесів та онлайн-самообслуговування. Така цифровізація дозволяє значно підвищити прозорість оцінювання кадрів та оплати праці. Ця прозорість створює необхідні передумови для об'єктивного добору кадрів, що є критично важливим для управління складними, інвестиційно-місткими проектами каскадної економіки.

Крім того, НАДС впроваджує методологію управління на основі результатів (RBM), що реалізується

через систему Project UA. Це означає, що результативність роботи державних службовців оцінюється за конкретними ключовими показниками ефективності (KPI). Цей підхід підвищує ефективність роботи державного апарату, змінюючи фокус з формального виконання обов'язків на досягнення вимірюваних результатів.

Корупція є одним із найбільших бар'єрів для залучення інвестицій та ефективної реалізації економічних стратегій. Органи державної влади впроваджують антикорупційні програми, що включають реєстри корупційних ризиків, програми навчання та моніторинг. Наприклад, Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури відкрито визнає такі проблеми, як відсутність прозорого конкурсного відбору, та пропонує конкретні заходи для їх вирішення. Це демонструє системний підхід до подолання корупції в управлінні персоналом, що є необхідною передумовою для прозорого та ефективного впровадження будь-яких економічних моделей.

Важливість доброчесності, нульової толерантності до корупції та етичної поведінки підкреслюється в антикорупційних програмах. Ці принципи є основою для формування культури, що виходить за рамки простого дотримання норм і спрямована на створення атмосфери довіри та відповідальності, що критично важливо для успішного управління.

Аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців, проведений НАДС у 2025 році, показав, що службовці категорій «Б» і «В» найбільше потребують удосконалення професійних знань, зокрема з питань запобігання корупції, цифрової грамотності, управління проектами

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз інтеграції принципів каскадної економіки
у стратегіях розвитку областей (2021–2027)**

Область	Пряма згадка «каскадна економіка»	Опосередковані індикатори	Приклади проектів/цілей	Загальний висновок щодо інтеграції
Вінницька	Ні	Сталий розвиток, агротехнології, IT-інновації	Впровадження агротехнологій з використанням IT-інновацій.	Інтеграція через цілі сталого розвитку та інноваційну спеціалізацію.
Дніпропетровська	Ні	Кластерний підхід, інноваційна модель, енергоефективність, екологічні цілі	Застосування кластерного підходу; «дружня до довкілля громада».	Найбільш системна інтеграція через механізм кластеризації.
Київська	Ні	Стале зростання, відновлення, використання міжнародної підтримки	Оновлення стратегії з акцентом на стале зростання та відновлення.	Початкова стадія інтеграції, орієнтована на міжнародну допомогу.
Львівська	Ні	Конкурентоспроможна економіка, чисте довкілля, туристична привабливість	Мета — чисте довкілля; конкурентоспроможна економіка на засадах смарт-спеціалізації.	Орієнтація на екологічні та інноваційні цілі, що відповідають принципам.
Одеська	Ні	Повоєнне відновлення, євроінтеграційні пріоритети, людський капітал	Врахування військової аджени та євроінтеграційних пріоритетів.	Сильна зовнішня мотивація для імплементації європейських стандартів.

Джерело: узагальнено автором на основі [14–18]

та стратегічного планування. Цей висновок вказує на розуміння інституціями необхідності підготовки кадрів до нових викликів.

Портал управління знаннями НАДС пропонує програми підвищення кваліфікації з питань, які прямо або опосередковано пов'язані з каскадною економікою. Серед них — управління персоналом, проєктний менеджмент, управління публічними фінансами та європейська інтеграція. Наявність таких програм підтверджує, що необхідні інструменти для розвитку компетентностей існують, що є необхідною умовою для успішної реалізації інноваційних проєктів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, саме регіональні екосистеми покликані відіграти визначальну роль у формуванні нової економічної моделі України, що вимагає подальшого впровадження розпочатих до війни реформ децентралізації та модернізації системи регіонального управління відповідно до європейських стандартів. Імплементация каскадної економіки в Україні стримується наявними бар'єрами, включаючи високу вартість циркулярних інновацій, законодавчі обмеження та недостатню поінформованість. Однак, в умовах повоєнного відновлення

та європейської інтеграції Україна має унікальну можливість залучити міжнародне фінансування, зокрема через механізм каскадного фінансування ЄС.

На основі проведеного дослідження, для прискорення впровадження принципів каскадної економіки в Україні, пропонуються такі рекомендації:

1. Законодавча та стратегічна інтеграція: Інтегрувати принципи каскадної та циркулярної економіки в національне законодавство та на державному рівні, щоб регіональні стратегії мали чітку методологічну базу для їх реалізації.

2. Стимулювання співпраці: Активно розвивати промислові кластери та механізми державно-приватного партнерства для сприяння промислово-му симбіозу, де відходи одного виробництва стають сировиною для іншого.

3. Посилення інституційної спроможності: Продовжувати реформу державного управління, акцентуючи на розвитку компетентностей (Digital HR, RBM, KPI), що є необхідною передумовою для успішної реалізації інноваційних проєктів.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку нової, адаптивної парадигми стратегічного управління. Це дозволить перетворити виклики, спричинені війною, на можливості для сталого зростання.

Література

1. Варфоломеев М. О., Чуріканова О. Ю. Циркулярна економіка як невід'ємний шлях українського майбутнього в аспекті глобалізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <https://surli.cc/whymaw> (дата звернення: 15.05.2025).
2. Вахович І. М., Матрунчик Д. М., Недопад Г. В. Каскадно-циркулярна модель інноваційної трансформації регіональних господарських комплексів: фундаментальні принципи, пріоритети і воєнні та поствоєнні виклики. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. URL: <https://surl.lu/cuhsji> (дата звернення: 15.09.2025).
3. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка — основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2022. № 1 (9). URL: <https://surl.li/abylxq> (дата звернення: 11.07.2025).
4. Залунін М. М. Сучасний стан розвитку циркулярної економіки в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 23, Ч. 1. С. 166–170. URL: <https://surl.li/avgckc> (дата звернення: 15.05.2025).
5. Зарічна О. В. Стратегічне управління розвитком регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://surl.lu/qcuzu0> (дата звернення: 27.05.2025).
6. Кіш Г. В. Чинники регіонального розвитку та їх стратегічне управління. *Держава та регіони. Економіка та підприємство*. 2022. № 1 (124). URL: <https://surl.li/dezlhx> (дата звернення: 24.07.2025).
7. Лихолат С. М., Семенюк Л. О. Циркулярна економіка як напрям промислової модернізації: передовий міжнародний досвід. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. наук. праць II Міжнар. науково-практ. конф.* (22 квітня 2021 р., м. Київ). 2021. URL: <https://surl.li/ooeqqw> (дата звернення: 01.06.2025).
8. Манн Р. В., Огородніков В. Ю. Теоретичні засади стратегічного управління регіональним розвитком: сутність та етапи реалізації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://surl.lu/mfqxrp> (дата звернення: 04.05.2025).
9. Нова політика ЄС з «циркулярної» економіки: можливості для України. Аналітична записка. ГО «Діксі Груп». 2020. URL: <https://surl.li/drkkqse> (дата звернення: 11.07.2025).
10. *Організація Об'єднаних Націй України*. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (дата звернення: 11.07.2025).
11. Пуцентейло П. Р., Завитій О. П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Економічні науки*. 2017. Вип. 27. URL: <https://surl.li/cnydqe> (дата звернення: 27.05.2025).
12. Рогатина Л. П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 92–96. URL: <https://surl.lu/ghiofn> (дата звернення: 11.06.2025).
13. Руда М., Яремчук Т., Бортнікова М. Циркулярна економіка в Україні: адаптація європейського досвіду. *Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3(1). С. 212–222. URL: <https://surl.lu/zaolxo> (дата звернення: 01.06.2025).

14. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. URL: <https://surl.li/ovbmrj> (дата звернення: 01.06.2025).
15. Стратегія регіонального розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 року. URL: <https://surl.li/iimnsp> (дата звернення: 01.06.2025).
16. Стратегія розвитку Київської області на 2021–2027 роки. URL: <https://surli.cc/ulvymk> (дата звернення: 01.06.2025).
17. Стратегія розвитку Львівської області на 2021–2027 роки. URL: <https://surl.li/lwrqqj> (дата звернення: 01.06.2025).
18. Стратегія розвитку Одеської області на 2021–2027 роки. URL: <https://surl.li/qswjfv/> (дата звернення: 01.06.2025).
19. Стратегія циркулярної економіки України. «Європейський Союз заради довкілля» (EU4Environment). URL: <https://www.eu4environment.org/> (дата звернення: 11.07.2025).
20. Федорчук Я., Серветник Д. Циркулярна економіка. *Організаційно-правові аспекти*. URL: <https://surl.li/soewfh> (дата звернення: 01.06.2025).
21. Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. URL: <https://www.recpc.org/> (дата звернення: 11.07.2025).
22. Швець А. І. Циркулярна економіка як нова модель розвитку економіки України в процесі євроінтеграції. *Економічний вісник*. 2022. № 1. С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/77.043>.

References

1. Varfolomieiev M. O., Churikanova O. Iu. (2020). Tsyrukuliarna ekonomika yak nevidiemnyi shliakh ukrainskoho maibutnoho v aspekti hlobalizatsii. *Efektivna ekonomika*. № 5. URL: <https://surli.cc/whymaw> [in Ukrainian].
2. Vakhovych I. M., Matrunchuk D. M., Nedopad H. V. (2023). Kaskadno-tsyrukuliarna model innovatsiinoi transformatsii rehionalnykh hospodarskykh kompleksiv: fundamentalni pryntsypy, priorytety i voiennoi ta postvoiennoi vyklyky. *Biznes Inform*. № 8. URL: <https://surl.lu/cuhsji> [in Ukrainian].
3. Horbal N. I., Lomaha Yu. R. (2022). Tsyrukuliarna ekonomika — osnova staloho rozvytku pidpriemstv. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika"*. № 1 (9). URL: <https://surl.li/abylxq> [in Ukrainian].
4. Zalunin M. M. (2019). Suchasnyi stan rozvytku tsyrukuliarnoi ekonomiky v Ukraini. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. № 23, Ch. 1. S. 166–170. URL: <https://surl.li/avgkce> [in Ukrainian].
5. Zarichna O. V. (2022). Stratehichne upravlinnia rozvytkom rehioniv. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 39 URL: <https://surl.lu/qcuzyo> [in Ukrainian].
6. Kish H. V. (2022). Chynnyky rehionalnoho rozvytku ta yikh stratehichne upravlinnia. Derzhava ta rehiony. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. № 1 (124) URL: <https://surl.li/dezlhx> [in Ukrainian].
7. Lykholat S. M., Semeniuk L. O. (2021). Tsyrukuliarna ekonomika yak napriam promyslovoi modernizatsii: peredovi mizhnarodnyi dosvid. URL: <https://surl.li/ooeqqw> [in Ukrainian].
8. Mann R. V., Ohorodnikov V. Yu. (2023). Teoretychni zasady stratehichnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom: sutnist ta etapy realizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 50. URL: <https://surl.lu/mfqxrp> [in Ukrainian].
9. Nova polityka EU z "tsyrukuliarnoi" ekonomiky: mozhlyvosti dlia Ukrainy. (2020). Analitichna zapyska. HO "Diksi Hrup". URL: <https://surl.li/drkkse> [in Ukrainian].
10. *Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii Ukrainy*. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> [in Ukrainian].
11. Putsenteilo P. R., Zavytii O. P. (2017). Osoblyvosti formuvannia stratehii upravlinnia ekonomichnym rozvytkom rehionu. *Ekonomichni nauky*. Vyp. 27. URL: <https://surl.li/cnydqe> [in Ukrainian].
12. Rohatina L. P. (2018). Stratehichne upravlinnia ekonomichnym rozvytkom, yoho osoblyvosti ta rol u formuvanni konkurentnykh perevah rehionu. *Ekonomika ta derzhava*. № 2. S. 92–96. URL: <https://surl.lu/ghiofn> [in Ukrainian].
13. Ruda M., Yaremchuk T., Bortnikova M. (2021). Tsyrukuliarna ekonomika v Ukraini: adaptatsiia yevropeiskoho dosvidu. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. № 3(1). S. 212–222. URL: <https://surl.lu/zaolxo> [in Ukrainian].
14. Stratehiia zbalansovanoho rehionalnoho rozvytku Vinnytskoi oblasti na period do 2027 roku. URL: <https://surl.li/ovbmrj> [in Ukrainian].
15. Stratehiia rehionalnoho rozvytku Dnipropetrovskii oblasti na period do 2027 roku. URL: <https://surl.li/iimnsp> [in Ukrainian].
16. Stratehiia rozvytku Kyivskoi oblasti na 2021–2027 roky. URL: <https://surli.cc/ulvym> [in Ukrainian].
17. Stratehiia rozvytku Lvivskoi oblasti na 2021–2027 roky. URL: <https://surl.li/lwrqqj> [in Ukrainian].
18. Stratehiia rozvytku Odeskoi oblasti na 2021–2027 roky. URL: <https://surl.li/qswjfv/> [in Ukrainian].
19. Stratehiia tsyrukuliarnoi ekonomiky Ukrainy. "Ievropeiskyi Soiuz zarady dovkillia" (EU4Environment). URL: <https://www.eu4environment.org/> [in Ukrainian].
20. Fedorchuk Ya., Servetnyk D. Tsyrukuliarna ekonomika. Orhanizatsiino-pravovi aspekty. URL: <https://surl.li/soewfh> [in Ukrainian].
21. Tsentri resursoefektyvnogo ta chystoho vyrobnytstva URL: <https://www.recpc.org/> [in Ukrainian].
22. Shvets A. I. (2022). Tsyrukuliarna ekonomika yak nova model rozvytku ekonomiky Ukrainy v protsesi yevrointehratsii. *Ekonomichni visnyk*. № 1. S. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/77.043> [in Ukrainian].

Шатіло Оксана Вадимівна

*докторка філософії з економіки, доцентка,
доцентка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Shatilo Oksana

*Doctor of Philosophy in Economics, Associate Professor
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0002-6588-7111*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11347

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ФІНАНСАМИ В ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

CORPORATE FINANCE MANAGEMENT IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Корпоративні фінанси виступають не лише як практичний інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства, але й як теоретична модель, що охоплює та вивчає систему фінансових відносин. Визначено, що при організації корпоративних фінансів на підприємстві важливо враховувати способи та методи використання наявних ресурсів, контроль їх використання для досягнення фінансово-економічних цілей. При цьому варто зазначити, що для ефективної організації корпоративних фінансів має велике значення сфера діяльності підприємства, галузева підпорядкованість, напрямки діяльності, види ринків, організаційно-правова форма діяльності підприємства. Саме ці чинники є каталізатором того, що корпоративні фінанси виступають не лише інструментом забезпечення ефективного функціонування, а й стратегією розвитку підприємства.

Мета. Дослідити роль впливу управління корпоративних фінансів на ефективне функціонування підприємства через призму цифрової трансформації.

Матеріали і методи. Основою для проведення дослідження виступили наукові публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, які охоплюють сферу корпоративних фінансів та цифрової трансформації. У ході проведення дослідження були використані такі методи наукового пошуку: емпіричні, які допомогли отримати узагальнюючі дані; метод індукції, який передбачає окреслення чітких правил, що надають можливість сформулювати узагальнений висновок; метод абстрагування, який допомагає виділити та обрати найголовнішу властивість; методи аналізу та синтезу, які допомагають сформулювати проаналізовану інформацію в єдине ціле та метод моделювання, який показує взаємозв'язок окресленої теми дослідження.

Результати. Проаналізовано наукові підходи щодо трактування поняття «корпоративні фінанси». Зазначено, що корпоративні фінанси та цифрова трансформація є взаємозалежними компонентами, які в сукупності визначають шлях підприємства до масштабування саме через ефективне управління. Зазначено, що корпоративні фінанси, як економічна категорія включає в себе управління вартістю підприємства та їх ліквідністю, оптимізацію структури капіталу, інвестиційну, інноваційну та дивідендну політику, слугують основою для прийняття стратегічних рішень. Сформовано взаємозв'язок впливу розвитку корпоративних фінансів через призму цифрової трансформації на ефективність діяльності підприємств. Визначено, що цифрова трансформація є інструментом для реалізації цих рішень і досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей шляхом: прийняття обґрунтованих рішень щодо використання інвестицій у цифрові технології підприємства; формування інвестиційних бюджетів для впровадження новітніх розробок; ефективному розподілу ресурсів підприємства; забезпечення впровадження інвестицій у цифрову інфраструктуру; автоматизації рутинних процесів на підприємстві; підвищення ефективності використання основних засобів підприємства; використання цифрових систем, онлайн-платформ та інструментів, що, сприяє зростанню загальної продуктивності праці.

Перспективи. При здійсненні подальших наукових досліджень з окресленої проблематики особливу увагу необхідно приділити особливостям застосування корпоративних фінансів у взаємодії з цифровою трансформацією на підприємстві. Це дозволить сформувати ефективну модель реалізації стратегічних цілей підприємства.

Ключові слова: корпоративні фінанси, цифрова трансформація, фінансові ресурси, технології, інновації, підприємства, фінанси, управління.

Summary. Introduction. Corporate finance acts not only as a practical tool for ensuring the sustainable development of an enterprise, but also as a theoretical model that encompasses and studies the system of financial relations. It is determined that when organizing corporate finance at an enterprise, it is important to take into account the ways and methods of using available resources, control of their use to achieve financial and economic goals. It is worth noting that for the effective organization of corporate finances, the scope of the enterprise's activity, industry subordination, areas of activity, types of markets, and the organizational and legal form of the enterprise's activity are of great importance. It is these factors that are the catalyst for corporate finance to act not only as a tool for ensuring effective functioning, but also as a development strategy for the enterprise.

Objective. To investigate the role of corporate finance management in influencing the effective functioning of an enterprise through the prism of digital transformation.

Materials and methods. The basis for the study was scientific publications of leading domestic and foreign scientists covering the field of corporate finance and digital transformation. The following scientific research methods were used during the study: empirical, which helped to obtain generalizable data; the induction method, which involves outlining clear rules that allow you to form a generalized conclusion; the abstraction method, which helps to highlight and select the most important property; methods of analysis and synthesis that help to form the analyzed information into a single whole and a modeling method that shows the interconnection of the outlined research topic.

Results. Scientific approaches to the interpretation of the concept of "corporate finance" are analyzed. It is noted that corporate finance and digital transformation are interdependent components that together determine the path of an enterprise to scaling precisely through effective management. It is noted that corporate finance, as an economic category, includes management of the value of the enterprise and its liquidity, optimization of the capital structure, investment, innovation and dividend policy, and serves as the basis for making strategic decisions. The relationship between the impact of the development of corporate finance through the prism of digital transformation on the efficiency of enterprise activities has been formed. It has been determined that digital transformation is a tool for implementing these solutions and achieving both short-term and long-term goals by: making informed decisions on the use of investments in digital technologies of the enterprise; forming investment budgets for the implementation of the latest developments; effective allocation of enterprise resources; ensuring the implementation of investments in digital infrastructure; automation of routine processes at the enterprise; increasing the efficiency of the use of fixed assets of the enterprise; use of digital systems, online platforms and tools, which contributes to the growth of overall labor productivity.

Prospects. When conducting further scientific research on the outlined issues, special attention should be paid to the specifics of applying digital transformation in the enterprise. This will allow forming an effective model for implementing the strategic goals of the enterprise.

Key words: corporate finance, digital transformation, financial resources, technology, innovation, enterprises, finance, management.

Постановка проблеми. Корпоративні фінанси є фундаментальною складовою фінансової системи держави. Для забезпечення результативного функціонування системи корпоративних фінансів необхідним є інтегрування інструментів цифрової трансформації на підприємстві. Ефективний розвиток підприємства передбачає належне управління корпоративними фінансами із врахуванням цифровізації всіх сфер його діяльності. Впровадження та управління цифровими технологіями у сфері корпоративних фінансів створює нові можливості для зростання підприємства та потребує комплексного стратегічного підходу й додаткового вивчення для дієвого застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративних фінансів в цифровій трансформації розглядалася у працях зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема, Терещенка О. О., Савчука Д. Г. [1], які обґрунтовували сутність корпоративних фінансів як домінанти фінансової науки, визначили пріоритетні напрями досліджень у цій сфері та окреслили перспективи розвитку теорії й

практики в Україні. Федосова В., Рязанова Н. [2] детально розкрили теоретико-методологічні засади функціонування корпоративних фінансів як економічної категорії, їх сучасну парадигму функції та роль в інформаційному суспільстві. Юрій Е. О., Ковальчук Н. О. [3] виокремили основи функціонування корпоративних фінансів; проблеми становлення та розвитку корпоративних відносин в Україні; зарубіжний досвід корпоративного управління; особливості діяльності корпорацій на фінансовому ринку. Руденко В. В. [4] дослідив основи фінансового менеджменту підприємств, впровадження цифрової трансформації, управління вартістю та структурою капіталу. Захаркіна О. О. [5] окреслила особливості комплексного підходу, який надає можливість розкрити та проаналізувати складові цифрової трансформації підприємства. Мальська М. П. [6], Дергачова Г. М., Колешня Я. О. [7] виділили теоретичну модель цифрової трансформації для ефективного управління підприємством. Бондарук Т. Г., Ковернінська Ю. В. [8] зазначили, що цифрові технології стали невід'ємною частиною різних сфер соціального та економічного життя.

Трансформуючи традиційні моделі взаємодії у зовсім нові форми, цифрові технології закривають низку важливих потреб суспільства та в сукупності забезпечують досягнення певного мультиплікаційного ефекту. Деліса М., Галаріотіса Е., Йосіфіді М., Онгена С. [9] розкрили роль корпоративних фінансів у застосуванні цифрових інструментів. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень з даної проблематики, детальнішого дослідження потребує саме управління корпоративними фінансами в цифровій трансформації.

Мета статті. Дослідити роль впливу управління корпоративних фінансів на ефективне функціонування підприємства через призму цифрової трансформації.

Методи наукового пошуку і матеріали дослідження. Основою для проведення дослідження виступили наукові публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, які охоплюють сферу корпоративних фінансів та цифрової трансформації. У ході проведення дослідження були використані такі методи наукового пошуку: емпіричні, які допомогли отримати узагальнюючі дані; метод індукції, який передбачає окреслення чітких правил, що надають можливість сформулювати узагальнений висновок; метод абстрагування, який допомагає виділити та обрати найголовнішу властивість; методи аналізу та синтезу, які допомагають сформулювати проаналізовану інформацію в єдине ціле та метод моделювання, який показує взаємозв'язок окресленої теми дослідження.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах розвитку корпоративні фінанси є надзвичайно важливим аспектом успішного функціонування підприємства за рахунок можливості сфокусувати всі наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління фінансами дозволяє підприємству розвиватися та адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх викликів на ринку, а також реалізовувати інноваційні підходи в умовах цифрової трансформації. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на вітчизняних та зарубіжних ринках, зростанню науково-технічного рівня виробництва, покращенню організаційного рівня праці, збільшенню частки нових технологічних процесів, оптимізації робочого середовища працівників, змінам у структурі виробничого персоналу, підвищенню кваліфікації, виявленню невикористаних резервів, підвищенню ефективності інноваційної діяльності, оцінці впливу інноваційних рішень на фінансові результати діяльності підприємства, поліпшенню якості продукції, впровадженню ресурсозберігаючих технологій, скороченню витрат ручної праці, екологізації виробництва в межах сучасних вимог до охорони навколишнього середовища, розробці поточних і перспективних програм науково-технічного розвитку виробництва.

Як наслідок, корпоративні фінанси виступають не лише як практичний інструмент забезпечення

сталого розвитку підприємства, але й як теоретична модель, що охоплює та вивчає систему фінансових відносин. Тому вважаємо доцільним розглянути наукові підходи щодо тлумачення поняття «корпоративні фінанси».

Терещенко О. О. зазначає, що поняття «корпоративні фінанси» (corporate finance) характеризує сферу фінансових відносин у корпоративному секторі, тобто на рівні підприємств, що організовані у формі господарських товариств. Управління корпоративними фінансами сконцентроване на оптимізації структури капіталу та дивідендної політики, плануванні й оцінці інвестицій, мінімізації фінансово-інвестиційних ризиків та ціни залучення капіталу, управлінні вартістю компаній та їх ліквідністю [1, с. 77–78].

Юрій Е. О., Ковальчук Н. О. вважають, що корпоративні фінанси — це сукупність економічних відносин, пов'язаних з рухом грошових потоків, формуванням, розподілом і використанням доходів і грошових фондів суб'єктів господарювання в процесі відтворення [3, с. 8].

Руденко В. В. стверджує, що корпоративні фінанси — результат еволюції фінансової науки та практики, обумовлений системними макроекономічними трансформаціями, змінами у фінансовій поведінці та мисленні, зміною парадигми корпоративного управління [4, с. 250].

Захаркін О. О. дотримується думки, що корпоративні фінанси — це відносно самостійна сфера фінансової системи, що охоплює широке коло грошових відносин, пов'язаних із формуванням і використанням капіталу, доходів, грошових фондів у процесі кругообігу коштів організацій і виражених у вигляді різних грошових потоків [5, с. 8].

Мальська М. П. зазначає, що корпоративні фінанси характеризують фінансові відносини, що виникають у процесі функціонування корпоративних підприємств та здійсненні корпоративного управління [6].

Отже, аналізуючи наукові підходи, можна дійти висновку, що корпоративні фінанси є комплексним економічним явищем, яке охоплює широкий спектр процесів на підприємстві: від оптимізації структури капіталу, розподілу доходів і управління грошовими потоками до забезпечення інвестиційної привабливості, впровадженні інновацій та мінімізації фінансових ризиків.

У процесі господарської діяльності корпоративні фінанси як економічна категорія виявляють свою сутність і внутрішні властивості через такі основні функції [3]:

1. **Функція формування капіталу, доходів і фондів.** Вона пов'язана з формуванням первинного капіталу корпорації, його збільшенням в результаті здійснення господарської діяльності, залученням грошових коштів з різних джерел для формування необхідного обсягу фінансових ресурсів.

2. **Розподільна функція.** Вона проявляється у розподілі ВВП у вартісному вираженні, формуванні фондів грошових коштів, відшкодуванні засобів виробництва, визначенні вартісних пропорцій у процесі розподілу доходів і фінансових ресурсів, перерозподілі отриманого доходу між корпораціями, організаціями, підприємствами і державою.

3. **Контрольна функція** — полягає в реалізації контролю за допомогою гривні за реальним грошовим обігом, формуванням фондів грошових коштів та їх використанням. Знову ж таки, в масштабах підприємства розмір, обсяг, структура фондів відшкодування, накопичення і споживання, дозволяє проводити додатковий контроль за виконанням

стратегії і цілей корпорації, дозволяючи аналізувати ефективність діяльності корпорації і приймати подальші заходи для підвищення ефективності та усунення помилок у діяльності корпорації. Функціонування корпоративних фінансів здійснюється не автоматично, а за допомогою цілеспрямованої їх організації.

При організації корпоративних фінансів на підприємстві важливо враховувати способи та методи використання наявних ресурсів, контроль їх використання для досягнення фінансово-економічних цілей. При цьому варто зазначити, що для ефективної організації корпоративних фінансів має велике значення сфера діяльності підприємства, галузева

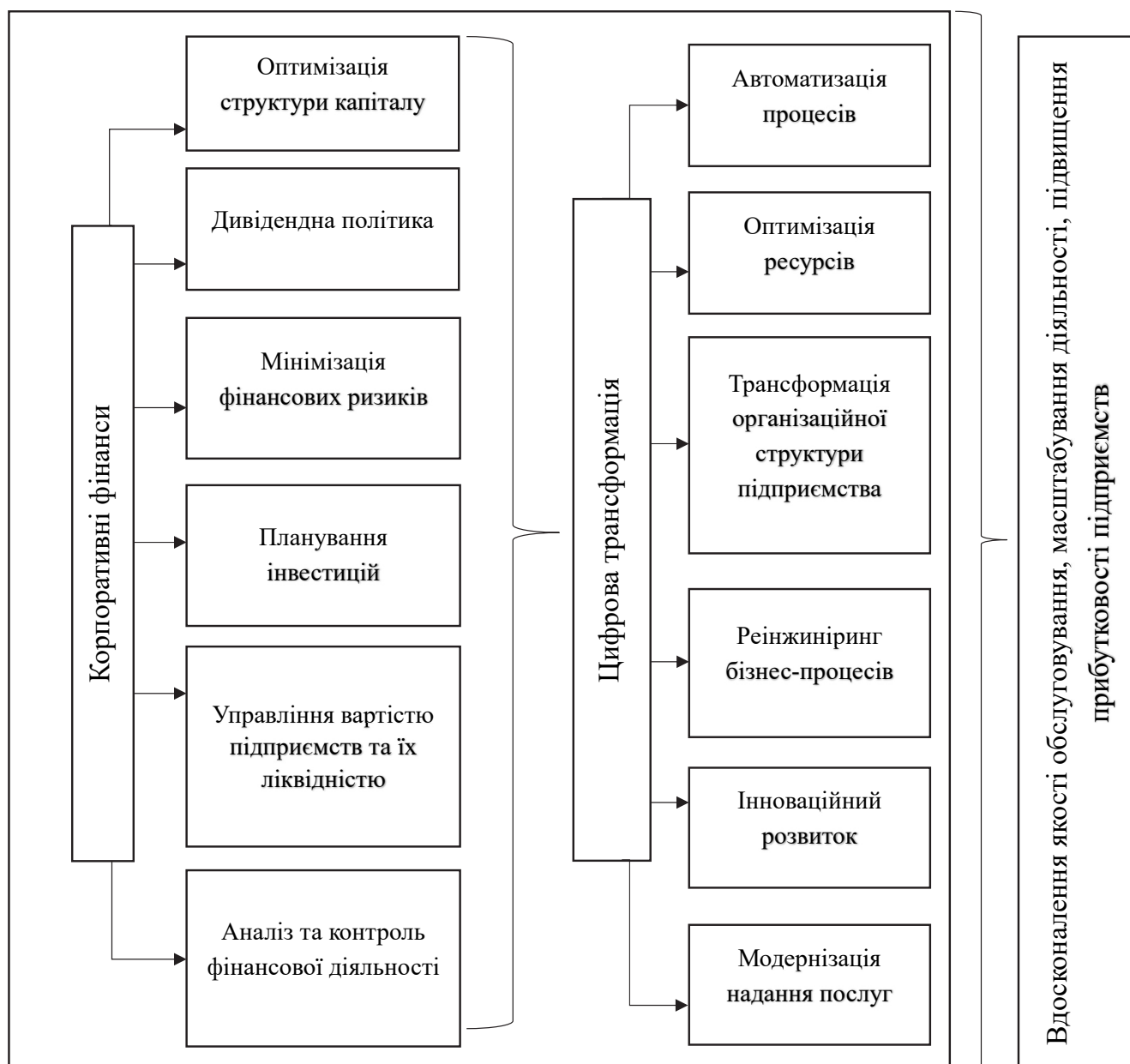


Рис. 1. Вплив розвитку корпоративних фінансів через призму цифрової трансформації на ефективність діяльності підприємств

Джерело: авторська розробка

підпорядкованість, напрямки діяльності, види ринків, організаційно-правова форма діяльності підприємства. Саме ці чинники є каталізатором того, що корпоративні фінанси виступають не лише інструментом забезпечення ефективного функціонування, а й стратегією розвитку підприємства.

Корпоративні фінанси й цифрова трансформація є взаємозалежними, адже фінансові ресурси є передумовою для глобальних управлінських змін на підприємстві, а цифрові технології, в свою чергу, через застосування цифрових платформ, підвищують прозорість та результативність й створюють позитивний соціально-економічний ефект для підвищення продуктивності підприємства.

Дергачова Г. М. та Колешня Я. О. зазначають, що цифрова трансформація — це зміна форми діяльності, перебудова організаційної структури, застосування нових бізнес-моделей, нових джерел та форм отримання доходу, залучення ширшого кола споживачів, виведення обслуговування клієнтів на новий рівень, змішування сфер функціонування у нових форматах, в тому числі у вигляді цифрових платформ [7].

Оскільки цифрова трансформація — це передусім системний підхід, який впливає на розвиток бізнес-процесів, корпоративну та організаційну культуру, застосування інноваційних підходів на підприємстві, а також вихід на нові ринки збуту, її ефективна реалізація безпосередньо залежить від якості управління корпоративними фінансами. Саме корпоративні фінанси виступають одним із важливих інструментів забезпечення впровадження та реалізації цифрових перетворень, створенні умов для інвестицій в інноваційні рішення та формуванні стійкої конкурентної позиції підприємства. У зв'язку з цим, науково обґрунтованим є завдання дослідження впливу розвитку корпоративних фінансів через призму цифрової трансформації на ефективність діяльності підприємств (рис. 1).

Корпоративні фінанси та цифрова трансформація є взаємозалежними компонентами, які в сукупності визначають шлях підприємства до масштабування саме через ефективне управління. Корпоративні

фінанси, як економічна категорія, включає в себе управління вартістю підприємства та їх ліквідністю, оптимізацію структури капіталу, інвестиційну, інноваційну та дивідендну політику, слугують основою для прийняття стратегічних рішень.

Водночас, цифрова трансформація є інструментом для реалізації цих рішень і досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей шляхом:

- прийняття обґрунтованих рішень щодо використання інвестицій у цифрові технології підприємства;
- формування інвестиційних бюджетів для впровадження новітніх розробок;
- ефективному розподілу ресурсів підприємства;
- забезпечення впровадження інвестицій у цифрову інфраструктуру;
- автоматизації рутинних процесів на підприємстві;
- підвищення ефективності використання основних засобів підприємства;
- використання цифрових систем, онлайн-платформ та інструментів, що, сприяє зростанню загальної продуктивності праці.

Отже, корпоративні фінанси та цифрова трансформація є двома складовими одного процесу, які створюють синергетичний ефект, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стабільність і сталий розвиток у сучасних умовах за умови дієвого управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, корпоративні фінанси та цифрова трансформація є взаємопов'язаними складовими, які визначають ефективність функціонування підприємства. Впровадження цифровізації сприяє реорганізації управління фінансами, дозволяючи оптимізувати наявні ресурси підприємства, автоматизувати процеси та прискорити прийняття управлінських рішень. Це, в свою чергу, забезпечує підприємствам можливість реагувати на зміни та виклики ринку, знижувати операційні витрати, підвищувати прозорість фінансової діяльності та зміцнювати конкурентні позиції. Цифрова трансформація стає одним із найголовніших інструментів реалізації стратегічних цілей підприємства, а розвиток корпоративних фінансів є невід'ємною умовою економічної стійкості бізнесу.

Література

1. Терещенко О. О., Савчук Д. Г. Вартісно-орієнтований контролінг — інноваційний ресурс управління корпоративними фінансами. *Фінанси України*. 2011. № 12. С. 77–88.
2. Федосова В., Рязанової Н. Концептуальні питання теорії корпоративних фінансів. *Корпоративні фінанси*. 2013. № 3–4. С. 39–55.
3. Юрій Е. О., Ковальчук Н. О. Корпоративні фінанси : навчальний посібник. Чернівці : Чернівецький національний університету ім. Ю. Федьковича. С. 438.
4. Руденка В. В. Корпоративні фінанси: сутність і особливості розвитку в сучасних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2 (22). С. 247–258.
5. Корпоративні фінанси: конспект лекцій / укладач О. О. Захаркін. Суми : Сумський державний університет, 2018. С. 299.

6. Мальської М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. Корпоративне управління: теорія та практика : підруч. К. : Центр учбової літератури, 2012. С. 360.
7. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. С. 280–290.
8. Бондарук Т. Г., Ковернінська Ю. В. Управління державними фінансами в контексті цифрової трансформації економіки. *Сучасні виклики та тенденції розвитку фінансової системи: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції* (Івано-Франківськ, 23 квітня 2024 року). С. 218–220 URL: https://kfin.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/53/2024/08/zbirnyk_24.pdf (дата звернення: 19.08.2025).
9. Деліс М., Галаріотіс Е., Йосіфід М., Онген С. Корпоративні податки та доходи підприємців: кредитний канал. *Journal of Corporate Finance*. 2025. Vol. 93. 102805 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119925000732> (дата звернення: 23.08.2025).

References

1. Tereshchenko, O. O., & Savchuk, D. H. (2011). Vartisno-orientovanyi kontrolinh — innovatsiyni resurs upravlinnia korporatyvnymy finansamy. *Finansy Ukrainy*, (12), 77–88.
2. Fedosova, V., & Riazanova, N. (2013). Kontseptualni pytannia teorii korporatyvnykh finansiv. *Korporatyvni finansy*, (3–4), 39–55.
3. Iurii, E. O., & Kovalchuk, N. O. (n.d.). *Korporatyvni finansy: Navchalnyi posibnyk*. Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytet im. Yu. Fedkovycha.
4. Rudenka, V. V. (2016). Korporatyvni finansy: sutnist i osoblyvosti rozvytku v suchasnykh umovakh. *Ekonomika i organizatsiia upravlinnia*, (2)22, 247–258.
5. Zakharkin, O. O. (Ukladach). (2018). *Korporatyvni finansy: Konspekt lektsii*. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet.
6. Malskoi, M. P., Mandiuk, N. L., & Zanko, Yu. S. (2012). *Korporatyvne upravlinnia: Teoriia ta praktyka* [Pidruchnyk]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
7. Derhachova, H. M., & Koleshnia, Ya. O. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnologii. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, 280–290.
8. Bondaruk, T. H., & Koverninska, Yu. V. (2024). Upravlinnia derzhavnymy finansamy v konteksti tsyfrovoi transformatsii ekonomiky. *Suchasni vyklyky ta tendentsii rozvytku finansovoi systemy: Zbirnyk tez dopovidei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Ivano-Frankivsk, 23 kvitnia 2024 roku), 218–220. https://kfin.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/53/2024/08/zbirnyk_24.pdf
9. Delis, M., Halariotis, E., Yosifid, M., & Onhen, S. (2025). Korporatyvni podatky ta dokhody pidpriemstiv: kredytnyi kanal. *Journal of Corporate Finance*, 93, 102805. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119925000732>

Dadochkina Tetiana*Marketing and Sales Expert in FMCG, commercial real estate and retail,
Senior Member, ECDMA – E-commerce and Digital Marketing Association
(New Jersey, USA)*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11383

EVENT MARKETING AS A TOOL FOR FOSTERING LOYALTY IN THE COMMERCIAL REAL ESTATE SECTOR

Summary. This paper explores opportunities for the use of event marketing as a loyalty tool in operations within the commercial real estate industry. Topicality is justified against the background of changing consumer priorities, where buildings are benchmarked not only on price and location but also on their ability to provide experiences. Such experiences should ideally generate emotional and social value. The novelty of the work lies in its content, systematically justifying event practices as an integrated element of asset management rather than a trailer function belonging to marketing. This paper examines how event activities can put mechanisms in place that strengthen tenant attachment to properties and have a direct bearing on both levels of occupancy and financial resilience. Drawing international surveys by drawing on industry reports and academic research, analysis will show that increases in tenant satisfaction achieved through well-designed events raise probabilities for lease renewals, reduce vacancy rates, and support income growth. Empirical evidence backs up the statement that even minor changes in satisfaction yield measurable financial results. It has been found that event marketing effectiveness lies in three parallel paths: precise audience segmentation with format adjustments, developing co-branded partnerships, and installing digital infrastructure for personalization and analytics which transforms events from discretionary spend into a repeatable instrument for strengthening loyalty, building communities within spaces and safeguarding asset income; thus turning buildings from mere functional premises into centers of social life and sustainable interaction. This will guarantee researchers, commercial real estate and marketing practitioners, and asset managers who are looking forward to enhancing the long-term value of properties.

Key words: event marketing, commercial real estate, tenant loyalty, asset management, customer experience, occupancy, financial performance.

Introduction. Consumer expectations in the built environment have shifted from functional adequacy toward memorable experiences. Evidence from JLL's 2024 Global Consumer Experience Survey covering 3,200 respondents in 26 cities shows that 76 percent of people believe urban spaces must offer new experiences to remain relevant, and 65 percent are willing to pay a premium for higher-quality activations, with Millennials and Gen Z displaying the strongest preference for experience-rich settings [1]. Such findings indicate that tenants now evaluate commercial buildings not only on location and price but also on the promise of curated social interactions that support community and individual well-being.

Operators are responding by reframing property management as experience management. In the events sector at large, the 2024 EventTrack study found that 66 percent of exhibitors regard on-site engagement as the single most critical success metric, surpassing lead volume and other classical measures

[2]. This priority trickles into real estate, where owners use breakfast briefings, seasonal pop-ups, and partner activations to turn square metres into social venues. It falls to digital RSVP flows, tenant-experience apps, and post-event analytics, making experiential spend an aligned activity against asset-management KPIs rather than as if it were discretionary marketing.

There are now documented quantitative links between well-designed events, tenant sentiment, and financial outcomes. A 2024 MIT–Maastricht study that matched a multi-year tenant-satisfaction panel with CoStar lease data shows that each one-point rise on a five-point satisfaction scale elevates renewal likelihood by 8.6 percent and lowers move-out probability by 14.6 percent; building-level satisfaction gains of ten percent translate into a 0.3 percentage-point reduction in vacancy and modest rent growth [3]. Because experiential programming measurably lifts satisfaction scores, it functions as a direct lever for stabilising occupancy and protecting net operating

income, confirming event marketing's role as a loyalty engine in commercial real estate.

Materials and Methodology. The study is based on a synthesis of seven primary sources, combining international survey data, industry reports, and academic findings. Key inputs include JLL's 2024 Global Consumer Experience Survey of 3,200 respondents across 26 cities, which provides quantitative evidence of shifting expectations toward experience-driven spaces [1], and EventTrack's 2024 report, which documents how exhibitors prioritize on-site engagement as a core success metric [2]. Empirical validation of event marketing's financial impact was drawn from a 2024 MIT–Maastricht panel study linking tenant satisfaction scores with lease outcomes, showing that incremental gains in satisfaction translate directly into reduced vacancy and improved renewal likelihood [3]. Supplementary perspectives on audience segmentation and personalization were integrated from Medallia's surveys of CX leaders [4], while generational preferences were captured through Quad's data on Gen Z and Millennials [5]. Marketing effectiveness insights came from Nielsen's Brand Lift analysis [6], and the operational feasibility of digital event infrastructure was grounded in G2's industry review of event management software adoption [7].

Results and Discussion. Effective event design in commercial real estate starts with rigorous audience segmentation and format matching. Asset managers now map buyer personas not only for leasing prospects but for existing tenant micro-communities—startup teams with hybrid schedules, retail staff on shift breaks, or external conference visitors—and then fit formats to these distinct rhythms. Breakfast briefings suit knowledge-hungry office clusters,

while weekend pop-up markets re-energise mixed-use promenades. The practice is data-driven rather than instinctual: in a 2024 Medallia survey of 305 CX leaders, 58 percent of brands already maintain formal persona or segmentation profiles that steer experience design, as shown in Figure 1 [4].

Authenticity and reach are amplified when those formats are delivered through co-branded partnerships. Digital natives demand experiences that blur brand boundaries; a Harris Poll study for Quad found that 84 percent of Gen Z and Millennials value companies that seamlessly blend technology with tangible, in-person moments, signalling openness to curated collaborations on site, as shown in Figure 2 [5].

The marketing upside is measurable: Nielsen's 2023 Brand Lift analysis reports that branded-content activations achieve 81 percent aided recall versus 63 percent for non-integrated content, confirming that a partner's story can lift both parties' salience among attendees [6].

Translating these ideas into loyalty gains depends on digital infrastructure that personalises invitations, captures behaviour in real time, and feeds continuous optimisation loops. Medallia's 2024 State of Personalisation study shows that 82 percent of consumers let personalisation influence which brands they choose, linking data-rich event journeys directly to tenant renewal intent [4]. Technology adoption is now mainstream: a 2024 G2 industry review notes that more than 85 percent of event planners rely on event management software, enabling QR check-in, session-level analytics, and automated follow-ups that tie experiential spend back to occupancy and net operating income [7]. The global event management software market is expected to reach \$18.4 billion by

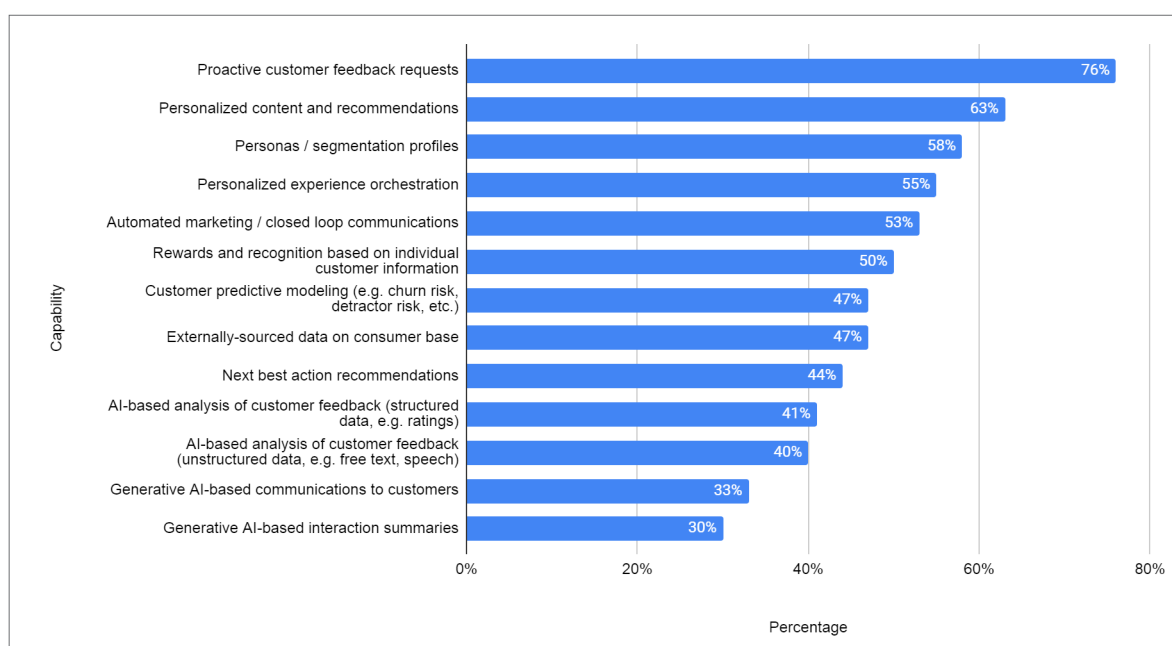


Fig. 1. Adoption Rates of Customer Personalization and AI Capabilities [4]

2029, with a CAGR of 12.9% between 2022 and 2029, as shown in Figure 3. When segmentation, collaboration, and data architecture operate in concert, event marketing shifts from discretionary cost to a repeatable engine of tenant loyalty.

An event ecosystem fosters allegiance by transforming a structure into a center of mutual identity. When managers incorporate rituals like morning coffee samplings, charity drives, or post-work gatherings into the weekly schedule, tenants start to see familiar faces beyond their rooms. The area slowly becomes more like a community common space rather than just different leases put together. Casual talk moves from events to hallways and online spaces, strengthening the idea that the property is where social and work networks cross paths. This kind of social feel makes the emotional tie between people and the place stronger, making moving out seem more like a loss than just finding new scenery.

Translation of sentiment into measurable retention boils down to the fact that every activation is heavily instrumented. Metrics such as the count of attendances, check-in frequency, dwell time, digital engagement, and post-event satisfaction scores all plug straight into the asset's customer-relationship platform. When these experience metrics go up, lease managers see a rise in renewal talks: teams that come to events more often ask for fewer cuts, choosing sooner to stay. Finance teams thus model factors next to rent take, upkeep slips, and capital-spend guesses. The made dashboards let workers spot churn risk through act signs rather than waiting for set notice times, matching the feel setup with firm stay results.

Because the environment and its audiences evolve, the event calendar is treated as a living prototype rather than a fixed schedule. Immediately after each gathering, organisers review qualitative comments, sentiment from social-media listening, and quantitative patterns such as heat-map footfall. Insights flow into agile planning sessions where formats are

tweaked, time slots are moved, and partnership line-ups are refreshed. Over successive cycles, the calendar becomes increasingly attuned to tenant preferences, seasonal rhythms, and neighbourhood culture. It closes the loop between experience design and asset performance through iterative refinement, making sure that programming stays relevant and can be economically justified year after year. The financial analysis of event programmes always starts with a dual-lens evaluation: one in the more traditional sense of return on investment, and another using a broader definition of return on experience. This first lens tracks direct revenue lift as well as cost avoidance—increased occupancy, stabilized lease terms, and ancillary income from retail and parking—translating all into incremental cash flow to the bottom line. The second recognises building reputational and relational capital when buildings become known for memorable gatherings, and they can host consistently.

After the value framework, disciplined budgeting is what turns ambition into executable line items. Seasoned teams build up a zero-based event budget from desired outcomes and work their way down through venue preparation, talent booking, digital promotion, staffing, technology, and measurement. Preferred-supplier agreements that bundle multiple events increase negotiation leverage; cross-departmental coordination ensures there is no duplicate spend on décor, security, and audiovisual equipment. A fast variance analysis between forecast and actual outlay after every activation will isolate waste in categories like catering overages and overtime labor. Insights feed a rolling vendor scorecard, ensuring that future contracts favour partners who consistently deliver on time and under cost without compromising guest experience.

With a positive business case and a refined cost structure, the final step is replication at scale. Portfolio owners codify playbooks for high-impact formats, including timelines, floor plans, risk checklists, and

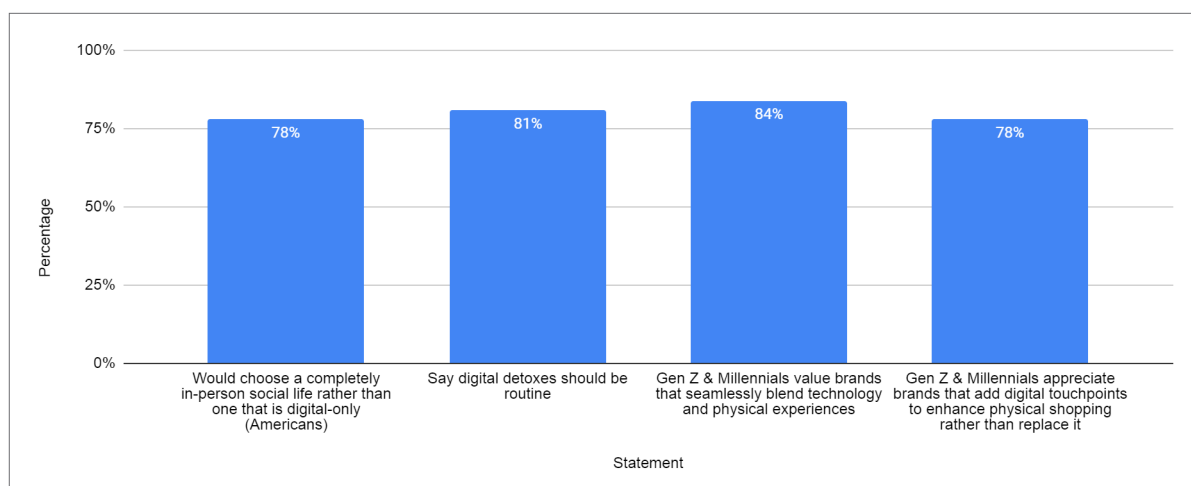


Fig. 2. Physical Sociality and Hybrid Brand Preference [5]

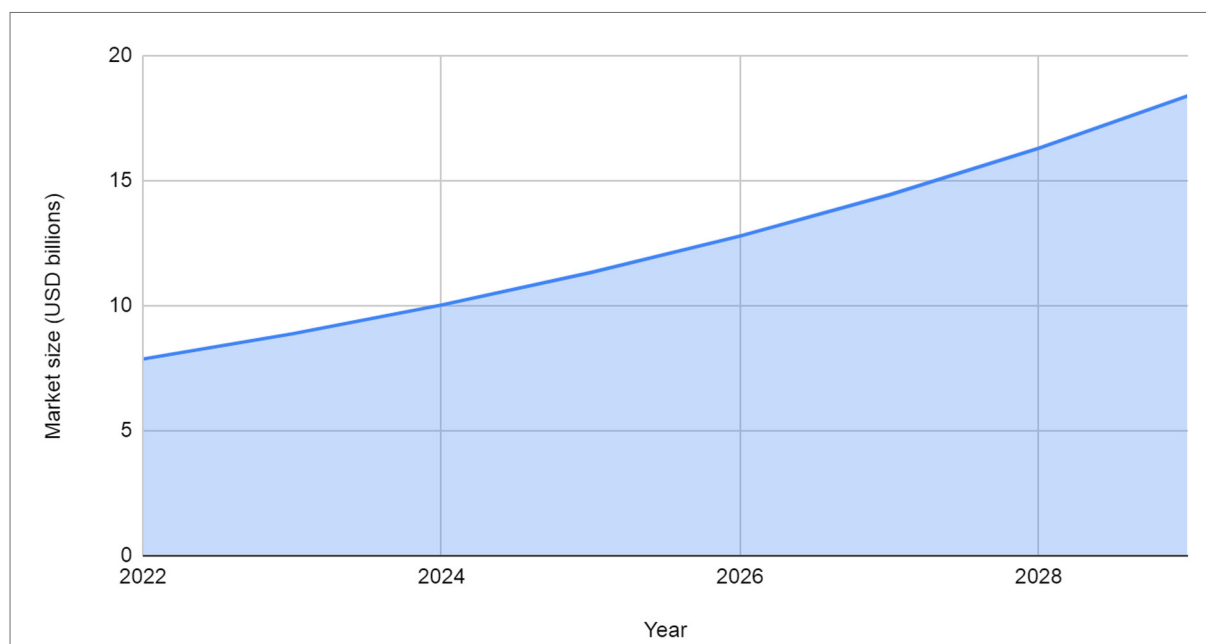


Fig. 3. Global Event Management Software Market Projection [7]

communication templates. Centralised teams handle creative direction and data architecture, whereas local property managers adapt content to neighbourhood culture and tenant mix. Shared procurement platforms extend volume discounts across the estate, and a unified analytics dashboard benchmarks occupancy uplift, event reach, and tenant sentiment in near real time. In this way, experiential excellence becomes a repeatable capability, transforming isolated pilot successes into a network-wide engine that compounds loyalty and financial performance across multiple assets.

As a practical case study (2016–2020) at City Capital Group (CCG) across the market-mall Darynok and the Art-Zavod Platforma creative cluster, an event-led asset strategy was deployed covering ATL/BTL planning; campaign execution; market research with KPI reporting (traffic, engagement, ROI); digital channels (social, websites/UX, PR); budget stewardship; and leadership of a 17-person team. Representative programs included a seasonal Summer Park at Darynok that drew 50,000 visitors and increased tenant sales by 15%; a winter New Year City festival that added 10,000 visitors and raised social engagement by 20%; and a car-raffle promotion that pushed weekend peaks up to 45,000 visitors while lifting sales by 10%. Digital cross-promotion for recurring festivals at Art-Zavod Platforma expanded online reach by 30% and supported ~100,000 attendees annually, while a Darynok Business School format institutionalized community engagement. Together, codified programming, digital amplification, and sponsor/tenant co-activation translated experiential design into measurable gains in traffic, sales uplift, and loyalty across these assets.

Conclusion. This study confirms that as consumer expectations shift from basic functionality toward memorable experiences, event marketing in commercial real estate takes on a strategic role. Global polling data demonstrate that a significant share of the audience assesses properties beyond price and location, but also by the quality of social and emotional experience. Therefore, events become an immediate instrument in the tenant satisfaction uplift, hence the lease renewal factor and asset income protection.

A case study proves that the practicality of the events approach can only be achieved with three major elements, i.e., audience segmentation and matching of formats, development of co-branded partnerships, and digital infrastructure for data collection and analysis. When these components are operated in unison, they transform events from being a marketing expense into a systematic lever for strengthening loyalty and stability of rental flows.

The social impact of events lies in the development of individual identity and communal belonging within that space. Events change buildings into places, weaving professional and personal networks together so strongly as to create a feeling of attachment that reduces willingness to relocate. The economic impact finds its voice in higher renewal probabilities, lower vacancy rates, plus margin improvement backed up by quantitative studies linking increases in tenant satisfaction to these very same financial outcomes.

Event calendar management has to be considered as a prototype in life and managed systematically to achieve this effect. Feedback cycles on quantitative and qualitative metrics enable the organizers to adjust the formats according to changing cultural and

behavioral contexts so that relevance and effectiveness are maintained. On the other hand, economic rationality is achieved through structuring the budgeting process together with scalability ensured by portfolio practices, thus making replication of successes possible from model to model across various assets.

Thus, event marketing in commercial real estate is not just a way to talk with tenants but becomes a joint part of managing the asset. It produces measurable gains in loyalty and financial resilience, turning buildings from functional spaces into centers of social life and sustainable interaction.

References

1. R. Hynes, "Experience Matters," *Jll*. URL: <https://www.jll.com/en-us/insights/experience-matters-consumer-choice-drivers-in-urban-places-and-spaces> (accessed Jul. 16, 2025).
2. Event Marketer, "Special Report: Event Measurement in the AI Age," *Event Marketer*. URL: <https://www.eventmarketer.com/interactive-content/2024-measurement-special-report/> (accessed Jul. 17, 2025).
3. M. Hu, N. Kok, and J. Palacios, "Tenant Satisfaction and Commercial Building Performance," *SSRN Electronic Journal*, vol. 24, no. 1, 2024, DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4721577>.
4. Medallia, "2024 State of CX Personalization Report," Medallia. Accessed: Jul. 20, 2025. URL: <https://www.medallia.com/wp-content/uploads/pdf/resources/2024-Medallia-State-of-Personalization-Report.pdf>
5. C. Delrow, "81% of Gen Z report wishing it was easier to disconnect from digital devices," *Quad*, May 13, 2025. URL: <https://www.quad.com/newsroom/81-percent-of-gen-z-report-wishing-it-was-easier-to-disconnect-from-digital-devices> (accessed Jul. 22, 2025).
6. Nielsen, "In emerging media, brand recall is the biggest driver of lift," *Nielsen*, May 2023. URL: <https://www.nielsen.com/insights/2023/in-emerging-media-brand-recall-is-the-biggest-driver-of-lift/> (accessed Jul. 23, 2025).
7. W. Kazim, "70 Event Planning Industry Statistics for 2025," *G2*, Dec. 02, 2024. URL: <https://www.g2.com/articles/event-industry-statistics> (accessed Jul. 26, 2025).

УДК 339.138:004.738.5

Лозовська Ганна Миколаївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний університет*

Lozovska Ganna

*PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Marketing, Business and Trade
Odesa National Technological University
ORCID: 0000-0003-3322-2219*

Значек Рафаела Рафаелівна

*кандидат технічних наук,
доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний університет*

Znachek Rafaela

*PhD in Technical Science,
Associate Professor of the Department of Marketing, Business and Trade
Odesa National Technological University
ORCID: 0000-0001-9008-3863*

Брайко Марина Герольдівна

*старший викладач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний університет*

Braiko Maryna

*Senior of the Department of Marketing, Business and Trade
Odesa National Technological University
ORCID: 0000-0002-1185-6539*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11412

УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ КРЕАТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ НА РИНКУ КОСМЕТИЧНИХ ЗАСОБІВ

MANAGEMENT OF ADVERTISING ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE USING CREATIVE DIGITAL MARKETING TOOLS IN THE COSMETICS MARKET

Анотація. Вступ. У сучасних умовах динамічного розвитку цифрових технологій рекламна діяльність підприємств зазнає суттєвих змін. Особливо це стосується ринку косметичних засобів, який характеризується високою конкуренцією, візуальною насиченістю та емоційною залученістю споживачів. Успішне просування продукції на цьому ринку потребує не лише технічної присутності в digital-середовищі, а й використання креативних інструментів, здатних привернути увагу аудиторії та сформувати стійкий інтерес до бренду. У цьому контексті актуальним є впровадження інноваційних підходів до управління рекламною діяльністю, що поєднують креативність, цифрові інструменти та розуміння споживчих вподобань.

Мета. Метою статті є дослідження особливостей управління рекламною діяльністю підприємства з використанням креативних digital-інструментів та розробка моделі, яка дозволяє ефективно адаптувати маркетингові комунікації до змін у поведінці споживачів на ринку косметики.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері управління рекламною діяльністю, зокрема із застосуванням креативних інструментів digital-маркетингу.

В процесі написання статті було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики поняття та складових управління рекламною діяльністю підприємства); формалізації, аналізу та синтезу (для дослідження особливостей і основних тенденцій ринку косметичних засобів України, досвіду використання креативних digital-інструментів в даній сфері, побудови моделі управління рекламною діяльністю, яка базується на креативно-цифровому підході); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті розглянуто актуальні аспекти управління рекламною діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації, із фокусом на використанні креативних інструментів digital-маркетингу на ринку косметичних засобів. Підкреслюється, що в сучасному конкурентному середовищі традиційні рекламні методи втрачають ефективність, а споживачі стають більш вимогливими до форм і змісту маркетингових повідомлень. У зв'язку з цим, креативний підхід до організації рекламної кампанії з використанням інноваційних digital-інструментів виступає необхідною умовою для залучення уваги цільової аудиторії, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання купівельної активності.

Авторами проаналізовано основні креативні інструменти digital-маркетингу, серед яких: інтерактивні формати реклами (AR/VR-контент), візуальний сторітелінг, інфлюенс-маркетинг із залученням нано- та мікроблогерів, інтегровані кампанії в TikTok, Instagram Reels та YouTube Shorts, персоналізовані чат-боти, відеогляди з елементами шопінгу, UGC-контент (контент, створений користувачами). Окрема увага приділяється важливості естетичної складової, дизайну та візуальної ідентичності, які суттєво впливають на сприйняття косметичних брендів у цифровому середовищі.

Досліджено зміни в поведінці споживачів косметики під впливом digital-комунікацій та виявлено зростаючу роль емоційного компонента в процесі прийняття рішення про покупку. У статті запропоновано модель управління рекламною діяльністю, яка базується на креативно-цифровому підході й охоплює такі етапи: дослідження аудиторії, генерація креативної ідеї, вибір релевантних digital-каналів, реалізація кампанії, аналіз ефективності та оптимізація. Наведено приклад використання креативної digital-стратегії в українській косметичній компанії, що підтверджують доцільність і результативність такого підходу. Обґрунтовано, що інтеграція креативних digital-інструментів у процес управління рекламною діяльністю сприяє формуванню довготривалих відносин зі споживачем, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та досягненню стійкої ринкової позиції.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях планується зосередитись на розробці систем оцінювання ефективності креативних digital-кампаній, що враховують не лише кількісні, але й якісні показники (емоційний відгук, рівень залученості, довіра до бренду). Подальші наукові розробки у цьому напрямі сприятимуть удосконаленню підходів до рекламної діяльності, забезпеченню її більшої ефективності та стійкості в умовах швидкозмінного ринкового і технологічного середовища.

Ключові слова: управління, рекламна діяльність, креативні digital-інструменти, ринок косметичних засобів.

Summary. Introduction. In the current conditions of dynamic development of digital technologies, the advertising activities of enterprises are undergoing significant changes. This is especially true of the cosmetics market, which is characterized by high competition, visual saturation and emotional involvement of consumers. Successful promotion of products in this market requires not only a technical presence in the digital environment, but also the use of creative tools that can attract the attention of the audience and generate sustainable interest in the brand. In this context, it is important to introduce innovative approaches to advertising management that combine creativity, digital tools, and an understanding of consumer preferences.

Objective. The purpose of the article is to study the peculiarities of managing the advertising activities of an enterprise using creative digital tools and to develop a model that allows to effectively adapt marketing communications to changes in consumer behavior in the cosmetics market.

Materials and methods. The research materials are the works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of advertising management, in particular with the use of creative digital marketing tools.

In the process of writing the article, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the concept and components of the management of advertising activities of an enterprise); formalization, analysis and synthesis (to study the features and main trends of the Ukrainian cosmetics market, the experience of using creative digital tools in this area, to build a model of advertising management based on a creative and digital approach); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article deals with the relevant aspects of managing the advertising activities of an enterprise in the context of digital transformation, with a focus on the use of creative digital marketing tools in the cosmetics market. It is emphasized that in today's competitive environment, traditional advertising methods are losing their effectiveness, and consumers are becoming more demanding of the forms and content of marketing messages. In this regard, a creative approach to organizing an advertising campaign using innovative digital tools is a prerequisite for attracting the attention of the target audience, increasing brand awareness and stimulating consumer activity.

The authors analyze the main creative digital marketing tools, including interactive advertising formats (AR/VR content), visual storytelling, influence marketing involving nano- and microbloggers, integrated campaigns in TikTok, Instagram Reels and

YouTube Shorts, personalized chatbots, video reviews with shopping elements, UGC content (user-generated content). Special attention is paid to the importance of the aesthetic component, design and visual identity, which significantly affect the perception of cosmetic brands in the digital environment.

The changes in the behavior of cosmetics consumers under the influence of digital communications are studied and the growing role of the emotional component in the purchase decision-making process is revealed. The article proposes a model for managing advertising activities based on a creative and digital approach and covering the following stages: audience research, generation of a creative idea, selection of relevant digital channels, campaign implementation, performance analysis and optimization. An example of the use of a creative digital strategy in a Ukrainian cosmetics company is presented, which confirms the feasibility and effectiveness of this approach. It is substantiated that the integration of creative digital tools into the process of managing advertising activities contributes to the formation of long-term relationships with consumers, increasing the competitiveness of the enterprise and achieving a stable market position.

Prospects. In future research, it is planned to focus on the development of systems for evaluating the effectiveness of creative digital campaigns, taking into account not only quantitative but also qualitative indicators (emotional response, level of engagement, brand trust). Further scientific developments in this area will help to improve approaches to advertising activities, ensure their greater efficiency and sustainability in a rapidly changing market and technological environment.

Key words: management, advertising activity, creative digital tools, cosmetics market.

Постановка проблеми. Сьогодні реклама стала невід'ємною складовою успішного просування бренду, особливо в умовах цифрової трансформації ринку. На ринку косметичних засобів, де візуальна привабливість, емоційність і здатність привернути увагу мають вирішальне значення, особливо актуальним стає використання сучасних digital-інструментів. Попри активне поширення цифрових технологій, багато підприємств і досі застосовують стандартні, малоефективні підходи до рекламної діяльності. Це стосується як обмеженого використання креативних форматів, так і недостатньої адаптації до нових поведінкових моделей споживачів.

Користувачі щодня стикаються з великою кількістю рекламного контенту, тому для того, щоб бути поміченим, підприємства повинні не просто інформувати, а захоплювати, розважати, викликати емоції. Особливо це важливо для косметичних брендів, які будують свій образ саме на візуальності, стилі та довірі.

Незважаючи на доступність новітніх digital-інструментів — інтерактивної реклами, відеосторітелінгу, інфлюенсер-маркетингу чи UGC-контенту — не всі підприємства мають чітке розуміння того, як ефективно впровадити ці інструменти в загальну стратегію. У науковій літературі також недостатньо систематизованих підходів, які б комплексно поєднували управління рекламою, digital-маркетинг та креативну складову.

Отже, постає необхідність у формуванні сучасної моделі управління рекламною діяльністю підприємства, яка враховує як технологічні можливості digital-середовища, так і потребу в креативному, емоційно орієнтованому підході до споживача.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток у сфері управління рекламною діяльністю з використанням digital-маркетингу зробили Котлер Ф. [1], Армстронг Дж. [2], Дако С. [3]. Серед українських науковців, які досліджують проблематику управління рекламною діяльністю, маркетингових комунікацій та digital-

маркетингу можна виділити Романченко Н. М. [4], Гуменна О. А. [5], Семененко К. І., Скригун Н. С., Кириленко І. І. [6], Ромат Є. В. [7], Гуменюк А. В. [8], Слободяник А. С., Могилевська О. С., Романова Л. В., Салькова І. В. [9] та ін.

Дослідженнями у сфері застосування креативних інструментів digital-маркетингу в тому числі і на ринку косметичних засобів можна відзначити таких закордонних вчених як Комічо Е., Садорнас М. [10], Парк Я. В., Хонг П. [11], Доші Р., Рао Ш. [12]. Серед вітчизняних дослідників, що розробляли дану тематику, необхідно виділити Видря Є. В. [13], Романишин Ю. [14] Гамова І. В. [15], Прокопенко С. О. [16]. Разом з тим, постає потреба в удосконаленні моделі управління рекламною діяльністю підприємства з використанням креативних інструментів digital-маркетингу.

Метою статті є дослідження особливостей управління рекламною діяльністю підприємства з використанням креативних digital-інструментів та розробка моделі, яка дозволяє ефективно адаптувати маркетингові комунікації до змін у поведінці споживачів на ринку косметики.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені проблематиці управління рекламною діяльністю, digital-маркетингу та вивченню споживчої поведінки у сфері косметичної продукції; 2) статистичні та аналітичні дані, які відображають сучасний стан і тенденції розвитку ринку косметичних засобів.

Методологічну основу дослідження становить комплекс наукових методів, зокрема: метод теоретичного узагальнення та групування (систематизація концептуальних підходів щодо управління рекламною діяльністю підприємства та ідентифікація креативних інструментів digital-маркетингу); метод аналізу та синтезу (дослідження особливостей застосування цифрових технологій у рекламних кампаніях косметичної галузі); метод порівняння

(співставлення традиційних і цифрових рекламних інструментів та визначення їх конкурентних переваг); метод логічного узагальнення (формулювання висновків і практичних рекомендацій).

Виклад основного матеріалу. Рекламна діяльність підприємства є невід'ємною складовою маркетингової стратегії, спрямованою на інформування, переконання та нагадування споживачам про товари чи послуги з метою стимулювання попиту та формування позитивного іміджу бренду. Згідно з Олексенко Ю. О. [17], реклама виконує функції інформування, переконання та нагадування, сприяючи формуванню попиту та підвищенню впізнаваності бренду [18].

Історично маркетингові комунікації базувалися на традиційних каналах, таких як телебачення, радіо та друковані видання. З розвитком цифрових технологій з'явилися нові форми комунікації, включаючи соціальні мережі, контент-маркетинг та email-маркетинг. Ці зміни дозволили підприємствам більш точно таргетувати аудиторію та взаємодіяти з нею в реальному часі [19]. Однак масовість використання даних інструментів підприємствами помітно знижує їх ефективність. Саме тому креативність є важливим аспектом рекламної діяльності, оскільки дозволяє привернути увагу споживачів та сформувати унікальний образ бренду [20].

Ринок косметичних засобів характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами в уподобаннях споживачів. Це вимагає від підприємств гнучкості та здатності швидко адаптувати свої рекламні стратегії. Підприємства повинні враховувати специфіку своєї цільової аудиторії та використовувати ефективні канали комунікації для просування своїх продуктів.

Даний ринок зазнає значного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, таких як економічні

виклики, глобалізаційні тенденції та зміни у споживчих вподобаннях. Основними споживачами ринку залишаються два ключові сегменти: роздрібні покупці (B2C), які складають 65% загального обсягу споживання, та професійні клієнти (B2B), такі як салони краси, перукарні та інші бізнеси, частка яких становить 35% [21].

Якщо дослідити географічну структуру імпорту косметичної продукції то основними країнами є Польща (\$131 млн.), Франція (\$85 млн.), Італія (\$75 млн.), Китай (\$58 млн.), Німеччина (\$57 млн.). Частка СНД впала майже до нуля: сукупно \$0,47 млн. у 2023 (росія/Білорусь — 0). Це свідчить про перебудову ланцюгів постачання в бік ЄС/Азії [23].

До основних тенденцій на ринку косметичних засобів можна віднести:

- зростання аптечного каналу (dermocosmetics/beauty в аптечному ритейлі): за січень–липень 2024 +20,7% у гривні, +12,2% у доларах, +7,5% в упаковках [24].
- у 2024 продажі в поточних цінах перевищили 2021 (довосенний) рівень; у реальних цінах (з урахуванням інфляції) повне відновлення ще триває.
- офлайн-ритейл поступово наближається до показників 2021; споживча впевненість залишається нестабільною, e-commerce посилюється;
- стійкість попиту на догляд: швидше відновлення сегментів skincare, haircare, dermocosmetics порівняно з декоративною косметикою;
- канална трансформація: мультиканальність з акцентом на маркетплейси, D2C, quick-commerce; посилення ролі мережевих дрогері/аптек та digital-інструментів (інфлюенсери, перформанс-реклама, CRM-лояльність).
- локальне виробництво під тиском: складнощі з сировиною, логістикою, кадрами; водночас частина виробників нарощує експортну орієнтацію завдя-

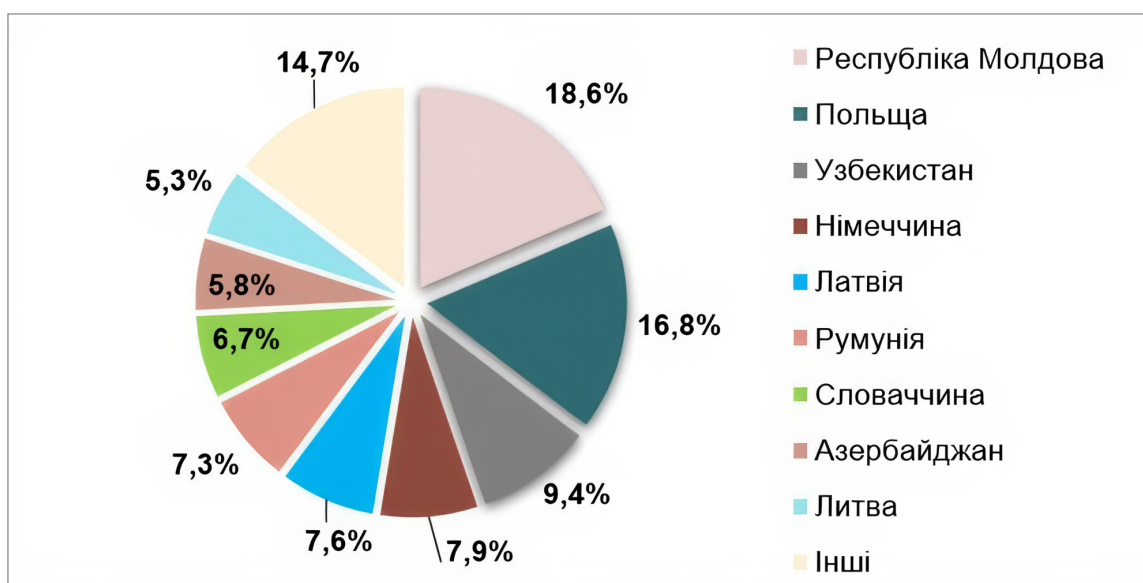


Рис. 1. Географічна структура експорту косметики з України у 2024 р. у натуральному вираженні, % [22]

ки доступу до ринків ЄС та проектам підтримки (єРобота, гранти) [24].

Всі ці тенденції суттєво впливають на управління рекламною діяльністю у сфері косметичних засобів. Загалом підприємства вдаються до наступних заходів:

- 1) Фокус на ефективних каналах з ROAS-контролем (аптечний e-commerce, дрогері-мережі, маркетплейси) — тут зараз зростає трафік і конверсія.
- 2) Крос-бордер/євро-співпраця: релевантні ко-маркетингові активності з дистриб'юторами з Польщі/Італії/Франції та локальними аптечними мережами.
- 3) Преміалізація та дерматокосметика: розширення асортименту і комунікації у high-value нішах, де споживач зберігає готовність платити.
- 4) Безпека бренду і відповідність споживчим вимогам: у рекламних меседжах підкреслюється «виготовлено в ЄС/Україні», прозорість ланцюга постачання, clean-label — це резонує з новою структурою імпорту.

Загалом можна констатувати, що ринок косметики України демонструє стійкість до кризових факторів, а драйверами зростання виступають розвиток digital-каналів просування, мультиканальна торгівля та перехід споживачів до сегменту дерматокосметики та засобів догляду. Це відкриває нові можливості для вдосконалення рекламної діяльності підприємств із використанням креативних інструментів digital-маркетингу.

Розглянемо основні креативні інструменти digital-маркетингу які використовують для просування косметичних засобів:

1. Інтерактивна реклама та AR/VR технології. Застосування доповненої реальності (AR) і віртуаль-

ної реальності (VR) у рекламі косметики стає дедалі популярнішим. Наприклад, платформу Revieve використовують для створення AI-адвайзерів, що аналізують тип шкіри та дозволяють «приміряти» макіяж онлайн або підбирати догляд у реальному часі, інтегруючи рішення з e-commerce й офлайн-середовищем. Це підвищує залучення користувачів, формує довіру та підсилює ефективність рішення про покупку [25].

2. Гейміфікація та візуальний сторітелінг. Сучасні косметичні бренди активно використовують елементи гейміфікації — інтерактивні тестування, програми винагород, квести та вікторини — щоб підвищити мотивацію до взаємодії з брендом. Візуальний сторітелінг, зокрема через відео та інтерактивні інфографіки, дозволяє побудувати емоційний ефект, що робить рекламу більш запам'ятовуваною. Когнітивна привабливість візуальних креативів підвищує CTR і конверсії [26].

3. Інфлюенс-маркетинг: нові формати взаємодії з цільовою аудиторією. Тренд переходу від великих зіркових інфлюенсерів до мікро- і нанопродюсерів підтверджений дослідженнями: папо-інфлюенсери демонструють значно вищий рівень залученості аудиторії (Instagram — 4,21%, TikTok — до 15%) порівняно з великими акаунтами [27]. Зростає попит на автентичність, livestream-шопінг, інфлюенсери як креативні директори марафонів, а також включення AI-генерованих інфлюенсерів у маркетингові стратегії (рис. 2).

4. Контент, створений користувачами (UGC). UGC — це могутній інструмент для побудови довіри, оскільки реальні відгуки справді резонують із споживачами. Згідно з даними, 56% споживачів довіряють «повсякденним інфлюенсерам», а 86% шукають автентичний UGC перед купівлею вперше,

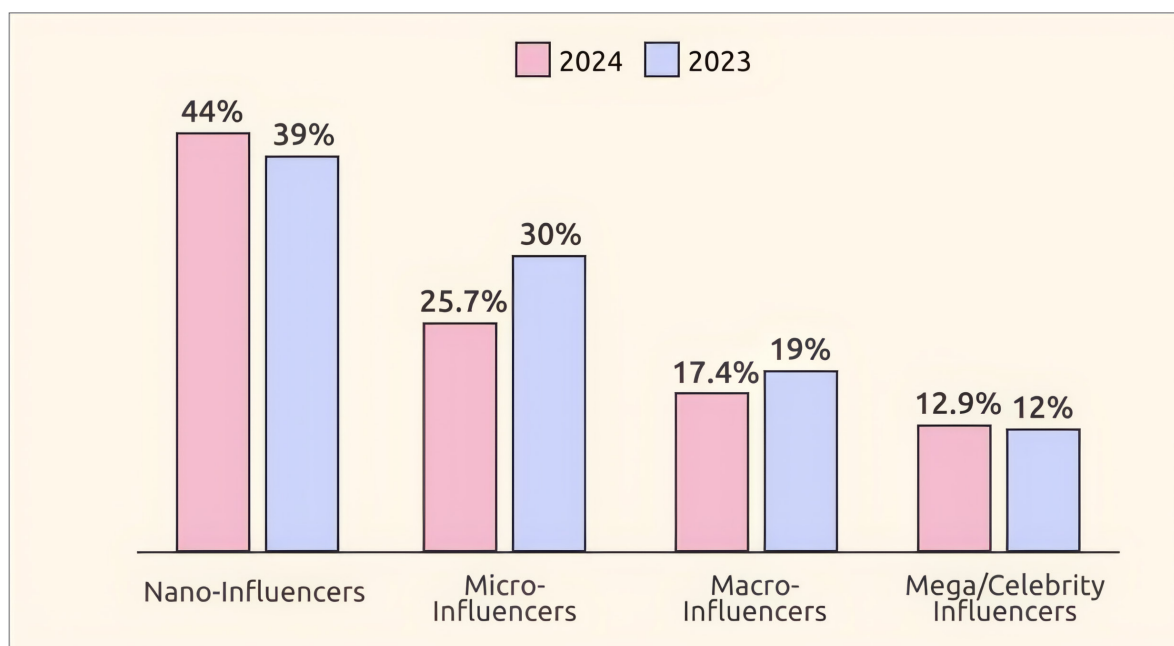


Рис. 2. Переваги у використанні інфлюенсерів серед брендів у 2023–2024 рр. [27]

68% — навіть для товарів, що вже знайомі їм [28]. Функціональна, соціальна та емоційна цінності UGC значно впливають на сприйняття і прямо стимулюють покупки у сегменті косметики. Крім того, UGC може збільшити конверсії до 161% і значно знизити витрати на створення контенту, одночасно підвищуючи довіру до бренду [29].

5. Персоналізація та автоматизація рекламних повідомлень. Штучний інтелект і генеративні технології відкривають нові горизонти персоналізації: від voice-чат-ботів і Beauty Mirror до систем AI-підтримуваних консультацій. Це дозволяє створювати адаптовані рекламні кампанії, мікросегменти, персоналізовані рекомендації, що здатні підвищити конверсію до 40% та ROI на рекламу до 10–25%.

Серед світових і українських лідерів у сфері косметичної індустрії можна виділити декілька брендів які активно використовують креативні digital-інструменти для просування власних продуктів на ринок (табл. 1)

Таким чином можна побачити, що традиційні методи рекламної діяльності поступово втрачають ефективність, адже сучасна аудиторія очікує не лише інформації про продукт, а й персоналізованого, інтерактивного та автентичного досвіду взаємодії з брендом. По-перше, висока насиченість ринку вимагає від брендів пошуку нових форм креативного позиціонування, які забезпечують емоційний зв'язок зі споживачами. По-друге, зростає значення digital-каналів, адже більшість покупців косметики попередньо знайомляться з відгуками, навчальними відео або UGC-контентом у соціальних мережах. По-третє, помітним трендом є попит на автентичність та персоналізацію: споживачі довіряють реальним відгукам і прагнуть отримати індивідуалізовані рекомендації щодо вибору косметики. Нарешті, значний вплив на рішення про купівлю здійснюють інфлюенсери та мікроспільноти, які формують нові практики споживання у молодіжних сегментах. Саме тому актуальним стає впровадження моделі управління рекламною діяльністю на основі креативно-цифрового підходу (рис. 3).

Алгоритм реалізації моделі управління рекламною діяльністю у сфері косметичних засобів перед-

бачає послідовність взаємопов'язаних етапів, які забезпечують комплексність та ефективність маркетингової стратегії бренду.

Етап 1. Дослідження цільової аудиторії. На початковому етапі доцільним є збір даних про актуальні beauty-тренди, зокрема clean beauty, cruelty-free та персоналізований догляд. Важливим завданням виступає аналіз поведінки споживачів у цифрових каналах, передусім у TikTok, Instagram та YouTube, де формуються провідні формати візуального контенту. Подальша сегментація аудиторії здійснюється з урахуванням вікових характеристик, стилю життя та інтересів, що дозволяє сформувати чіткий профіль споживача з акцентом на його цінності та уподобання.

Етап 2. Генерація креативної ідеї. Наступний етап спрямований на розробку оригінальної концепції рекламної кампанії. Тут доцільно застосовувати можливості штучного інтелекту та AR/VR-технологій, зокрема створення віртуальної примірки декоративних засобів. Ефективним підходом є побудова емоційного сторітелінгу, який позиціонує косметику як засіб підвищення впевненості у собі. Паралельно розробляється серія інтерактивних візуальних матеріалів для соціальних мереж, що забезпечує унікальність ідеї та емоційну залученість споживачів.

Етап 3. Вибір digital-каналів. Для забезпечення ефективного поширення рекламного повідомлення здійснюється добір оптимальних цифрових каналів комунікації. Зокрема, TikTok може бути використаний для запуску челенджів із застосуванням AR-фільтрів, Instagram — для поширення reels з порадами від візажистів та взаємодії з мікроінфлюенсерами, YouTube — для створення оглядів та навчальних туторіалів. Крім того, важливо інтегрувати AR-функціонал у e-commerce-платформи та застосовувати чат-боти у месенджерах для персоналізованих рекомендацій.

Етап 4. Реалізація рекламної кампанії. Практична імплементація передбачає активне залучення інфлюенсерів до спільних форматів, таких як livestream-шопінг чи beauty-марафони. Додатковим інструментом виступають конкурси користувачького контенту із брендovими хештегами, що

Таблиця 1

Порівняльний аналіз результатів рекламних кампаній з використанням креативних інструментів digital-маркетингу

Бренд	Платформи	Основні інструменти	Результати
L'Oréal	Власні платформи	AR, AI, smart tools	Інновації в розробці продуктів
Maybelline	Соціальні мережі	Співпраця з амбасадорами	Розширення аудиторії
CeraVe	Онлайн-продажі	Цифрові канали продажу	Зростання продажів на 75%
Shiseido	Соціальні мережі	Інфлюенсер-маркетинг	Підвищення ефективності на 54%
Sephora	Мобільний додаток	Персоналізовані рекомендації	Зміцнення лояльності клієнтів
Lamel	Соціальні мережі	Вірусні кампанії	Розширення на нові ринки

Джерело: розроблено авторами на основі [30–35]

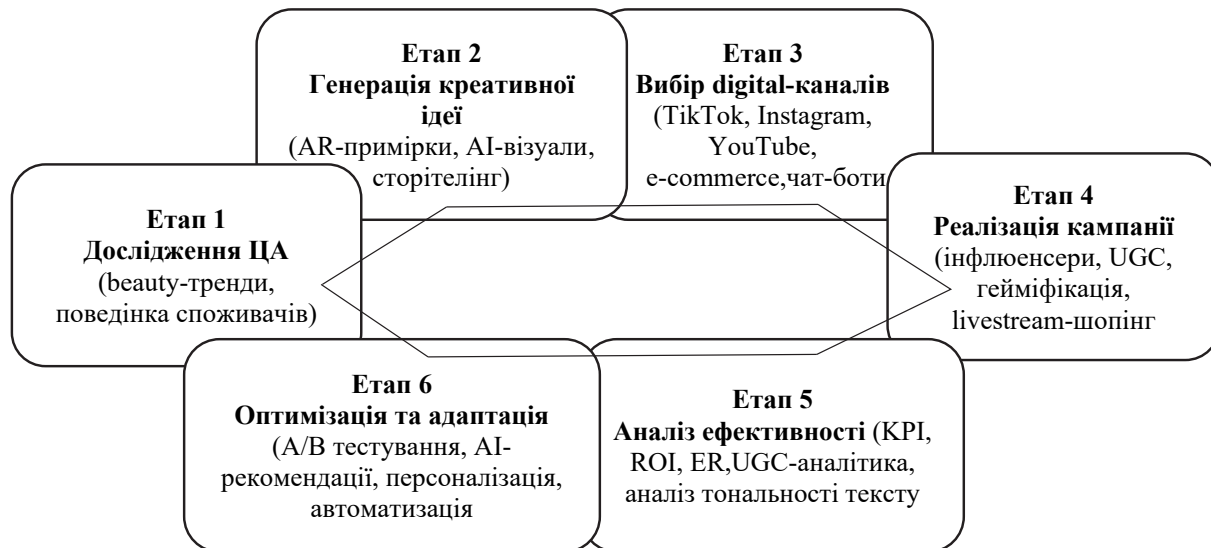


Рис. 3. Модель управління рекламною діяльністю у сфері косметичних засобів
з використанням креативно-цифрового підходу

Джерело: розроблено авторами

стимулюють генерацію UGC. Використання гейміфікаційних елементів, наприклад формування власного набору засобів із бонусами, а також застосування динамічної персоналізованої реклами, дозволяє досягти глибшої взаємодії з цільовою аудиторією.

Етап 5. Аналіз ефективності. Для оцінювання результативності кампанії здійснюється відстеження ключових показників, таких як engagement rate, click-through rate, return on investment та кількість UGC-публікацій. Додатково застосовується sentiment analysis для виявлення емоційного сприйняття продукту у відгуках і коментарях користувачів. Порівняння ефективності різних каналів (TikTok, Instagram, YouTube) дозволяє сформувати об'єктивне уявлення про внесок кожного інструмента у досягнення маркетингових цілей.

Етап 6. Оптимізація та адаптація. Завершальний етап полягає у вдосконаленні кампанії на основі отриманих результатів. Доцільним є проведення A/B тестування різних креативних рішень, застосування AI-рекомендацій для формування персоналізованих пропозицій, а також оптимізація рекламного бюджету шляхом перерозподілу ресурсів у більш результативні канали. Важливою складовою є постійна адаптація контенту до нових beauty-трендів, зокрема актуальних TikTok-челенджів, що забезпечує релевантність та конкурентоспроможність бренду.

Таким чином, запропонована модель формує цілісну методологічну основу для управління рекламною діяльністю у сфері косметичних засобів, орієнтовану на інтеграцію креативних ідей та цифрових технологій у єдиний ефективний процес просування бренду.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження підтвердило, що використання креативних digital-інструментів у рекламній діяльності підприємств на ринку косметичних засобів підвищує ефективність комунікацій, залучення цільової аудиторії та формування лояльності споживачів. Найбільш результативними виявилися інтерактивний контент, відео-сторітелінг, персоналізовані кампанії та синергія різних цифрових каналів.

Запропонована модель управління рекламною діяльністю з креативно-цифровим підходом у beauty-індустрії дозволить інтегрувати інноваційні інструменти у маркетингові стратегії, сприятиме зростанню рівня довіри й лояльності з боку цільової аудиторії та створить довгострокові конкурентні переваги.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з інтеграцією новітніх технологій (AR/VR, ШІ), вивченням впливу digital-реклами на різні сегменти споживачів, а також оцінкою довгострокового впливу креативних кампаній на імідж і конкурентоспроможність бренду.

Література

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 208 p.
2. Armstrong J.S. Persuasive Advertising: Evidence-based Principles. New York: Palgrave Macmillan, 2010. 473 p.
3. Dacko S.G. Time-of-day Services Marketing: An Extended Model of Behavioural Temporal Equivalence. *Marketing Intelligence & Planning*. 2012. Vol. 30, № 5, Pp. 580–602. DOI:10.1108/08876041211245290

4. Романченко Н. В. Особливості digital-стратегії міжнародної компанії на ринку активної косметики. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. Т. 5. Вип. 1. С. 107–112.
5. Гуменна О. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. Т. 1. Вип. 1. С. 48–53.
6. Семененко К. Ю., Скригун Н. П., Кириленко І. І. Особливості застосування інструментів онлайн-маркетингу під час просування товарів у мережі Інтернет. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22. Вип. 12. С. 136–140.
7. Олтаржевський Д. О., Башук А. І. Реклама та PR в епоху цифрових трансформацій: колективна монографія до 25-річчя каф. реклами та зв'язків з громадськістю / за заг. ред. Д. О. Олтаржевського, А. І. Башук. Київ, 2025. 486 с.
8. Гуменюк А. Діджитал-маркетинг як пріоритетний напрям розвитку бізнесу. *Економічні горизонти*. 2024. № 4(29). С. 48–55. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.314335](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.314335)
9. Digital-маркетинг: теорія і практика: навч. посібник / Слободяник А. М., Могилевська О. Ю., Романова Л. В., Салькова І. Ю. Київ. КіМУ, 2022. 228 с.
10. Comicho A. K. V., Sadornas M. G. C., Mendoza A. J. E. The Power of Beauty Influencers in Building a Positive Brand Image in the Cosmetics Industry. *Review of Integrative Business and Economics Research*. Vol.14. Issue 3. 2025. Pp. 307–321.
11. Park Y. W., Hong P. Cosmetics Marketing Strategy in the Era of the Digital Ecosystem: Revolutionizing Beauty in the New Market Frontiert. *Business & Management*. Singapore: Springer, 2024. 224 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-981-97-3674-4>
12. Doshi R., Ramesh R. R., Rao S. Modeling Influencer Marketing Campaigns in Social Networks. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*. 2023. DOI:10.1109/TCSS.2022.3140779
13. Видря Є. В., Перерва П. Г. Креативні технології digital-маркетингу. *Інтелектуальна власність в креативних індустріях*: зб. матеріалів 3-ї Всеукр. наук.-практ. конф. «Роль і місце інформаційного права і права інтелектуальної власності в сучасних умовах. Креативні індустрії», 12 листопада 2021 р. / ред. кол.: О. Ф. Дорошенко та ін.; Київ, 2021. С. 28–35.
14. Романишин Ю., Лаба О., Мацюк К. Сучасні діджитал-інструменти в професійному маркетинговому віртуальному середовищі фірми. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. Т 5(1). 2022. С. 103–115. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.5.1.2022.261294>
15. Гамова І. В. Ідентифікація інструментів просування інноваційного маркетингу в е-торгівлі. *Продовольчі ресурси*. 2023. Т. 11, № 20. С. 202–210.
16. Прокопенко С. О. Маркетинговий підхід у дослідженні креативних індустрій: теорія та практика використання. *Via Economica*. 2024. № 4, С. 22–32. DOI: 10.32782/2786-8559/2024-4-22
17. Олексенко Ю. О., Сидоренко О. В. Рекламна діяльність підприємства та напрями її удосконалення. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2. С. 147–154.
18. Попова Н. В. Основи реклами: навчальний посібник. Харків: Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. 145 с.
19. Перчук О., Артюх О., Ліщенко Д. Вплив цифрових технологій на маркетингові комунікаційні стратегії та практики. *Grail of Science*. 2024. (40). С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.014>
20. Рябова Т. А., Рябов І. Б. Роль креативу в рекламній діяльності URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/59.pdf (дата звернення: 12.09.2025).
21. Аналіз ринку косметики та парфумерії в Україні за 2015–2024 роки. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-kosmetiki-ta-parfumeriyi-v-ukrayini> (дата звернення: 12.09.2025).
22. Аналіз ринку косметики та парфумерії в Україні. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kosmetiki-i-parfumerii-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 12.09.2025).
23. Аналіз української косметичної галузі в умовах повномасштабної війни URL: <https://fama.agency/wp-content/uploads/2024/07/Analiz-kosmetichnoyi-galuzi.pdf> (дата звернення: 14.09.2025).
24. Ринок аптечного продажу косметики в Україні 2024. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/rynok-aptechnogo-prodazhu-kosmetyky-v-ukrayini-2024> (дата звернення: 14.09.2025).
25. About Revieve. URL: <https://www.revieve.com/about> (дата звернення: 14.09.2025).
26. The Impact of Visual Appearance on User Response in Online Display Advertising. URL: <https://arxiv.org/abs/1202.2158> (дата звернення: 16.09.2025).
27. Beauty Influencer Marketing: Trends and Insights for 2025. URL: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-beauty-industry> (дата звернення: 16.09.2025).
28. The rise of the “everyday” beauty influencer — why authenticity is key. URL: <https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2021/08/19/Beauty-influencer-marketing-potential-in-everyday-users-due-to-trust-finds-Bazaarvoice> (дата звернення: 16.09.2025).
29. Top 5 UGC Benefits for Cosmetics Brands in 2024. URL: <https://heysocial.io/top-5-ugc-benefits-for-cosmetics-brands-in-2024> (дата звернення: 16.09.2025).
30. Запуск Lamel у Польщі та Італії: як ми виводили бренд на нові ринки. URL: <https://mixdigital.agency/works/beauty-brand-expansion-poland-italy> (дата звернення: 16.09.2025).

31. Sephora marketing strategy: best case study for shopify brands. URL: <https://simicart.com/blog/sephora-marketing-strategy> (дата звернення: 16.09.2025).
32. Shiseido: Influencer Marketing Case Study. URL: <https://www.traackr.com/resources/shiseido-influencer-marketing-case-study?> (дата звернення: 16.09.2025).
33. Inside L'Oreal's beauty-tech lab: From smart makeup tools to skin diagnostics. URL: <https://economictimes.india-times.com/industry/cons-products/fashion/-cosmetics/-jewellery/inside-loreals-beauty-tech-lab-from-smart-makeup-tools-to-skin-diagnostics/articleshow/123273293.cms?> (дата звернення: 20.09.2025).
34. Maybelline Marketing Strategy 2025 — Staying Trendy, Inclusive, and Affordable. URL: <https://iide.co/case-studies/marketing-strategy-of-maybelline> (дата звернення: 20.09.2025).
35. How CeraVe Transformed into Gen Z's Go-To Skincare Brand [TikTok Case Study]. URL: <https://houseofmarketers.com/how-cerave-transformed-gen-z-skincare-brand> (дата звернення: 20.09.2025).

References

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken: John Wiley & Sons. 208 p.
2. Armstrong J. S. (2010). *Persuasive Advertising: Evidence-based Principles*. New York: Palgrave Macmillan, 473 p.
3. Dacko S. G. (2012). Time-of-day Services Marketing: An Extended Model of Behavioural Temporal Equivalence. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 30, № 5, Pp. 580–602 DOI:10.1108/08876041211245290
4. Romanchenko N. V. (2020). Osoblyvosti digital-stratehii mizhnarodnoi kompanii na rynku aktyvnoi kosmetyky [Features of the digital strategy of an international company in the active cosmetics market]. *Naukovi zapysky NaUKM A. Ekonomichni nauky*. 2020. T. 5. Vyp. 1. Pp. 107–112 [in Ukrainian].
5. Humenna O. V. (2016). Suchasni instrumenty tsyfrovoho marketynhu v systemi intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii [Modern digital marketing tools in the integrated marketing communications system]. *Naukovi zapysky NaUKM A. Ekonomichni nauky*. T. 1. Vyp. 1. Pp. 48–53 [in Ukrainian].
6. Semenenko K. Yu., Skryhun N. P., Kyrylenko I. I. (2017). Osoblyvosti zastosuvannya instrumentiv onlain-marketynhu pid chas prosuvannya tovariv u merezhi Internet [Features of using online marketing tools when promoting products on the Internet]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*. T. 22. Vyp. 12. Pp. 136–140 [in Ukrainian].
7. Oltarzhevskiy D. O., Bashuk A. I. (2025). Reklama ta PR v epokhu tsyfrovyykh transformatsii [Advertising and PR in the era of digital transformation]: kolektyvna monohrafiia do 25-richchia kaf. reklamy ta zviazkiv z hromadskistiu. za zah. red. D. O. Oltarzhevskoho, A. I. Bashuk. Kyiv. 486 p. [in Ukrainian].
8. Humeniuk A. (2024). Didzhytal-marketynh yak priorytetnyi napriam rozvytku biznesu [Digital marketing as a priority area for business development]. *Ekonomichni horyzonty*. № 4(29). Pp. 48–55. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.314335](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.314335) [in Ukrainian].
9. Digital-marketynh: teoriia i praktyka [Digital marketing: theory and practice]: navch. Posibnyk (2022). Slobodiyanyk A. M., Mohylevska O. Yu., Romanova L. V., Salkova I. Yu. Kyiv. KyM U. 228 p. [in Ukrainian].
10. Comicho A. K. V., Sadornas M. G. C., Mendoza A. J. E. (2025). The Power of Beauty Influencers in Building a Positive Brand Image in the Cosmetics Industry. *Review of Integrative Business and Economics Research*. Vol.14. Issue 3. Pp. 307–321
11. Park Y. W., Hong P. (2024). Cosmetics Marketing Strategy in the Era of the Digital Ecosystem: Revolutionizing Beauty in the New Market Frontier. *Business & Management*. Singapore: Springer. 224 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-981-97-3674-4>
12. Doshi R., Ramesh, R. R., Rao S. (2023). Modeling Influencer Marketing Campaigns in Social Networks. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*. DOI:10.1109/TCSS.2022.3140779
13. Vydria Ye. V., Pererva P. H. (2021). Kreatyvni tekhnolohii digital-marketynhu [Creative digital marketing technologies]. *Intelektualna vlasnist v kreatyvnykh industriiakh*: zb. materialiv 3-yi Vseukr. nauk.-prakt. konf. “Rol i mistse informatsiinoho prava i prava intelektualnoi vlasnosti v suchasnykh umovakh. Kreatyvni industrii”. red. kol.: O. F. Doroshenko ta in.; Kyiv. Pp. 28–35 [in Ukrainian].
14. Romanyshyn Yu., Laba O., Matsiuk K. (2022). Suchasni dydzhytal-instrumenty v profesiinomu marketynhovomu virtualnomu seredovyshchi firmy [Modern digital tools in the professional marketing virtual environment of a company]. *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnolohii v sotsiokulturnii sferi*. T 5(1). Pp. 103–115. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.5.1.2022.261294> [in Ukrainian].
15. Hamova I. V. (2023). Identyfikatsiia instrumentiv prosuvannya innovatsiinoho marketynhu v e-torhivli [Identification of tools for promoting innovative marketing in e-commerce]. *Prodovolchi resursy*. T. 11, № 20. Pp. 202–210 [in Ukrainian].
16. Prokopenko S. O. (2024). Marketynhovyi pidkhid u doslidzhenni kreatyvnykh industrii: teoriia ta praktyka vykorystannia [Marketing approach in creative industries research: theory and practice of application]. *Via Economica*. № 4, Pp. 22–32. DOI: 10.32782/2786-8559/2024-4-22 [in Ukrainian].
17. Oleksenko Yu. O., Sydorenko O. V. (2020). Reklamna diialnist pidpriemstva ta napriamy yii udoskonalennia [Advertising activities of the enterprise and directions for its improvement]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. № 2. Pp. 147–154 [in Ukrainian].

18. Popova N. V. (2016). *Osnovy reklamy: navchalnyi posibnyk* [Fundamentals of Advertising: A Textbook]. Kharkiv: Vydavnytstvo "VDELE". 145 p. [in Ukrainian].
19. Perchuk O., Artiukh O., Lishchenko D. (2024). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na marketynhovi komunikatsiini stratehii ta praktyky [The impact of digital technologies on marketing communication strategies and practices] *Grail of Science*. (40). Pp. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.014> [in Ukrainian].
20. Riabova T. A., Riabov, I. B. Rol kreatyvu v reklamnii diialnosti [The role of creativity in advertising] URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/59.pdf [in Ukrainian].
21. Analiz rynku kosmetyky ta parfumerii v Ukraini za 2015–2024 roky [Analysis of the cosmetics and perfumery market in Ukraine for 2015–2024]. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-kosmetiki-ta-parfumeriyi-v-ukrayini> [in Ukrainian].
22. Analiz rynku kosmetyky ta parfumerii v Ukraini. 2024 rik [Analysis of the cosmetics and perfumery market in Ukraine. 2024]. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-kosmetiki-i-parfumerii-v-ukraine-2024-god> [in Ukrainian].
23. Analiz ukrainskoi kosmetychnoi haluzi v umovakh povnomasshtabnoi viiny [Analysis of the Ukrainian cosmetics industry in the context of full-scale war] URL: <https://fama.agency/wp-content/uploads/2024/07/Analiz-kosmetychnoyi-galuzi.pdf> [in Ukrainian].
24. Rynok aptechnoho prodazhu kosmetyky v Ukraini 2024 [The market for pharmacy sales of cosmetics in Ukraine in 2024]. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/rynok-aptechnogo-prodazhu-kosmetyky-v-ukrayini-2024> [in Ukrainian].
25. About Revieve. URL: <https://www.revieve.com/about>
26. The Impact of Visual Appearance on User Response in Online Display Advertising. URL: <https://arxiv.org/abs/1202.2158>
27. Beauty Influencer Marketing: Trends and Insights for 2025. URL: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-beauty-industry>
28. The rise of the “everyday” beauty influencer — why authenticity is key. URL: <https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2021/08/19/Beauty-influencer-marketing-potential-in-everyday-users-due-to-trust-finds-Bazaarvoice>
29. Top 5 UGC Benefits for Cosmetics Brands in 2024. URL: <https://heysocial.io/top-5-ugc-benefits-for-cosmetics-brands-in-2024>
30. Запуск Lamel у Польщі та Італії: як ми виводили бренд на нові ринки. URL: <https://mixdigital.agency/works/beauty-brand-expansion-poland-italy>
31. Sephora marketing strategy: best case study for shopify brands. URL: <https://simicart.com/blog/sephora-marketing-strategy>
32. Shiseido: Influencer Marketing Case Study. URL: <https://www.traackr.com/resources/shiseido-influencer-marketing-case-study?>
33. Inside L’Oreal’s beauty-tech lab: From smart makeup tools to skin diagnostics. URL: <https://economictimes.india-times.com/industry/cons-products/fashion/-/cosmetics/-/jewellery/inside-loreals-beauty-tech-lab-from-smart-makeup-tools-to-skin-diagnostics/articleshow/123273293.cms?>
34. Maybelline Marketing Strategy 2025 — Staying Trendy, Inclusive, and Affordable. URL: <https://iide.co/case-studies/marketing-strategy-of-maybelline>
35. How CeraVe Transformed into Gen Z’s Go-To Skincare Brand [TikTok Case Study]. URL: <https://houseofmarketers.com/how-cerave-transformed-gen-z-skincare-brand>

УДК 65.012.45:004.89 (656.1)

Мкртчян Олена Миколаївна

*старший викладач кафедри маркетингу комерційної діяльності та економічної теорії
Український державний університет залізничного транспорту*

Mkrtychian Olena

*Senior Lecturer at the Department of Marketing, Commercial Activities and Economic Theory
Ukrainian State University of Railway Transport*

ORCID: 0000-0002-2687-174X

Сиволовська Олена Вікторівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, комерційної діяльності та економічної теорії
Український державний університет залізничного транспорту*

Syvolovska Olena

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Marketing, Commercial Activities and Economic Theory
Ukrainian State University of Railway Transport*

ORCID: 0000-0002-9317-9307

Александрова Олена Юріївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, комерційної діяльності та економічної теорії
Український державний університет залізничного транспорту*

Aleksandrova Olena

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Marketing, Commercial Activities and Economic Theory
Ukrainian State University of Railway Transport*

ORCID: 0009-0004-2726-6033

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11411

ІНТЕГРОВАНІЙ ПОКАЗНИК МАРКЕТИНГОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ: МЕТОДОЛОГІЯ ТА ЕМПІРИЧНА ПЕРЕВІРКА

INTEGRATED INDICATOR OF MARKETING EFFECTIVENESS: METHODOLOGY AND EMPIRICAL VALIDATION

Анотація. Вступ. Об'єктом дослідження є інтегральна оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємств, яка у сучасних умовах формується під впливом високої динамічності ринкового середовища, цифровізації бізнес-процесів, активного використання технологій аналізу великих даних (Big Data), а також потреби у стратегічній адаптивності управління.

Мета. Метою дослідження є удосконалення моделі інтегрального коефіцієнта ефективності маркетингу (КЕМ), яка враховує цифрові показники, галузеві еталонні орієнтири (benchmarks конкурентів та ринку), динамічне коригування вагових коефіцієнтів і можливості сценарного прогнозування для підвищення точності прийняття управлінських рішень.

Матеріали і методи. У роботі застосовано комплексний підхід, що поєднує аналіз наукових джерел, методи кваліметриї, аналіз ієрархій (АНР), сценарний аналіз, нечітку логіку та інструменти бізнес-аналітики (BI). Для експериментальної перевірки моделі використано маркетингові дані підприємств: цифрові KPI (CTR, ROAS, CLV, SAC), фінансові показники, індекси задоволеності клієнтів. Нормування здійснювалося на основі галузевих еталонів, що дозволило врахувати конкурентний контекст і забезпечити релевантність результатів..

Результати. Запропоновано сім варіантів удосконалення КЕМ: (1) використання динамічних ваг показників, (2) інтеграція цифрових показників KPI, (3) нормування результатів на основі галузевих еталонних орієнтирів, (4) використання інструментарію нечіткої логіки, (5) побудова мультиплікативної моделі оцінки, (6) впровадження сценарного аналізу для прогнозування майбутнього стану підприємства, (7) автоматизація та візуалізація результатів у BI-системах. Розроблена модель забезпечує отримання більш точного та гнучкого показника ефективності маркетингової діяльності, що дозволяє одночасно оцінити поточний стан підприємства та змодельовати потенційні можливості для розвитку.

Перспективи. Удосконалений КЕМ може бути використаний як універсальний інструмент для стратегічного та тактичного управління маркетингом, оцінки результативності цифрових кампаній та галузевих порівнянь. Практичне застосування результатів дослідження можливе у підприємствах різних сфер економіки, зокрема у транспортній, харчовій та IT-галузях, що функціонують в умовах підвищеної невизначеності.

Ключові слова: стратегічний і тактичний маркетинг, цифрові маркетингові інструменти, коефіцієнт ефективності маркетингу (КЕМ), економіко-маркетингова модель, цифрові KPI, великі дані (Big Data), галузеві еталони (benchmarks), сценарне прогнозування, BI-візуалізація, управлінські рішення, конкурентоспроможність підприємств.

Summary. Introduction. The object of the research is the integral assessment of the effectiveness of enterprises' marketing activities, which in modern conditions is shaped by the high dynamics of the market environment, the digitalization of business processes, the active use of Big Data analytics technologies, and the need for strategic adaptability in management.

Purpose. The purpose of the study is to improve the model of the integral marketing efficiency coefficient (IMEC), which incorporates digital indicators, industry benchmarks (competitors and market standards), dynamic adjustment of weighting coefficients, and scenario forecasting capabilities to enhance the accuracy of managerial decision-making.

Materials and Methods. The study applies a comprehensive approach combining the analysis of scientific sources, qualitative methods, the Analytic Hierarchy Process (AHP), scenario analysis, fuzzy logic, and business intelligence (BI) tools. For experimental validation of the model, enterprise marketing data were used, including digital KPIs (CTR, ROAS, CLV, CAC), financial indicators, and customer satisfaction indices. Normalization was carried out based on industry benchmarks, which allowed for consideration of the competitive context and ensured the relevance of the results.

Results. Seven options for improving IMEC are proposed: (1) the use of dynamic weights of indicators, (2) integration of digital metrics, (3) normalization based on industry benchmarks, (4) application of fuzzy logic, (5) use of a multiplicative model, (6) implementation of scenario analysis, and (7) automation and visualization of results in BI systems. The developed model ensures a more accurate and flexible indicator of marketing performance, allowing for the assessment of the current state of the enterprise while modeling potential development opportunities.

Discussion. The improved IMEC can serve as a universal tool for strategic and tactical marketing management, the evaluation of digital campaign effectiveness, and industry benchmarking. The practical application of the study's results is possible in enterprises across various sectors of the economy, including transport, food, and IT industries, operating under conditions of increased uncertainty.

Key words: strategic and tactical marketing, digital marketing tools, integral marketing efficiency coefficient (IMEC), economic and marketing model, digital KPIs, big data, industry benchmarks, scenario forecasting, BI visualization, managerial decision-making, enterprise competitiveness.

Постановка проблеми. Ефективність маркетингової діяльності є визначальним фактором конкурентоспроможності сучасних підприємств. Українські та зарубіжні дослідники накопичили значний досвід у сфері оцінювання результативності маркетингової діяльності, проте більшість існуючих економіко-маркетингових моделей мають обмеження. Вони ґрунтуються на фіксованих вагових коефіцієнтах, не враховують цифрові (digital) показники маркетингу та зовнішні еталонні орієнтири (benchmarks — порівняльні показники конкурентів та галузі) і рідко інтегруються зі сценарним прогнозуванням та сучасними BI-технологіями. Це ускладнює практичне використання інтегральних оцінок у реальних умовах сучасного динамічного ринку.

У той же час розвиток цифрових комунікацій, поширення бізнес-аналітики та посилення конкуренції актуалізують потребу у вдосконаленні підходів до формування інтегральних оцінок маркетингової

діяльності. Таким чином, стає актуальною розробка сучасних методів і моделей комплексної оцінки, за рахунок коефіцієнту ефективності маркетингу (КЕМ), які забезпечують адаптивність, багатовимірність і практичну реалізацію для стратегічного і тактичного маркетингового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях українських дослідників [1; 2; 6; 7; 8] запропоновано різні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств: від формування інтегральних показників до алгоритмів управління маркетингом у ризиковому середовищі та галузевих стратегій просування. Проте такі моделі часто ґрунтуються на фіксованих коефіцієнтах, мають обмежену адаптивність і не завжди враховують специфіку цифрового середовища. Дослідження [3; 4] акцентують увагу на окремих інструментах чи галузях (інтернет-реклама, транспорт), що звужує можливості їх універсального

застосування. Використання бізнес-аналітики [5] відкриває нові можливості для вимірювання результативності, однак інтеграція цифрових KPI, великих даних та сценарного прогнозування залишається недостатньо розробленою.

Сучасні міжнародні дослідження [9–11] розширюють уявлення про вимірювання маркетингової результативності, наголошуючи на маркетинговій підзвітності, ролі цифрових інновацій та їхньому впливі на ефективність компаній. Водночас більшість таких підходів потребує адаптації до умов українського ринку, що функціонує в середовищі високої динаміки й ризиків. Це підкреслює необхідність розроблення удосконалених моделей інтегральної оцінки, які поєднують традиційні методи з цифровими показниками та сучасними BI-рішеннями.

Метою є обґрунтування та розроблення удосконаленої моделі інтегрального коефіцієнта ефективності маркетингу (КЕМ), яка поєднує кваліметричний підхід із сучасними інструментами цифрової аналітики, галузевими бенчмарками та сценарним аналізом.

Матеріали та методи. Дослідження базується на поєднанні теоретичних і прикладних підходів. Використано методи кваліметрії, аналітичної ієрархії (АНП) для визначення ваг, функцію бажаності Харрінгтона, сценарний аналіз і нечітку логіку. Експериментальна база включала цифрові KPI (CTR, ROAS, CAC, CLV), фінансові показники та індекси задоволеності клієнтів. Нормування здійснювалося відносно галузевих еталонних стандартів. Для обробки й візуалізації даних застосовано BI-інструменти (Power BI, Tableau), що забезпечило можливість інтерактивного моніторингу результатів.

Виклад основного матеріалу. Інтегральний коефіцієнт ефективності маркетингу (КЕМ) розглядається як узагальнений показник, що відображає результативність маркетингової діяльності підпри-

ємства. Водночас сучасні умови функціонування ринку зумовлюють потребу у підвищенні його прикладної придатності. З цієї метою обґрунтовано основні підходи з вдосконалення КЕМ, спрямовані на підвищення точності оцінювання, розширення інструментарію та забезпечення можливості адаптивного застосування у стратегічному та тактичному управлінні маркетингом (табл. 1).

Розглянемо більш детально різні варіанти удосконалення КЕМ.

Застосування динамічних ваг показників

На відміну від класичної економіко-математичної моделі, де вагові коефіцієнти (W_i) розглядаються при розрахунках як фіксовані, запропонований підхід робить їх адаптованими показниками, тобто враховує зміну стратегічних пріоритетів підприємства залежно від ринкових умов, обраної стратегії та етапу життєвого циклу товару. Це забезпечує адаптивність інтегральної оцінки і підвищує її практичну значущість.

Переваги такого удосконалення КЕМ є наступними.

1. Адаптивність. Запропонована економіко-маркетингова модель швидко перебудовується відповідно до актуальних стратегічних орієнтирів.

2. Точність. У різні періоди значення критеріїв є різним: для стартапу пріоритет мають комунікаційні та digital KPI, для зрілої компанії — фінансові результати.

3. Гнучкість управління. Зміна ваг сигналізує про перехід підприємства до іншого етапу розвитку та вимагає коригування маркетингової стратегії.

Для експериментальної перевірки запропонованого методу здійснено розподіл вагових коефіцієнтів залежно від етапів життєвого циклу товару (ЖЦТ). При формуванні таблиці використано узагальнення наукових публікацій [1–11] та адаптацію

Таблиця 1

Основні потенційні підходи удосконалення КЕМ

Варіант	Сутність	Обґрунтування
1. Динамічні ваги	Ваги змінюються залежно від цілей і етапу розвитку продукту	Дозволяє точніше відображати стратегічні пріоритети компанії
2. Цифрові показники	Включення KPI digital-маркетингу (CTR, CR, CPL, ROAS, engagement rate)	Робить оцінку більш точною та адаптивною під сучасне онлайн-середовище
3. Галузеві еталони	Нормування показників відносно середніх і кращих значень у галузі	Підвищує точність та конкурентоспроможність оцінки
4. Нечітка логіка	Використання інтервальних оцінок для показників	Відображає невизначеність і експертні судження, підвищує достовірність
5. Мультиплікативна модель	Врахування ефекту «вузького місця» в розрахунку	Стимулює комплексний розвиток, а не лише окремих напрямів
6. Сценарний аналіз	Розрахунок у різних сценаріях (оптимістичний, базовий, песимістичний)	Дозволяє оцінити стійкість маркетингу до ризиків і змін середовища
7. BI-візуалізація	Інтерактивні панелі візуалізації даних — використання BI-інструментів (Power BI, Tableau)	Забезпечує прозорість, швидкий аналіз і оперативність маркетингових управлінських рішень

Таблиця 2

Розподіл вагових коефіцієнтів залежно від етапу ЖЦТ

Критерій	Виведення	Зростання	Зрілість	Спад	Примітка
Комунікаційні KPI	0,35	0.25	0.15	0.10	Ключові на старті
Digital-метрики	0.30	0.20	0.10	0.10	Важливі у просуванні
Ринкові показники	0.15	0.30	0.25	0.15	Зростання і частка ринку
Фінансові показники	0.10	0.15	0.40	0.25	Пріоритет на етапі зрілості
Інноваційність	0.10	0.10	0.10	0.40	Ключова при оновленні продукту

Джерело: розроблено авторами

до практики стратегічного маркетингового управління в Україні. Це дозволило виділити п'ять груп показників, вагомість яких змінюється на різних етапах ЖЦТ (табл. 2).

Розрахунок інтегрального КЕМ з урахуванням динамічних ваг в експерименті здійснювався за формулою:

$$KEM_t = \sum_{i=1}^n P_i \cdot W_{i,t} \quad (1)$$

де P_i — нормоване значення i — показника;

$W_{i,t}$ — динамічна вага i -го показника на момент часу t , що визначається залежно від етапу ЖЦТ або стратегічних орієнтирів;

n — кількість критеріїв.

Визначення динамічних ваг може здійснюватися різними методами, серед яких: експертне опитування (Delphi), тобто періодичне оновлення ваг на основі думки експертів; аналітичну ієрархічну модель (АНР), тобто порівняння важливості критеріїв у парних комбінаціях; метод ентропії, що має на меті автоматичне визначення ваг залежно від ва-

ріативності показників у часі та Balanced Scorecard (BSC) — узгодження KPI з картами стратегічних цілей підприємства.

На рис. 1 представлено графік зміни ваг основних критеріїв оцінки маркетингової діяльності залежно від етапів ЖЦТ.

З рис. 1 можна зробити висновок, що структура вагових коефіцієнтів суттєво змінюється залежно від етапу життєвого циклу продукту.

1. На етапі виведення товару на ринок основними є комунікаційні KPI та digital-метрики, що відображає пріоритетність просування й формування попиту.

2. На етапі зростання підвищується значення ринкових показників, які відображають динаміку продажів і частку ринку.

3. На етапі зрілості актуальності набувають фінансові результати, що відповідає орієнтації бізнесу на рентабельність і стабільність.

4. У період спаду найважливішою стає інноваційність, оскільки саме вона визначає можливості оновлення товару, диференціації або диверсифікації.

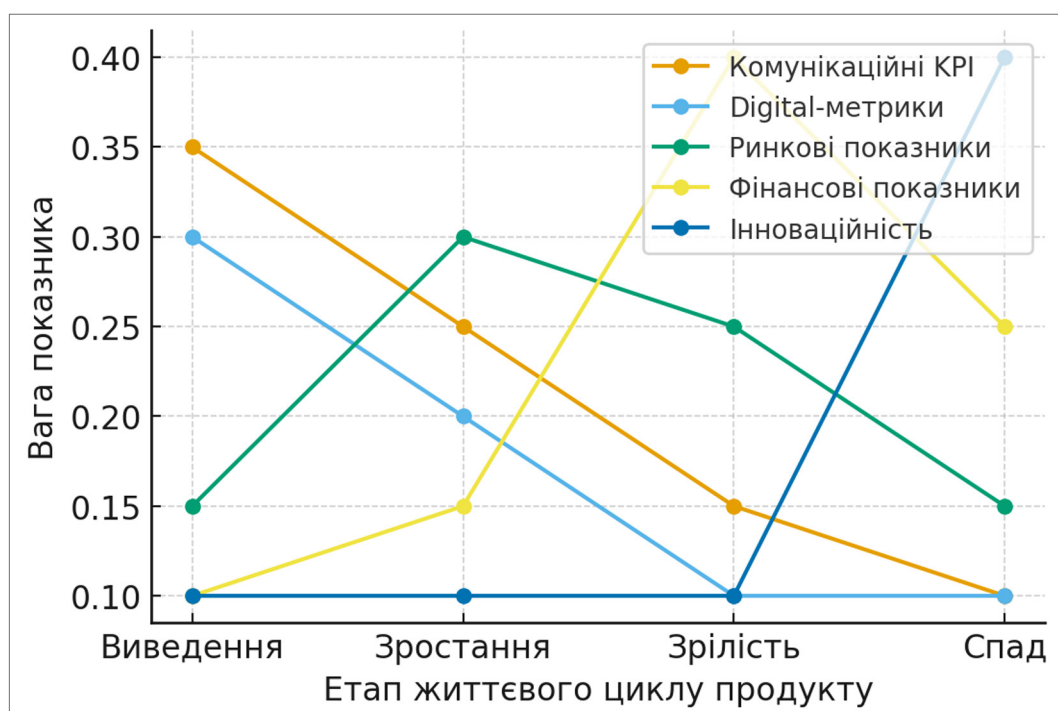


Рис. 1. Динаміка зміни ваг KPI на різних етапах ЖЦТ

Інтеграція цифрових показників в оцінку ефективності

Основними аспектами актуальності інтеграції цифрових маркетингових показників є наступні.

1. Зростання ролі digital-каналів: значна частина маркетингових бюджетів у багатьох галузях спрямовується на цифрові платформи.

2. Вимірюваність результатів: цифрові інструменти дозволяють у реальному часі відслідковувати показники ефективності.

3. Прив'язка до бізнес-результатів: digital-KPI на пряму впливають на продажі та клієнтський досвід.

4. Гнучкість аналітики: цифрові метрики легко агрегуються у BI-системах і інтегруються в єдину модель КЕМ.

Прикладами цифрових KPI для інтеграції у КЕМ є: CTR (Click-Through Rate) — ефективність рекламних оголошень; CR (Conversion Rate) — відсоток відвідувачів, що здійснили цільову дію; CPL (Cost per Lead) — вартість одного ліда. — САС (Customer Acquisition Cost) — вартість залучення клієнта; ROAS (Return on Ad Spend) — дохід на 1 грн інвестицій у рекламу; Engagement Rate — рівень взаємодії з контентом у соцмережах та NPS (Net Promoter Score) — індекс лояльності клієнтів.

З врахуванням цифрових показників формула КЕМ прийме вигляд:

$$KEM_t = \sum_{i=1}^n P_i \cdot W_{i,t} + \sum_{j=1}^m D_j \cdot W_{d,j} \quad (2)$$

де D_j — нормоване значення j -го цифрового KPI;

$W_{d,j}$ — вага j -го цифрового показника;

n — кількість традиційних показників;

m — кількість цифрових показників.

У табл. 3 та рис. 2 подано приклад експериментального розподілу вагових коефіцієнтів. Базові значення для класичної моделі узяті з узагальнення попередніх підходів [1–4; 6], а для удосконаленого КЕМ адаптовано з урахуванням сучасних досліджень цифрових KPI [9–11].

Як видно з табл. 3 та рис. 2, у класичній моделі найбільшу частку мають фінансові показники (40%), ринкові (30%) та комунікаційні (30%), тоді як цифрові KPI взагалі не враховуються.

У модернізованій моделі структура ваг зміщується: частка фінансових зменшена до 30%, ринкових — до 25%, комунікаційних — до 20%, а додано нову групу цифрових KPI із питомою вагою 25%.

Це відображає перехід від переважно традиційної оцінки до інтегрованої, що враховує сучасні digital-метрики та підвищує точність КЕМ в умовах цифровізації маркетингу.

Використання нормування на основі галузевих стандартів

У класичній моделі КЕМ показники нормуються у межах умовної шкали (наприклад, 0–10 або 0–1). Такий підхід спрощує обчислення, але не враховує реального конкурентного середовища. Щоб зробити КЕМ більш об'єктивним, доцільно здійснювати нормування відносно галузевих бенчмарків (середніх і найкращих галузевих значень).

Основними аспектами обґрунтування використання нормування на основі галузевих бенчмарків є:

1. Релевантність оцінки: порівняння з еталонними підприємствами робить результати більш наближеними до ринкових реалій.

2. Можливість конкурентного аналізу: компанія бачить не лише свою внутрішню ефективність, а й місце на ринку.

3. Мотивація до розвитку: орієнтація на кращі практики стимулює вдосконалення маркетингової діяльності.

4. Гнучкість масштабування: можна враховувати галузеву специфіку (харчова, транспортна, IT-сфера).

Формула нормування має математичний вигляд:

$$P_i = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (3)$$

де X_i — фактичне значення показника;

$X_{\min}$ — мінімальне значення у вибірці (галузі);

$X_{\max}$ — максимальне значення (бенчмарк).

Приклад нормування для показника ROAS (окупність рекламних витрат):

— $X_{\max} = 8$ (кращий результат у галузі),

— $X_{\min} = 2$ (слабший результат),

— $X_{\text{our}} = 5$ (поточне значення компанії),

$P = (5-2) / (8-2) = 3 / 6 = 0.5 \rightarrow$ компанія має 50% від рівня кращого конкурента.

В табл. 4 наведено приклад розподілу KPI з бенчмарками.

До методів збору галузевих бенчмарків слід віднести наступні:

1. Аналіз відкритої статистики (звіти асоціацій, аналітичні дослідження, маркетингові агентства).

Таблиця 3

Розподіл ваг між класичними і удосконаленими КЕМ

Група показників	Класичний КЕМ	Удосконалений КЕМ
Фінансові	0.40	0.30
Ринкові	0.30	0.25
Комунікаційні	0.30	0.20
Цифрові KPI	—	0.25

Джерело: розроблено авторами

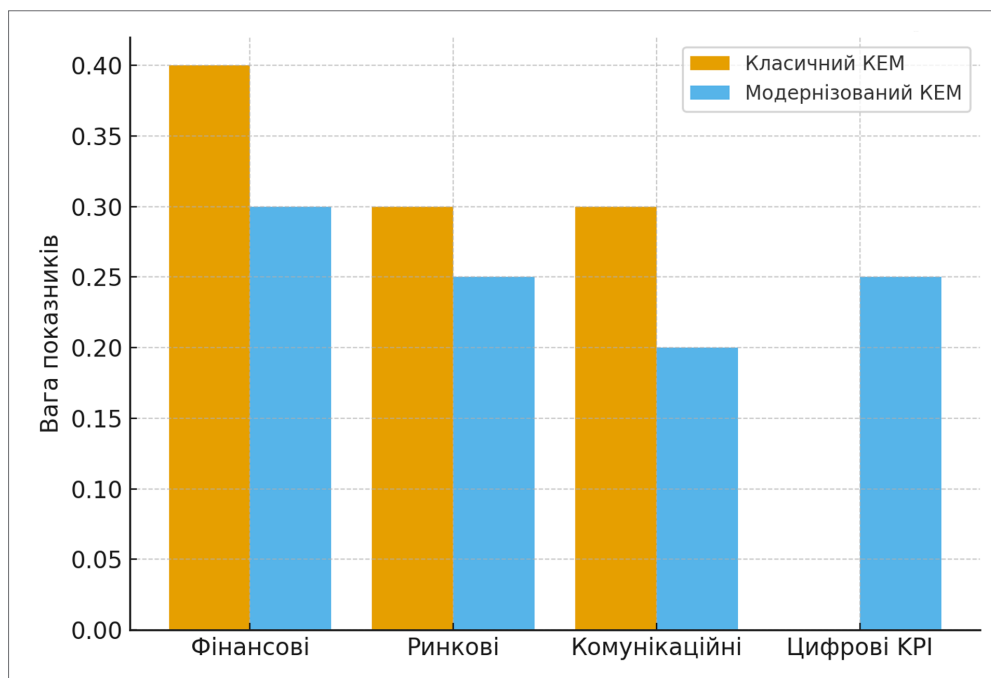


Рис. 2. Порівняння ваг у класичному та модернізованому КЕМ

2. Сервіси конкурентного аналізу (SimilarWeb, SEMrush, Nielsen, Kantar).

3. Галузеві рейтинги (Forbes, Deloitte, PwC).

4. Експертні опитування — для вузькоспеціалізованих ринків.

На рис. 3 наведено порівняння фактичних результатів компанії з галузевими бенчмарками (мінімальними та максимальними значеннями). Це дозволяє наочно побачити, на скільки підприємство наближене до лідерів ринку.

Отже, використання галузевих бенчмарків робить КЕМ порівняльним і стратегічно орієнтованим. Це дозволяє оцінювати результати у конкурентному контексті, визначати прогалини відносно лідерів ринку та формувати стратегічні цілі на основі реалістичних орієнтирів.

Застосування нечіткої логіки

У класичному КЕМ усі показники нормуються у чітких межах (0–1 або 0–10). Проте у маркетинговій діяльності часто немає точних даних: важко виміряти бренд-капітал, складно оцінити лояльність клієнтів, а експертні судження є суб'єктивними. Тому доцільно застосовувати нечітку логіку (fuzzy

logic), яка дозволяє працювати з інтервалами значень і враховувати невизначеність.

Основними аспектами обґрунтування застосування нечіткої логіки є:

1. Усунення жорстких меж: fuzzy-оцінки дозволяють враховувати не одне число, а діапазон.

2. Моделювання невизначеності: нечіткі множини краще відображають експертні судження.

3. Гнучкість: fuzzy-модель адаптивно підлаштовується під різні ринкові сценарії.

4. Більш точна інтегральна оцінка: у розрахунок закладається варіативність.

Наведемо експериментальний приклад формалізації. Припустимо, експерти оцінили бренд-лояльність компанії в межах від 6 до 8 балів (на шкалі 0–10). У класичній моделі береться середнє значення (7). У нечіткій моделі формується трикутна функція належності: мінімум — 6, максимум — 8, найбільш ймовірне значення — 7. Тоді, формула інтеграції у КЕМ прийме математичний вигляд:

$$KEM = \sum_{i=1}^n \tilde{P}_i \cdot W_i \quad (4)$$

Таблиця 4

Приклад розподілу КРІ з бенчмарками

Показник	Наш результат	Галузеве min	Галузеве max	Нормоване значення
ROAS	5	2	8	0.50
Conversion Rate (%)	3.2	1.0	6.0	0.44
Market Share (%)	12	5	20	0.47
Brand Awareness (%)	65	40	90	0.50

Джерело: розроблено авторами

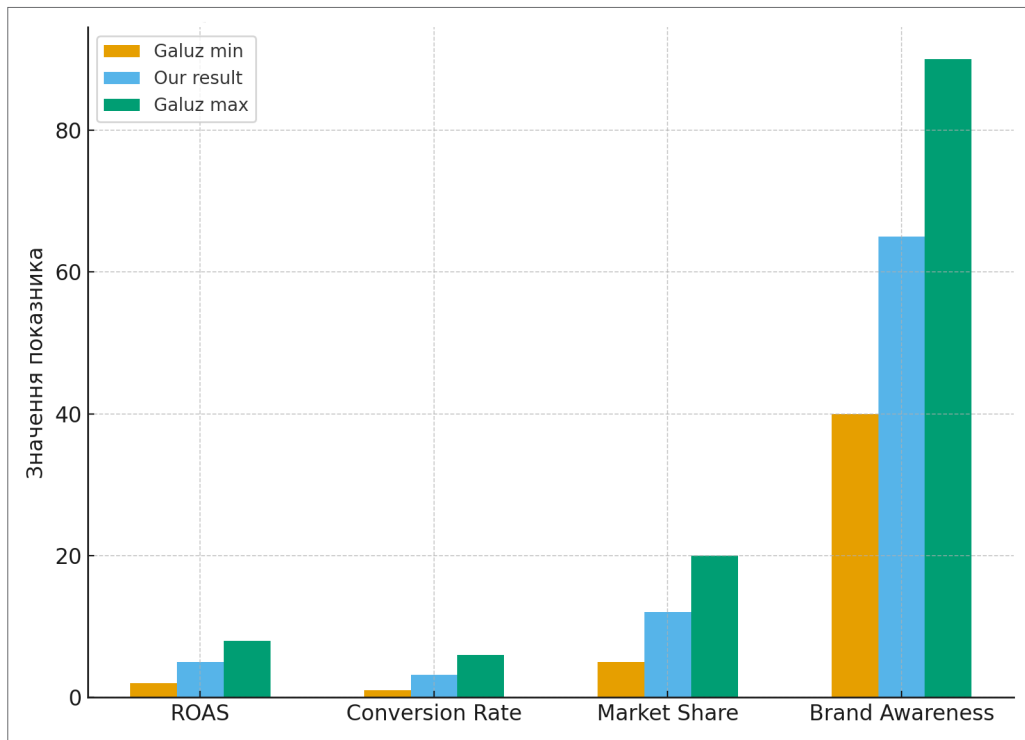


Рис. 3. Порівняння наших результатів із галузевими бенчмарками

де: $P_i \sim$ — нечітке значення показника, задане інтервалом або функцією належності,

W_i — вага показника.

У результаті отримуємо інтервал інтегральної оцінки, наприклад: $KEM = [0.62; 0.75]$. У табл. 5 наведено приклад розрахунку застосування нечіткої логіки.

Отже, загальний $KEM = [0.56; 0.76]$ → підприємство перебуває у «середньому» діапазоні ефективності.

До методів реалізації fuzzy-KEM можна віднести:

1. Трикутні та трапецієподібні функції належності — для якісних показників.
2. Метод експертних оцінок — для збору інтерв'яльних даних.
3. Fuzzy AHP — для визначення ваг показників у нечітких умовах.
4. Fuzzy TOPSIS — для ранжування підприємств за рівнем ефективності.

Як висновок, застосування нечіткої логіки дозволяє враховувати невизначеність та суб'єктивність оцінок у маркетингу. Це робить KEM більш реа-

лістичним, особливо у сферах, де значну роль відіграють експертні судження, поведінкові фактори та брендова складова.

Використання адитивної та мультиплікативної моделі оцінки маркетингової діяльності

У табл. 6 наведено порівняльну характеристику адитивної та мультиплікативної моделей, а в табл. 7 приклад використання адитивної та мультиплікативної моделей

Формула адитивної моделі має вигляд:

$$K = \sum (W_i \cdot P_i) \quad (5)$$

Проведемо розрахунок для двох компаній Рошен та АВК:

$$\text{Рошен} = (9 \times 0.30) + (8 \times 0.25) + (9 \times 0.20) + (8 \times 0.15) + (8 \times 0.10) = 8.45$$

$$\text{АВК} = (6 \times 0.30) + (5 \times 0.25) + (6 \times 0.20) + (5 \times 0.15) + (6 \times 0.10) = 5.55$$

Формула мультиплікативної моделі має наступний вигляд:

Таблиця 5

Приклад застосування нечіткої логіки

Показник	Експертна оцінка (інтервал)	Вага	Нормоване нечітке значення	Внесок у KEM
Бренд-лояльність	6–8	0.25	[0.6; 0.8]	[0.15; 0.20]
Digital-ефективність	7–9	0.25	[0.7; 0.9]	[0.18; 0.23]
Фінансові результати	5–7	0.30	[0.5; 0.7]	[0.15; 0.21]
Ринкові позиції	4–6	0.20	[0.4; 0.6]	[0.08; 0.12]

Таблиця 6

Порівняльна характеристика адитивної та мультиплікативної моделей

Характеристика	Адитивна модель	Мультиплікативна модель
Формула	$K = \sum (W_i \cdot P_i)$	$K = \prod (P_i^{W_i})$
Сутність	Сумує внески всіх показників з урахуванням ваг	Перемножує показники, зводячи їх у степені ваг
Діапазон значень	0–1 або 0–10 (залежно від нормування)	0–1 або 0–10, але сильніше «стискає» результат
Чутливість до слабких місць	Слабкий показник може бути компенсований іншими	Один низький показник різко знижує загальний результат
Переваги	Простота, інтуїтивність, підходить для узагальнених оцінок	Враховує «ефект вузького місця», стимулює комплексний розвиток
Недоліки	Може маскувати проблемні зони, завищує інтегральний результат	Складніша інтерпретація, чутливість до похибок даних
Доцільність застосування	Загальна інтегральна оцінка підприємств чи кампаній	Діагностика ризиків та виявлення уразливих КРІ
Приклад використання	Порівняння ефективності стратегій у динаміці	Аналіз ризиків маркетингових програм

Таблиця 7

Приклад використання адитивної та мультиплікативної моделей.
Вихідні дані (оцінки за шкалою 0–10)

Критерій	Вага (W)	Рошен (P)	АВК (P)
Ринкові показники	0.3	9	6
Фінансові показники	0.25	8	5
Комунікаційна ефективність	0.2	9	6
Цифровий маркетинг	0.15	8	5
Інноваційність	0.1	8	6

$$K = \prod (P_i^{W_i}) \quad (6)$$

Проведемо розрахунок для двох компаній Рошен та АВК:

- **Рошен:**
 $9^{0.30} \cdot 8^{0.25} \cdot 9^{0.20} \cdot 8^{0.15} \cdot 8^{0.10} \approx 8.42$
- **АВК:**
 $6^{0.30} \cdot 5^{0.25} \cdot 6^{0.20} \cdot 5^{0.15} \cdot 6^{0.10} \approx 5.58$

Для наочного представлення результатів порівняння двох підприємств («Рошен» та «АВК») використано стовпчикову та радарну діаграми, що демонструють розподіл оцінок за основними критеріями маркетингової діяльності.

Адитивна модель дає інтегральну оцінку ефективності маркетингової діяльності підприємства та добре підходить для узагальнених порівнянь. Мультиплікативна модель сильніше враховує слабкі місця і краще підходить для діагностики ризиків. У практичних дослідженнях доцільно поєднувати обидва підходи.

Впровадження сценарного аналізу

У класичному КЕМ використовується один набір значень показників (поточні або планові). Але маркетингова діяльність залежить від зовнішнього середовища, яке є невизначеним (економічні кризи, зміни попиту, нові конкуренти, цифрові тренди). Тому доцільно використовувати сценарний аналіз, тобто оцінювати ефективність маркетингу у кількох можливих сценаріях розвитку подій.

Основними аспектами обґрунтування впровадження сценарного аналізу є

1. Прогнозування ризиків: дозволяє передбачити, як зміниться КЕМ при різних зовнішніх умовах.
2. Стратегічна гнучкість: керівництво може готувати альтернативні плани маркетингових дій.
3. Оцінка діапазону результатів: дає не одну точку, а інтервал можливих значень КЕМ.
4. Краще управління бюджетами: допомагає оптимізувати витрати на маркетинг під різні сценарії.

Основні сценарії впровадження сценарного аналізу:

- Оптимістичний: сприятливі умови (зростання попиту, позитивна економіка, високий ROI від маркетингу).

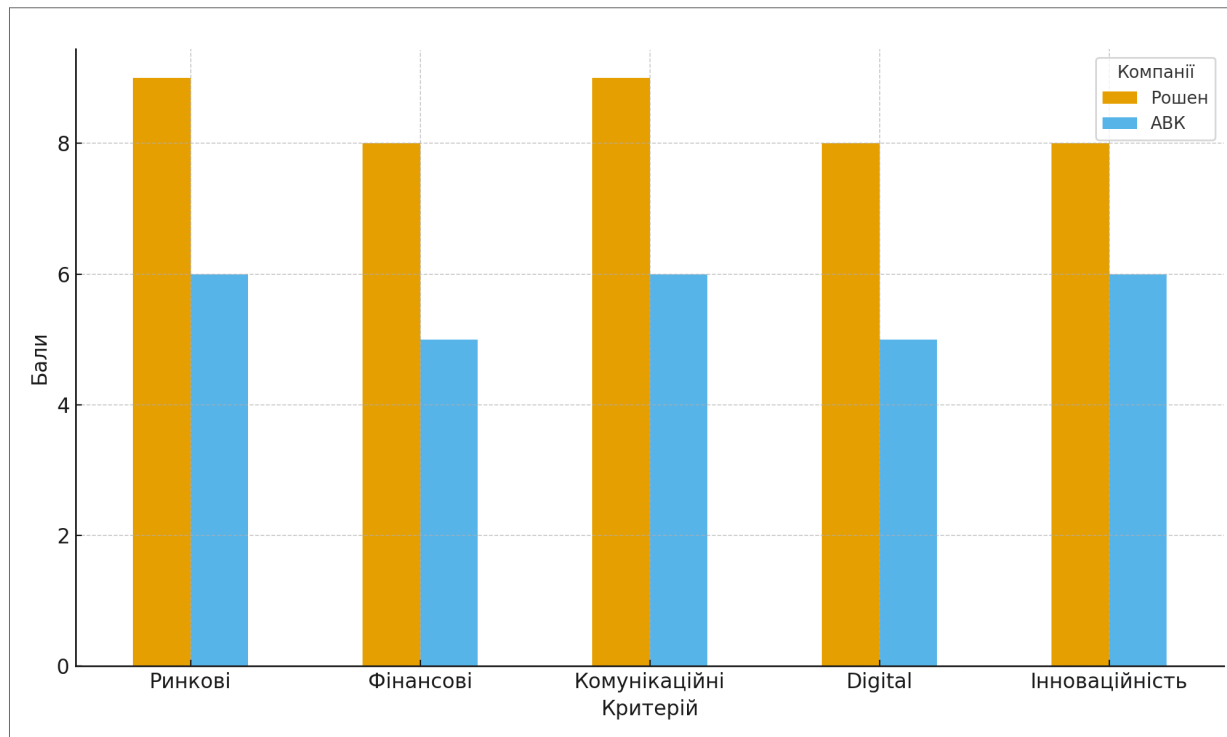


Рис. 4. Стовпчикова діаграма порівняння оцінок «Рошен» та «ABK»

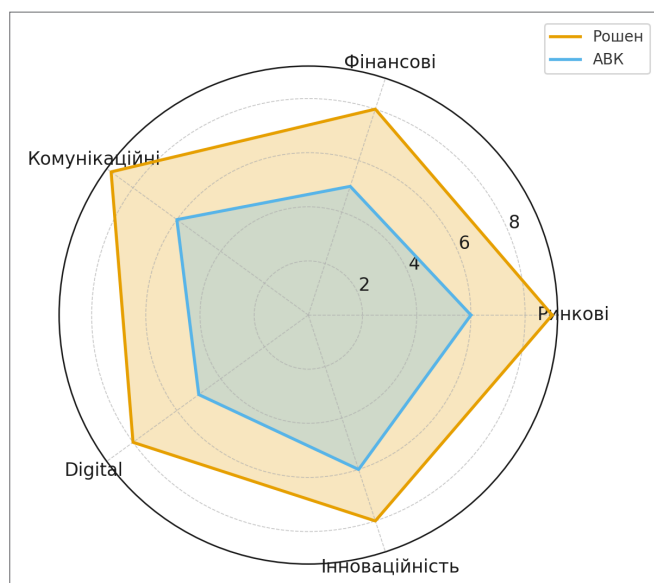


Рис. 5. Радарна діаграма порівняння оцінок «Рошен» та «ABK»

- Базовий: поточні тенденції без різких змін.
 - Песимістичний: несприятливі умови (спад попиту, зростання витрат, падіння ефективності реклами).
- Формула сценарного КЕМ має вид:

$$KEM_s = \sum_{i=1}^n P_{i,s} \cdot W_i \quad (7)$$

де: $P_{i,s}$ — значення показника у сценарії s (оптимістичному, базовому, песимістичному),

У табл. 8 наведено приклад розрахунку.

До методи побудови сценаріїв слід віднести наступні:

1. PESTEL-аналіз — оцінка зовнішніх факторів (економіка, політика, технології).
2. SWOT-аналіз — виявлення сильних і слабких сторін у різних умовах.
3. Імітаційне моделювання (What-If Analysis) — варіація ключових показників (ціни, бюджети, конверсії).
4. Монте-Карло — математичне моделювання розподілу результатів.

Таблиця 8

Приклад розрахунку

Показник	Вага	Оптимістичний (Р)	Базовий (Р)	Песимістичний (Р)
Фінансові результати	0.40	0.9	0.7	0.5
Ринкові позиції	0.25	0.8	0.6	0.4
Digital-ефективність	0.20	0.85	0.65	0.45
Комунікаційні КРІ	0.15	0.8	0.6	0.4
КЕМ (інтегральний)	1.00	0.85	0.66	0.45

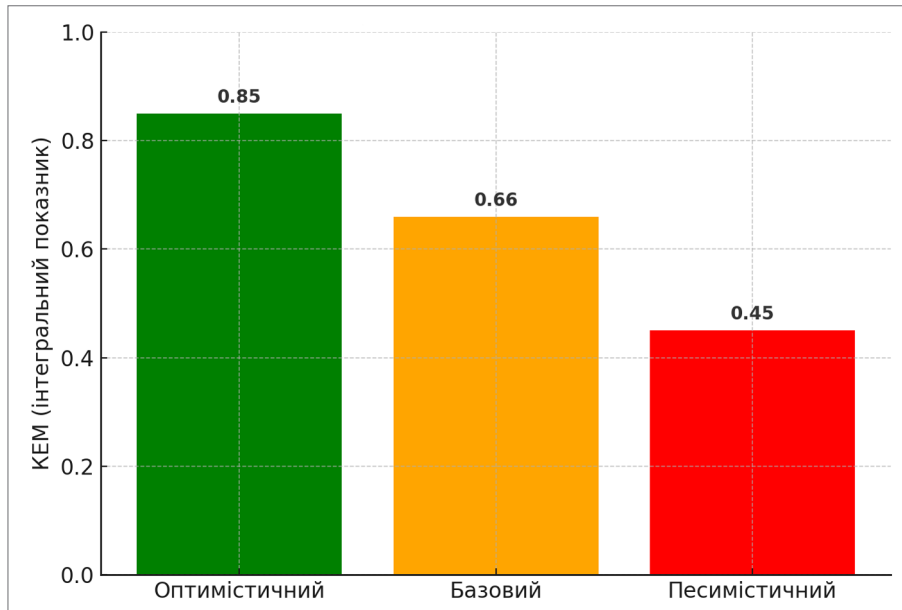


Рис. 6. Інтегральний КЕМ у різних сценаріях розвитку

На рис. 6 наведено інтегральні значення КЕМ для трьох сценаріїв розвитку (оптимістичного, базового та песимістичного). Візуалізація допомагає швидко оцінити діапазон можливих результатів та ризику.

Сценарний аналіз робить КЕМ багатовимірним інструментом: показує не лише поточний стан, а й можливі майбутні варіанти; дозволяє компанії підготуватися до ризиків і швидше реагувати на зміни; забезпечує керівництво більш гнучкою інформацією для прийняття рішень.

Автоматизація та візуалізація.

У класичному підході КЕМ розраховується вручну або у вигляді таблиць Excel. Це зручно для окремих досліджень, але не дає можливості оперативного моніторингу. Сучасний розвиток BI-систем (Business Intelligence) дозволяє автоматизувати процес збору даних, їх обробки та візуалізації у вигляді інтерактивних панелей (дашбордів).

Основними аспектами обґрунтування автоматизацію та візуалізація є:

1. Оперативність: менеджери отримують актуальні значення КЕМ у реальному часі.
2. Прозорість: усі показники виводяться на інтерактивні панелі з графіками, діаграмами і KPI.

3. Інтерактивність: можна «провалюватися» від інтегрального КЕМ до окремих показників (drill-down).

4. Прогнозування: інтеграція з алгоритмами прогнозування дозволяє моделювати майбутні значення КЕМ.

5. Зручність управління: керівництво бачить єдину картину маркетингової ефективності.

Інструментами реалізації є: Excel + Power Query/Power Pivot — базова автоматизація; Power BI — інтерактивні дашборди з інтеграцією до CRM та ERP; Tableau — візуалізація складних показників, інтерактивні панелі; Google Data Studio / Looker Studio — хмарне рішення для маркетингових аналітиків; Qlik Sense — гнучкий аналіз великих обсягів даних.

У табл. 9 наведено приклад структури дашборду КЕМ — інтерактивної панелі візуалізації, яка відображає ключові групи показників, їхні ваги та динаміку змін у зручному для управлінців форматі.

Нижче наведено схему прикладу дашборду КЕМ з основними блоками (рис. 7): інтегральний показник, динаміка у часі, сценарний аналіз, розподіл по блоках та порівняння підприємств/кампаній.

Як видно з рис. 7, автоматизація та візуалізація перетворює КЕМ на повноцінну систему

Таблиця 9

Приклад структури дашборду КЕМ

Елемент дашборду	Призначення
Інтегральний показник КЕМ	Загальна ефективність маркетингової діяльності
Розбиття по блоках	Фінансові, ринкові, комунікаційні, digital показники
Динаміка у часі	Графік зміни КЕМ за місяцями/кварталами
Сценарії	Оптимістичний — базовий — песимістичний аналіз
Аналіз по підприємствах/кампаніях	Порівняння кількох компаній або проектів



Рис. 7. Приклад структури дашборду КЕМ

моніторингу маркетингової діяльності. Це забезпечує прозорість управлінських рішень, швидке реагування на зміни, інтеграцію маркетингових даних із фінансовими та операційними, а також підвищує стратегічну і тактичну ефективність управління.

Висновки. Традиційні моделі інтегральної оцінки маркетингової ефективності мають обмеження: фіксовані ваги, відсутність цифрових КРІ та слабкий зв'язок із галузевими стандартами. Це знижує практичну цінність у сучасному цифровому середовищі. Удосконалення КЕМ передбачає перехід до динамічних ваг, інтеграцію цифрових показників,

нормування на основі бенчмарків і використання нечіткої логіки для врахування невизначеності. Застосування мультиплікативної моделі та сценарного аналізу підвищує точність прогнозів, а впровадження ВІ-візуалізації забезпечує прозорість і швидкість прийняття рішень.

Запропонований адаптивний КЕМ формується як універсальний інструмент стратегічного управління, здатний відображати сучасні виклики й можливості цифрової економіки. Перспективами розвитку цього напрямку досліджень є розширення складу цифрових КРІ та поглиблення інтеграції КЕМ з інструментами бізнес-аналітики.

Література

1. Двудіт З. П., Левченко, О. В., Деркач О. С. (2020). Формування маркетингових рішень на основі інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 906, 64–72.
2. Кулиняк І. Я., Базарко С. І. (2017). Науково-методичний підхід до оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics»*, 2(8), 94–100.
3. Проскурніна Н. В. (2020). Використання узагальненої функції бажаності Харрінгтона для оцінки результативності маркетингових заходів у сфері інтернет-реклами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 3, 154–166.
4. Жарська І. О. (2019). Оцінка ефективності маркетингової діяльності в сфері залізничних вантажних перевезень. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 65, 143–152.
5. Горбаченко С., Чепурна О., Куклінова Т., Табала К. (2025). Оцінка ефективності маркетингових стратегій за допомогою інструментів бізнес-аналітики. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 478–485. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-66>
6. Маліцький В. Р. (2018). Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та держава*, 12, 47–51.
7. Зоріна О. І., Сиволовська О. В., Дергоусова А. О., Мкртичян О. М. (2025). Методи та алгоритми управління маркетингом інтелектуальних транспортних систем в умовах складного ризикового середовища. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», 7. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-7-11168>.
8. Сиволовська О. В., Дергоусова А. О., Мкртичян О. М. (2025) Маркетингові стратегії збуту та просування на основі дослідження українського ринку DROGERIE. *Ефективна економіка*, 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.75%20>

9. Gao, Yuhui (2010). Measuring Marketing Performance: A Review and a Framework. *The Marketing Review*, 10(1), P.25–40., DOI:10.1362/146934710X488924
10. Morgan, N. A. (2022). Marketing performance assessment and accountability. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 462–481. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.008>.
11. Jung, S.-U. Shegai, V. (2023). The Impact of Digital Marketing Innovation on Firm Performance: Mediation by Marketing Capability and Moderation by Firm Size. *Sustainability*, 15(7), 5711. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/7/5711?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.09.2025).

References

1. Dvulit, Z. P., Levchenko, O. V., & Derkach, O. S. (2020). Formation of marketing decisions based on the integral indicator of enterprise marketing efficiency. *Visnyk of Lviv Polytechnic National University. Series: Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems*, 906, 64–72.
2. Kulyniak, I. Ya., & Bazarko, S. I. (2017). Scientific and methodological approach to assessing and improving the efficiency of enterprise marketing activities. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 2(8), 94–100.
3. Proskurnina, N. V. (2020). Application of Harrington's generalized desirability function for evaluating the effectiveness of marketing activities in Internet advertising. *Marketing and Innovation Management*, 3, 154–166.
4. Zharska, I. O. (2019). Evaluation of marketing efficiency in the field of railway freight transportation. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, 65, 143–152.
5. Horbachenko, S. M., Chepurna, I. V., Kuklinova, N. V., & Tabala, O. Yu. (2025). Integrated assessment of marketing strategy effectiveness using BI tools. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 344(4), 478–485. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-66>.
6. Malitskyi, V. R. (2018). Methods for assessing the efficiency of enterprise marketing activities. *Economy and State*, 12, 47–51.
7. Zorina, O. I., Syvolovska, O. V., Dergousova, A. O., & Mkrtychyan, O. M. (2025). Methods and Algorithms of Marketing Management of Intelligent Transport Systems in a Complex Risk Environment. *International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, 7. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-7-11168>.
8. Syvolovska, O. V., Dergousova, A. O., & Mkrtychyan, O. M. (2025). Marketing Strategies of Sales and Promotion Based on the Study of the Ukrainian DROGERIE Market. *Efektivna Ekonomika*, 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.75%20>.
9. Gao, Yuhui (2010). Measuring Marketing Performance: A Review and a Framework. *The Marketing Review*, 10(1), 25–40. DOI:10.1362/146934710X488924
10. Morgan, N. A. (2022). Marketing performance assessment and accountability. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 462–481. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.008>.
11. Jung, S.-U. Shegai, V. (2023). The Impact of Digital Marketing Innovation on Firm Performance: Mediation by Marketing Capability and Moderation by Firm Size. *Sustainability*, 15(7), 5711. https://www.mdpi.com/2071-1050/15/7/5711?utm_source=chatgpt.com.

УДК 004.8:659.127.4:338.48(477)

Самонова Тетяна Броніславівна

кандидат економічних наук, доцент,
викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
голова циклової комісії фінансово-облікових дисциплін, економіки та підприємництва
Київський фаховий коледж туризму та готельного господарства

Samonova Tetiana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Lecturer at the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business,
Head of the Cyclic Commission of Financial and Accounting Disciplines, Economics and Entrepreneurship
The Kyiv Applied College of Tourism and Hospitality
ORCID: 0009-0006-1896-634X

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11348

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PERSONALIZATION OF INFLUENCER MARKETING FOR THE TOURISM INDUSTRY OF UKRAINE

Анотація. Вступ. Актуальність дослідження зумовлено зростанням ролі інфлюенс-маркетингу у туристичній галузі України та необхідністю підвищення його ефективності шляхом використання інструментів штучного інтелекту. За умов високої конкуренції на світовому туристичному ринку, зміни поведінкових патернів споживачів і зростання потреби у персоналізованих комунікаціях доведено, що традиційні підходи до співпраці з інфлюенсерами не забезпечують достатньої результативності.

Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні можливостей застосування технологій штучного інтелекту для персоналізації інфлюенс-маркетингу в туристичній галузі України з урахуванням актуальних потреб ринку та завдань його стратегічного розвитку.

Матеріали і методи. Методологія дослідження базувалася на застосуванні системного аналізу, методів контент-аналізу та порівняльних підходів. Досліджено міжнародний і національний досвід використання персоналізованих стратегій у співпраці з інфлюенсерами, проведено узагальнення сучасних практик та виявлено ключові інструменти, які підсилюють конкурентоспроможність туристичної галузі за рахунок інтеграції алгоритмів штучного інтелекту.

Результати дослідження дали змогу встановити, що впровадження ШІ дозволяє підвищити точність вибору інфлюенсерів, оптимізувати витрати на маркетингові кампанії, сегментувати цільові аудиторії та формувати релевантні комунікаційні меседжі. Виявлено основні проблеми, що стримують процес персоналізації, серед яких непрозорість ринку інфлюенсерів, поширеність фальшивих аудиторій, фрагментованість платформ, недостатня готовність блогерів працювати із даноорієнтованими алгоритмами та низький рівень довіри споживачів до комерційного контенту.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з необхідністю глибшого аналізу економічної результативності персоналізованих інфлюенс-кампаній, розробленням етичних стандартів використання алгоритмів у маркетингових комунікаціях, а також порівнянням українського досвіду із зарубіжними практиками для адаптації кращих моделей до національних умов.

Ключові слова: цифрова аналітика, персоналізовані комунікації, туристичний брендинг, поведінкове таргетування, амбасадорські програми, конкурентні переваги, інфлюенс-маркетинг, ШІ.

Summary. Introduction. The relevance of the research is determined by the growing role of influencer marketing in the tourism sector of Ukraine and the urgent need to enhance its effectiveness through the application of artificial intelligence tools. Under conditions of high competition in the global tourism market, the transformation of consumer behavioral patterns, and the increasing demand for personalized communications, it has been proven that traditional approaches to cooperation with influencers no longer provide sufficient efficiency.

The purpose of the article is to provide a scientific justification for the application of artificial intelligence technologies to personalize influencer marketing in the tourism sector of Ukraine, taking into account the current needs of the market and the objectives of its strategic development.

Materials and methods. The research methodology is based on the use of systemic analysis, content analysis, and comparative approaches. International and national experiences of implementing personalized strategies in influencer cooperation have been studied, modern practices have been generalized, and key tools identified that strengthen the competitiveness of the tourism sector through the integration of artificial intelligence algorithms.

The results of the research made it possible to establish that the implementation of AI increases the accuracy of influencer selection, optimizes marketing campaign costs, enables segmentation of target audiences, and ensures the creation of relevant communication messages. The main limitations restraining personalization were identified, including the lack of transparency in the influencer market, the prevalence of fake audiences, platform fragmentation, insufficient readiness of influencers to work with data-driven algorithms, and a low level of consumer trust in commercial content.

Discussion. The prospects for further research are related to the need for deeper analysis of the economic effectiveness of personalized influencer campaigns, the development of ethical standards for the use of algorithms in marketing communications, as well as the comparison of Ukrainian practices with international experience to adapt best models to national conditions.

Key words: digital analytics, personalized communications, destination branding, behavioral targeting, ambassador programs, competitive advantages, influence-marketing, AI.

Постановка проблеми. Український ринок туризму функціонує в умовах інтенсивної конкуренції та швидкої зміни споживчих уподобань, де вирішальними стають довіра до джерела й індивідуальний досвід мандрівника. Інфлюенс-маркетинг, що спирається на соціальний капітал лідерів думок, послідовно утверджується як інструмент позиціонування дестинацій і сервісів, однак його результативність визначається здатністю переходити від загальних повідомлень до рекомендацій, узгоджених зі стилем подорожей, частотою бронювань і ціновою чутливістю конкретних сегментів. Для цього доцільно застосовувати обчислювальні методи аналізу поведінкових даних (логи пошуку, кліки, історії бронювань, відгуки та UGC), зокрема кластеризацію аудиторій, моделі послідовностей маршрутів і прогнозування попиту за часовими рядами, а також атрибуцію впливу крос-канальних кампаній. В Україні поки бракує узгоджених методичних рамок, які комплексно поєднують роботу з інфлюенсерами та такі аналітичні процедури: стандартизованої сегментації, протоколів вимірювання довіри й прозорих метрик впливу на конверсії. Це сповільнює масштабування ефективних практик і послаблює конкурентні позиції на зовнішніх ринках, що актуалізує потребу у національних методичних рекомендаціях та процедурах оцінювання впливу інфлюенс-кампаній. Вирішення цієї проблеми потребує узгодження наукових і практичних завдань: від розробки моделей застосування алгоритмів аналізу даних до впровадження гнучких комунікаційних стратегій, які сприятимуть не лише зростанню туристичних потоків, а й підвищенню впізнаваності України як сучасного та привабливого туристичного напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних досліджень щодо ролі штучного інтелекту в персоналізації інфлюенс-маркетингу для туристичної галузі України дає підстави виокремити чотири взаємопов'язані напрями. Перший охоплює

стратегічно-управлінські засади та цифрову трансформацію бізнес-процесів, без яких персоналізація взаємодії з інфлюенсерами залишається фрагментарною. С.Д. Петренко показує, що інформаційні технології змінюють управлінські практики туристичних підприємств і формують дані для сегментації та прийняття маркетингових рішень [1]. Н. Іванова обґрунтовує, що ШІ підвищує конкурентоспроможність тоді, коли персоналізовані комунікації інтегровані в ядро бізнес-моделі, а не функціонують як ізольовані кампанії [2]. Г. Чміль і С. Малюкіна підкреслюють значення стратегічного маркетингового менеджменту для узгодження цілей підприємства з алгоритмічними логіками соціальних платформ і поведінковими даними споживачів, що безпосередньо впливає на ефективність інфлюенс-активностей [3]. Узагальнюючи, подальші дослідження в цьому блоці доцільно спрямувати на побудову національних датасетів інфлюенс-кампаній у туризмі, каузальну оцінку внеску персоналізації у показники конкурентоспроможності та стандартизацію КРІ, які поєднують бізнес-метрики з метриками якості персоналізації.

Другий напрям стосується технологічних механізмів персоналізованого цифрового маркетингу та інфраструктур даних. С.О. Кобернюк, К.Є. Балабанова та С.Е. Чепурний систематизують можливості й ризики персоналізації в епоху ШІ, акцентуючи на ролі рекомендацій, генеративних моделей і прогнозової аналітики для точного таргетування аудиторій інфлюенсерів [4]. Н. Антошкова, Л. Гризовська та Н. Прилепа демонструють, що автоматизація закладів гостинності на базі ШІ генерує високоякісні дані про точки дотику клієнта, які живлять персоналізовані наративи інфлюенсерів і підвищують відповідність пропозиції очікуванням сегментів [5]. В. Марта (В. Marta), І. Мельник (І. Melnyk) та Р. Баран (R. Baran) окреслюють чинники цифровізації маркетингової діяльності туристичних

підприємств України, наголошуючи на організаційних та інфраструктурних передумовах масштабування персоналізованих комунікацій із лідерами думок [6]. Узагальнюючи, доцільними є порівняльні випробування стеків персоналізації (рекомендаторні системи, LLM-генерація, графи знань), аудит прозорості алгоритмів і глибинна інтеграція CDP/DMP із платформами інфлюенсер-маркетингу з урахуванням вимог приватності.

Третій напрям охоплює смарт-туризм, платформену екосистему та поведінкові ефекти персоналізації у соціальних медіа. S.A. Чукут (S.A. Chukut), M.N. Єнін (M.N. Yenin), O.A. Акімова (O.A. Akimova) та співавтори описують інноваційні підходи до smart-tourism у воєнний і післявоєнний періоди в Україні, що актуалізує потребу в резилієнтних дата-пайплайнах для ко-креації контенту з інфлюенсерами [7]. S. Мусавіан (S. Mousavian), M. Ахмадішаріф (M. Ahmadisharif), F. Асаеш (F. Asayesh) та співавтори узагальнюють інструменти Індустрії 4.0 для персоналізованого маркетингу, підкреслюючи оркестрацію каналів і контенту в режимі реального часу [8]. L. Флорідо-Бенітес (L. Florido-Benítez) і B. дель Алькасар Мартінес (B. del Alcázar Martínez) показують, як ІІІ живить маркетинг смарт-дестинацій і задає порядок денний для поєднання персоналізованих інфлюенсерських меседжів із сервісними екосистемами локацій [9]. E. Соліхх (E. Solikhah), S. Нуграхе-ні (S. Nugraheni) та F.R. Прадана (F.R. Pradana) емпірично підтверджують статистично значущий вплив синергії соціальномедійного маркетингу й ІІІ на рішення щодо онлайн-купівель у туризмі, що узгоджується з гіпотезою про медіацію персоналізації між впливом інфлюенсера та поведінкою споживача [10]. E. Христу (E. Christou), A. Яннопулос (A. Giannopoulos) та I. Сімелі (I. Simeli) простежують еволюцію цифрового турмаркетингу від хештегів до AI-immersive подорожей і метапросторів, де взаємодія з інфлюенсерами від початку проектується як персоналізований досвід [11]. Узагальнюючи, перспективними є реплікабельні польові експерименти в Україні з порівнянням мікро- та макроінфлюенсерів, побудова uplift-моделей інкрементальності, а також тестування ефектів XR/метапросторів на наміри подорожувати.

Четвертий напрям пов'язаний з операційною імплементацією персоналізованих інфлюенсер-кампаній, вимірюванням ефектів і організаційною готовністю до швидких ітерацій. S.C. Чу (S.C. Chu), M.Y.C. Йім (M.Y.C. Yim) і J. Мундел (J. Mundel) у міжгалузевому огляді для сервісних індустрій показують, що алгоритмічна персоналізація фідів підвищує релевантність контактів і ймовірність конверсій, водночас залишаючи відкритими питання стандартизованої атрибуції та інкрементальності ефектів [12]. M. Шабанкаре (M. Shabankareh), A. Ранджбаран (A. Ranjbaran), W.M. Лім (W. Marc Lim), H. Калантарі Даронкола (H. Kalantari Daronkola)

та A. Назаріан (A. Nazarian) демонструють, що застосування ІІІ у соціальних медіа в готельній індустрії пов'язане з поведінкою повторного візиту, що має безпосередні наслідки для дизайну CRM-процесів, програм лояльності та персоналізованих інтеграцій інфлюенсерів [13]. N. Petrukha, A. Zhmaiev і M. Synkevych обґрунтовують доцільність Agile-підходів для впровадження інноваційних ІТ-проектів, що в контексті інфлюенс-маркетингу означає інкрементальну побудову CDP/DMP-пайплайнів, спринтову перевірку гіпотез персоналізації, наскрізну аналітику та гнучке управління ризиками для туристичних МСП [14]. Узагальнюючи, подальші дослідження мають сформувати методологію agile-керування персоналізаційними програмами з чітким аудитом privacy-by-design, прозорою калькуляцією TCO/ROI та інтеграцією CRM-даних із платформами інфлюенсер-маркетингу в умовах воєнної та післявоєнної відбудови.

Попри наявність численних досліджень, що висвітлюють потенціал інфлюенс-маркетингу у туризмі, залишаються невирішеними питання, пов'язані з інтеграцією персоналізованих алгоритмів штучного інтелекту у практику українських компаній. Недостатньо вивченими є специфіка локального ринку та поведінкові особливості вітчизняних аудиторій, відсутні ґрунтовні емпіричні дані щодо ефективності персоналізованих кампаній, бракує системних підходів до оцінки результативності взаємодії з інфлюенсерами. Також обмежено досліджені моделі довгострокових партнерств у поєднанні з AI-аналітикою, що не дозволяє сформувати повну картину їхнього впливу на конкурентоспроможність галузі.

Запропоноване дослідження покликане заповнити ці прогалини шляхом наукового обґрунтування тенденцій розвитку інфлюенс-маркетингу в українському туризмі, характеристики інструментів ІІІ для персоналізації комунікацій, аналізу моделей взаємодії між компаніями та блогерами, а також виявлення бар'єрів їх ефективного застосування. Очікуваним внеском стане формування покрокової стратегії інтеграції AI-рішень у практику інфлюенс-маркетингу, що сприятиме підвищенню результативності кампаній, розробленню методичних підходів до вимірювання їх впливу та створенню бази для подальшого розвитку конкурентних переваг української туристичної галузі.

Мета і завдання статті. Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні можливостей застосування технологій ІІІ для персоналізації інфлюенс-маркетингу в туристичній галузі України, з урахуванням потреб сучасного ринку та завдань його розвитку.

Завдання статті:

1. Проаналізувати специфіку розвитку інфлюенс-маркетингу в туристичній сфері України та оцінити можливості застосування інструментів штучного інтелекту для персоналізації комунікацій.

2. Визначити моделі взаємодії туристичних компаній з інфлюенсерами в умовах використання ІІІ та виявити основні проблеми й обмеження їх ефективного впровадження.

3. Розробити рекомендації з поєднання інфлюенс-маркетингу і ІІІ з метою підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі України.

Матеріали і методи. Методологія дослідження базувалася на застосуванні системного аналізу, методів контент-аналізу та порівняльних підходів. Досліджено міжнародний і національний досвід використання персоналізованих стратегій у співпраці з інфлюенсерами, проведено узагальнення сучасних практик та виявлено ключові інструменти, які підсилюють конкурентоспроможність туристичної галузі за рахунок інтеграції алгоритмів штучного інтелекту.

Виклад основного матеріалу. Туристична сфера України формує власну екосистему інфлюенс-маркетингу як відповідь на загострення конкуренції за увагу аудиторій, високий запит на персоналізований досвід подорожей і зростання ролі довіри до джерел інформації. Специфіка ринку полягає у поєднанні внутрішнього та виїзного/в'їзного туризму з різними інформаційними запитами, залежності від регіонального контексту та сезонності, а також у домінуванні малих і середніх компаній, які активно використовують партнерства з лідерами думок для нарощування впізнаваності напрямів, сервісів і подієвих продуктів. Вектор розвитку визначається зміщенням акценту від загальних охоплень до вузьких ніш і локальних спільнот, посиленням ролі коротких відеоформатів, контенту «з місця» та доказової комунікації (реальні відгуки, трекінг маршруту, прозоре маркування реклами), розбудовою довготривалих співпраць із креаторами, а також переходом від іміджевих кампаній до моделей із вимірюваними конверсіями. На цьому тлі ключовим завданням стає точне узгодження інтересів аудиторій із типом інфлюенсера, форматом контенту й каналами дистрибуції, доповнене коректною атрибуцією впливу на показники залучення, бронювання та повторних подорожей (табл. 1).

На практиці механізм діяльності інфлюенс-кампаній у туристичній сфері вибудовується як керувана воронка: від виявлення нішевих аудиторій і підбору релевантних креаторів до серійного виробництва контенту з чітко визначеними меседжами

Таблиця 1

Специфіка та тенденції інфлюенс-маркетингу в туристичній сфері України

Аспект	Специфіка в Україні	Домінуючі тренди	Ключові метрики
Аудиторії та ніші	Поєднання внутрішнього туризму, міських вікендів, еко- та гастрономічних маршрутів, подієвих поїздок	Мікро- та нано-сегментація; робота з локальними спільнотами й діаспорними аудиторіями	Engagement rate (ER), збереження та перегляди, частка цільових переглядів
Типи інфлюенсерів	Перевага мікро- та нано-інфлюенсерів через довіру і релевантність; локальні гіді, тревел-журналісти, фотографи	Довгострокові амбасадорства; кобрендинг із локальними брендами гостинності	Cost per mille (CPM) / Cost per post (CPP), приріст підписників у цільових сегментах
Формати контенту	«Маршрутні» сторіз, короткі відео, добірки «що подивитися/де зупинитися», User-generated content (UGC)	Перевага short-video, live-включення з локацій, серіалізація маршрутів	View-through rate (VTR), середня глибина перегляду, частка UGC-репостів
Платформи	Instagram, TikTok, YouTube; Telegram як канал довіри та продажів	Крос-постинг і платформа-специфічні серії; SEO-підсилення відео-контентом	Click-through rate (CTR) з bio/сторіз, переходи на лендинг, частка органічного трафіку
Моделі співпраці	Фікс-фі, бартер, гібридні моделі з оплатою за результат	Перехід до performance-контрактів, афілійованих посилай, промокодів	Cost per click (CPC) / Cost per action (CPA), конверсії в бронювання, Return on marketing investment (ROMI)
Атрибуція та аналітика	Обмеженість наскрізної аналітики у малому та середньому бізнесі (МСП); використання промокодів і UTM-міток	Поетапна атрибуція, дашборди для відстеження воронки від перегляду до бронювання	Assisted conversions, частка брендового пошуку, повторні бронювання
Репутація та безпека	Високі вимоги до прозорості та маркування реклами; чутливість до тем безпеки й логістики	Fact-checking, disclosure, управління ризиками «тотальності»	Brand safety score, частка позитивних згадок, Net promoter score (NPS)
Географія та сезонність	Сезонні піки та регіональні відмінності пропозиції	Розширення позасезонних продуктів, «повільний туризм», комбінування міста й природи	Occupancy uplift, середній чек, довжина поїздки

Джерело: сформовано автором на підставі [2; 3; 6; 7; 11]

та сюжетами маршруту, який можна повторити. Початковий етап включає якісну діагностику цільових мотивацій (відпочинок, гастрономія, культура, природа, події) та узгодження очікуваних результатів у вимірних показниках. Далі формуються контент-пакети під платформи: короткі відео для швидкого охоплення, докладні гіді та лонгріди для поглиблення інтересу, прямі ефіри для відповіді на запитання щодо логістики, безпеки та вартості. Умови співпраці поступово зміщуються від разових інтеграцій до довгострокових амбасадорств, де інфлюенсер супроводжує продукт у різні сезони, демонструючи повторюваність досвіду та збільшуючи довіру. Вимірювання результатів відбувається через поєднання платформної аналітики з маркетинговими атрибутами — UTM-мітками, промокодами, афілійованими посиланнями — та внутрішніми показниками партнерів гостинності: завантаження номерного фонду, середній чек, конверсія лендингів, кількість повторних бронювань. У сучасних умовах ефективність визначається не стільки сумарним охопленням, скільки якістю дотиків: часткою цільових переглядів, глибиною споживання контенту, питомою вагою органічних згадок після кампанії та стабільністю попиту в міжсезоння. На українському ринку ці механізми добре ілюструють приклади популярних тревел-блогерів, які формують сталі аудиторні спільноти й демонструють довіру до контенту, побудованого на особистому досвіді. Так, відео Антона Птушкіна, проект «Хочу додому» та програма «Світ навиворіт» не лише створюють ефект присутності для глядача, а й виконують роль своєрідних довгострокових амбасадорств туристичних напрямів, підвищуючи їхню привабливість для внутрішньої та зовнішньої аудиторії [15].

Персоналізація інфлюенс-маркетингу у туристичній галузі України дедалі більше спирається на інструменти ІІІ. Перехід від інтуїтивних рішень до даноорієнтованих підходів дає змогу точніше добирати інфлюенсерів, узгоджувати зміст і формат комунікації з очікуваннями цільових груп та прогнозувати вплив

кампаній на поведінку аудиторії. За галузевими оглядами, використання ІІІ допомагає зменшувати витрати на «непопадання» у цільові сегменти та підвищувати результативність кампаній завдяки кращій відповідності аудиторій та контенту (табл. 2).

Інструменти ІІІ у сфері інфлюенс-маркетингу в туризмі формують нову архітектуру персоналізованих комунікацій. Аналітика аудиторій дозволяє перевіряти реальність підписників і відповідність цільовим сегментам, що зменшує ризики співпраці з нерелевантними акаунтами. За даними галузевих оглядів, автоматизовані системи аналізу скорочують витрати брендів на неефективні інтеграції та підвищують результативність колаборацій [16].

Прогнозування ефективності базується на використанні історичних і поведінкових даних для визначення оптимального часу запуску кампаній і моделювання очікуваних конверсій. Для туризму це особливо важливо, адже враховує сезонні піки попиту: наприклад, під час літніх поїздок на морські курорти чи зимових відпусток у горах. Аналітичні платформи у сфері travel-маркетингу підтверджують, що прогнозні моделі допомагають синхронізувати маркетингові активності з динамікою попиту [17].

NLP-аналіз, спрямований на обробку коментарів і відгуків, забезпечує можливість швидко реагувати на настрої аудиторії. У дослідженнях показано, що автоматизований аналіз текстів дозволяє виявляти ключові фактори довіри — від акцентів на безпеці подорожей до оцінок культурної автентичності — й відповідно коригувати меседжі кампаній [18].

Генеративні підходи застосовуються для створення текстових і візуальних матеріалів, що дає змогу поєднувати індивідуалізацію з масштабним виробництвом контенту. У прикладних завданнях туристичного маркетингу такі інструменти використовують для укладання описів маршрутів, підготовки візуалізацій культурних подій чи гастрономічних турів, які надалі куратують інфлюенсери, адаптуючи їх до власної манери комунікації [19]. Процедури виявлення трендів аналізують масиви соцмедійних зга-

Таблиця 2

Інструменти ІІІ для персоналізації інфлюенс-маркетингу у туризмі

Інструмент ІІІ	Завдання у сфері інфлюенс-маркетингу	Можливості для туристичної галузі	Очікуваний результат
Аналітика аудиторій	Виявлення релевантних сегментів підписників інфлюенсера	Узгодження характеристик аудиторії з туристичними продуктами	Точний вибір партнерів
Прогнозування ефективності	Моделювання рівня залучення та конверсії	Планування кампаній з урахуванням сезонності та трендів	Оптимізація витрат
NLP-аналіз	Вивчення коментарів і реакцій на контент	Виявлення настроїв та ключових тригерів	Підвищення лояльності
Генеративні моделі	Створення текстового й візуального контенту	Адаптація матеріалів під різні сегменти	Прискорення контент-виробництва
Виявлення трендів	Аналіз соцмереж і пошукових запитів	Вчасне реагування на зміни інтересів	Запуск актуальних кампаній

Джерело: сформовано автором на підставі [4; 5; 8; 9; 10; 11]

дувань і пошукових запитів, фіксуючи зародження нових інтересів; це дозволяє компаніям та авторам запускати кампанії у фазі пікового попиту, істотно скорочуючи часовий лаг між появою інтересу та ринковою реакцією. Міжнародні аналітичні огляди наголошують, що використання великих даних і методів ІІІ забезпечує оперативніше й точніше налаштування повідомлень відповідно до змін споживчих настроїв [20]. Прикладна валідність підходу підтверджується практиками різних країн: у туристичному секторі Італії пілотування цифрового інфлюенсера Venere стало інноваційним інструментом промоції культурних маршрутів [21], демонструючи, що алгоритмічні рішення можуть не лише підсилювати ефективність співпраці з реальними лідерами думок, а й породжувати нові формати комунікації в індустрії подорожей. Використання ІІІ у персоналізації інфлюенс-маркетингу відкриває нові формати взаємодій між туристичними компаніями та блогерами. Сучасні стратегії зосереджуються на довгостроковому партнерстві, аналітичній підтримці контенту, регіональній релевантності й прозорому вимірюванні результатів. Усі ці моделі базуються на принципі персоналізації: ІІІ аналізує поведінку аудиторій, допомагає адаптувати теми й формати комунікації для кожного сегменту, відслідковує реакцію в реальному часі та оптимізує кампанії (табл. 3).

Моделі взаємодії туристичних компаній з інфлюенсерами за підтримки ІІІ поступово трансформуються: замість випадкових інтеграцій нині переважає стратегічна персоналізація, орієнтація на бізнес-результати та довгострокове партнерство. Довготривале амбасадорство з використанням ІІІ дозволяє адаптувати меседжі під різні цільові сегменти, наприклад, міжнародні ринки (як у випадку Visit California) [22], що сприяє сталій привабливості дестинації. Гнучкі моделі винагород передбачають аналіз потенціалу кожного інтегратора — алгоритми оцінюють не лише охоплення, а й органічний рі-

вень взаємодії, що дозволяє оптимально розподілити бюджет. КРІ-орієнтовані підходи змінюють фокус з охоплення на бізнес-метрики - бронювання, середній чек, повторні візити — і роблять комунікацію більш результативною. Аналітично-контрактна модель забезпечує максимальну прозорість: ІІІ відстежує шлях користувача від перегляду у блогера до бронювання туру, як це впроваджено у VisitScotland, що дозволяє перенаправляти потоки до регіонів зі слабкою туристичною інфраструктурою [23]. В українському контексті персоналізований підхід наочно простежується у практиках офіційного бренду туристичного промо «Ukraine NOW», реалізованих за підтримки ДАРТ: комунікації цілеспрямовано розводилися за аудиторіями, де для внутрішнього ринку акцент переносився на безпечні регіони, короткі локальні маршрути та сервіси ближньої доступності, тоді як для зовнішніх цільових груп пропонувалися культурно-автентичні наративи з виразною цифровою складовою, що підтримували довіру навіть у кризові періоди [24]. Сукупність цих практик свідчить, що інтеграція інтелектуальних інструментів у взаємодію з інфлюенсерами формує нову конфігурацію туристичної комунікації, у якій креативні наративи спираються на дані, а творчі рішення поєднуються з вимірюваною операційною ефективністю. Одним із ключових викликів є низька прозорість ринку інфлюенсерів. Відсутність єдиних баз даних та незалежних рейтингів блогерів ускладнює відбір релевантних партнерів. ІІІ здатний аналізувати охоплення, активність і демографічний профіль аудиторії, проте для цього бракує достовірних вхідних даних, адже значна частина статистики з боку інфлюенсерів є фрагментарною або маніпулятивною [1; 12].

Важливим обмеженням є також проблема так званих «накручених» аудиторій. Український сегмент інфлюенсерів має високий відсоток бот-акаунтів і неактивних підписників, що суттєво спотворює

Таблиця 3

Моделі взаємодії туристичних компаній з інфлюенсерами при впровадженні ІІІ та персоналізація комунікацій

Модель взаємодії	Характеристика	Персоналізаційний потенціал через ІІІ	Очікуваний результат
Довгострокове амбасадорство	Тривала співпраця з інфлюенсером для формування сталого іміджу дестинації	Аналіз аудиторних даних допомагає адаптувати контент під сегменти	Стабільність попиту і підвищення довіри
Гнучкі моделі винагороди	Поєднання безоплатних і комерційних інтеграцій залежно від потенціалу впливу	Алгоритми прогнозують ефективність співпраці на основі даних	Оптимізація витрат і ресурсів
Орієнтація на КРІ	Фокус на конкретних кількісних і якісних показниках ефективності	ІІІ забезпечує прогнозування конверсій і залученості	Досягнення цільових бізнес-результатів
Аналітично-контрактна модель	Партнерство, що оцінюється на основі прозорих даних про шлях користувача	Відстеження взаємодії від контенту до бронювання	Прозорість і прогнозованість результатів

Джерело: сформовано автором на підставі [2; 4; 7; 12; 13; 14]

результати аналітики. Алгоритми персоналізації втрачають ефективність, коли вихідна база даних містить недостовірні показники, що унеможливорює точний добір цільових сегментів [4].

Ще одним бар'єром виступає фрагментованість платформ. У той час як глобальні практики демонструють інтеграцію даних з Instagram, YouTube, TikTok та блогів у єдину аналітичну систему, українські туристичні компанії здебільшого обмежуються одним каналом, не використовуючи повною мірою кросплатформну персоналізацію. Це призводить до втрати частини аудиторії й зменшення можливостей для комплексної сегментації [6].

Не менш суттєвою проблемою є низький рівень готовності самих інфлюенсерів до роботи з інструментами ШІ. Значна частина контент-мейкерів у туристичній сфері працює за інтуїтивними підходами й не готова адаптувати матеріали під даноорієнтовані рекомендації, які формують алгоритми. У результаті персоналізація залишається декларативною, а реальна співпраця зводиться до стандартних публікацій без врахування інтересів конкретних сегментів туристів [2; 4; 11].

Додатковим обмеженням є недовіра з боку споживачів [9; 11]. Українська аудиторія часто скептично ставиться до комерційного контенту від блогерів, що посилюється у випадках, коли споживачі відчують надмірне використання алгоритмів ШІ. Це створює ризик втрати автентичності комунікації, яка є ключовою перевагою інфлюенс-маркетингу.

Нарешті, важливим стримувальним чинником виступає відсутність системного моніторингу ефективності кампаній. Навіть за наявності UTM-міток, промокодів чи інтеграцій з системами бронювання, українські компанії рідко здійснюють глибокий ана-

ліз у розрізі сегментів, що зменшує реальну цінність персоналізації [14]. ШІ здатний забезпечити прозору оцінку впливу конкретного інфлюенсера на бронювання та повторні поїздки, проте відсутність установленої практики збору та використання цих даних лишає значну частину потенціалу нереалізованою.

Оптимізація використання поєднання інструментів інфлюенс-маркетингу та ШІ в туристичній галузі потребує формування цілісної стратегії, що забезпечить конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Передовсім доцільно сформувати прозору систему аналітики ринку інфлюенсерів. Використання інтелектуальних алгоритмів для автоматизованої верифікації автентичності аудиторій, детекції бот-облікових записів і виявлення неактивних підписників дозволяє туристичним компаніям обирати партнерів не лише за масштабом охоплення, а й за якістю взаємодії, релевантністю тематик і структурою перетинів аудиторій. Наступним кроком є інтеграція персоналізованих підходів у контент-стратегію: алгоритмічні рекомендаційні модулі формують пропозиції для інфлюенсерів щодо тем, форматів і часових вікон публікацій із урахуванням сезонності, культурних відмінностей і потреб конкретних сегментів, що підвищує релевантність повідомлень і рівень довіри до бренду. Важливо також збалансувати комерційні та бартерні формати співпраці: моделі прогнозування рентабельності дають змогу заздалегідь оцінювати вплив окремих колаборацій на бронювання, середній чек і частоту повторних подорожей, створюючи підґрунтя для гнучкого бюджетування, у якому кожна інвестиція підтверджується даними. Необхідною умовою є впровадження комплексного моніторингу ефективності: від відстеження траєкторії

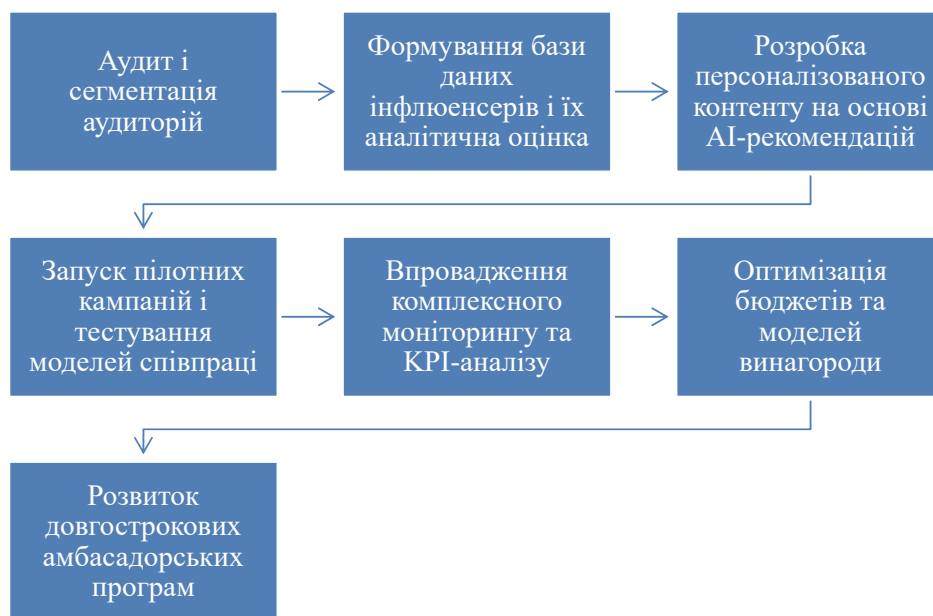


Рис. 1. Стратегія оптимізації інфлюенс-маркетингу з використанням ШІ у туризмі
Джерело: власна розробка автора

користувача від перегляду контенту до конверсії та утримання — до побудови прозорої системи показників і процедур атрибуції, що мінімізують суб'єктивізм і підвищують прогнозованість результатів. Стратегічно виправданим є розвиток довгострокових партнерств з інфлюенсерами: персоналізована аналітика допомагає узгоджувати повідомлення з очікуваннями різних груп мандрівників упродовж кількох сезонів, забезпечуючи стабільність попиту та зміцнення довіри до бренду. Щоб поєднання інструментів інфлюенс-маркетингу та алгоритмічної персоналізації мало системний характер, потрібна покрокова стратегія, чутлива до специфіки національного ринку й ресурсних обмежень і водночас відкрита до апробованих міжнародних практик; узагальнену послідовність етапів подано на рис. 1, що слугує операційною схемою побудови цілісної моделі комунікації з інфлюенсерами на засадах персоналізації, прозорості та ефективності.

На першому етапі проводиться аудит ринку та сегментація аудиторій, що дозволяє визначити ключові групи споживачів турпослуг і зрозуміти їхні поведінкові патерни. Другий крок передбачає формування прозорої бази даних інфлюенсерів із використанням алгоритмів для перевірки автентичності їхніх підписників і прогнозування ефективності співпраці. Третій етап пов'язаний із розробкою персоналізованого контенту, коли ШІ формує рекомендації щодо форматів, сюжетів і часу публікацій для різних сегментів аудиторій.

Запуск пілотних кампаній на четвертому етапі дає змогу протестувати різні моделі взаємодії — від бартерних інтеграцій до платних колаборацій — і визначити їхню рентабельність. П'ятий крок передбачає впровадження системного моніторингу з КРІ-аналізом, коли відстежується шлях користувача від взаємодії з інфлюенсером до бронювання туру. На основі цих даних здійснюється оптимізація бюджетів та винагород, що є шостим кроком стратегії. Завершальним етапом виступає розвиток довгострокових амбасадорських програм, де інфлюенсери стають постійними представниками туристичного бренду в різні сезони.

Реалізація такої стратегії дозволить українським туристичним компаніям перейти від несистемного використання блогерів до повноцінної персоналізованої моделі, що гарантує зростання ефективності маркетингових інвестицій, підвищення довіри до брендів і формування конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Висновки. Наведені результати підтверджують стратегічний статус інфлюенс-маркетингу в туристичній сфері України: інструмент сприяє конструюванню іміджу дестинацій і підтримує попит за умов високої конкуренції. Залучення методів ШІ підвищує рівень персоналізації комунікацій: алгоритмічні моделі аналізують поведінкові дані, прогнозують результативність форматів, добирають релевантні повідомлення й забезпечують наскрізне відстеження шляху користувача від першого контакту до бронювання. Це узгоджує креатив інфлюенсерів із бізнес-показниками туристичних компаній і робить управлінські рішення відтворюваними.

Ефективність персоналізованих підходів обмежується низкою чинників. Ринок інфлюенсерів залишається інформаційно непрозорим; фіксуються штучно сформовані аудиторії. Дані фрагментовані між платформами та провайдерами. Частина авторів не використовує аналітичні інструменти. Довіра споживачів до промоційних матеріалів є недостатньою. Відсутні стандартизований моніторинг і валідні процедури атрибуції. Сукупна дія цих чинників знижує віддачу кампаній.

Рекомендується запровадити прозору систему аналітики та верифікації аудиторій, застосовувати моделі оцінювання, орієнтовані на чітко визначені показники результативності, поєднувати комерційні й бартерні формати співпраці та розвивати довгострокові амбасадорські програми. Обов'язковою умовою є наскрізний моніторинг із перевіркою джерел даних і фіксацією повного шляху користувача, що підвищує відтворюваність і прогнозованість результатів.

Стратегію впровадження персоналізованого інфлюенс-маркетингу формалізовано як послідовність взаємопов'язаних етапів. Спочатку здійснюють аудит і сегментацію аудиторій та формують валідований реєстр інфлюенсерів. Далі проводять пілотні активації з паралельним налаштуванням системи показників і процедур атрибуції. На підставі результатів оптимізують бюджети, масштабують підтверджені рішення та інституціалізують довгострокові партнерства і стандарти вимірювання.

Перспективи подальших досліджень охоплюють кількісну оцінку економічних ефектів із багатофакторною атрибуцією, розроблення валідованих методик причинно-наслідкового вимірювання впливу інфлюенсерських активацій, аналіз етичних і правових аспектів персоналізації в українських умовах, а також порівняльні студії для адаптації зарубіжних моделей до національного контексту.

Література

1. Петренко С.Д. Роль інформаційних технологій в практиці управління підприємств в сфері туризму. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 128–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-22>
2. Іванова Н. Штучний інтелект та конкурентоспроможність: нові можливості для туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-29>
3. Чміль Г., Малюкіна С. Управління маркетингом як складова стратегічного розвитку туристичних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-131>
4. Кобернюк С.О., Балабанова К.Є., Чепурний С.Е. Персоналізація цифрового маркетингу в епоху штучного інтелекту: можливості та виклики. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Вип. 45. Р. 195–202. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1672> (дата звернення: 28.08.2025).
5. Антошкова Н., Гризовська Л., Прилепа Н. Штучний інтелект як технологія автоматизації закладів індустрії гостинності: сучасні тенденції та перспективи. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. Вип. 2, № 16. С. 81–86. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.13)
6. Marta B., Melnyk I., Baran R. Factors of digitalization of the marketing activity of tourist enterprises of ukraine in the conditions of global digitalization. *Baltic journal of economic studies*. 2021. Vol. 7, № 3. Р. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-29-36>
7. Chukut S.A., Yenin M.N., Akimova O.A., Ischenko A.M., Ischenko A.M., Perga Iu. M., Zahvoiska O.V. Innovative approaches to smart tourism during war and post-war recovery: the case of Ukraine. *Вісник НТУУ “КПІ”. Політологія. Соціологія. Право*. 2025. Вип. 1, № 65. С. 58–68. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1\(65\).332550](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1(65).332550)
8. Mousavian S., Ahmadisharif M., Asayesh F., Jamshidi D. Tourism industry in the era of the fourth industrial revolution: personalized marketing and the role of artificial intelligence. *Digital transformation and administration innovation*. 2025. Vol. 3, № 1. Р. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.61838/dtai.3.1.9>
9. Florido-Benítez L., del Alcázar Martínez B. How artificial intelligence (AI) is powering new tourism marketing and the future agenda for smart tourist destinations. *Electronics*. 2024. Vol. 13, № 21. Article 4151. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics13214151>
10. Solikhah E., Nugraheni S., Pradana F.R. Online purchase decision for tourism: how do social media marketing and artificial intelligence impact it? *Bulletin of innovation in management*. 2024. Vol. 2, № 1. Р. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.59247/bim.v2i1.222>
11. Christou E., Giannopoulos A., Simeli I. The evolution of digital tourism marketing: from hashtags to ai-immersive journeys in the metaverse era. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 13. Article 6016. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17136016>
12. Chu S.C., Yim M.Y. C., Mundel J. Artificial intelligence, virtual and augmented reality, social media, online reviews, and influencers: a review of how service businesses use promotional devices and future research directions. *International journal of advertising*. 2025. Vol. 44, № 5. Р. 798–828. DOI: <https://doi.org/10.1080/02650487.2024.2325835>
13. Shabankareh M., Ranjbaran A., Marc Lim W., Kalantari Daronkola H., Nazarian A. Artificial intelligence on social media and revisit behavior: evidence from the hotel industry. *International journal of advertising*. 2025. Р. 1–40. DOI: <https://doi.org/10.1080/02650487.2025.2536361>
14. Petrukha N., Zhmaiev A., Synkevych M. Innovative approaches to IT project management using agile project and management methods. *Science and technology today*. 2024. Вип. 8, № 36. Р. 824–839. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8\(36\)-824-839](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36)-824-839)
15. День туризму: найкращі тревел-блоги про подорожі на YouTube — Птушкін, “Хочу додому”, “Світ навиворіт”. *NV Life*: вебсайт. URL: <https://life.nv.ua/ukr/lifestyle/den-turizmu-naykrashchi-trevel-blogi-pro-podorozhi-na-youtube-ptushkin-hochu-dodomu-svit-navivorit-50185444.html> (дата звернення: 27.08.2025).
16. *The State of AI in Influencer Marketing*. Influencer Marketing Hub: вебсайт. 2025. URL: <https://influencermarketinghub.com/ai-in-influencer-marketing/> (дата звернення: 27.08.2025)
17. *New Report Explores How Travel Marketers Are Using AI*. Skift: вебсайт. 2025. URL: <https://skift.com/2025/06/09/ai-strategies-travel-marketers/> (дата звернення: 27.08.2025).
18. Roumeliotis K.I., Tselikas N.D., Nasiopoulos D.K. Leveraging large language models in tourism: A comparative study of the latest GPT Omni models and BERT NLP for customer review classification and sentiment analysis. *Information*. 2024. Vol. 15, № 12. Р. 792. DOI: <https://doi.org/10.3390/info15120792>
19. *Rethinking Travel Content Marketing in the Age of AI*. Skift: вебсайт. 2025. URL: <https://skift.com/2025/07/28/new-report-rethinking-travel-content-marketing-in-the-age-of-ai/> (дата звернення: 27.08.2025).
20. *Tourism and Big Data: Understanding Demand in Real Time*. UN Tourism: вебсайт. 2022. URL: <https://www.unwto.org/big-data-tourism> (дата звернення: 27.08.2025).
21. Hernández-Méndez J., Baute-Díaz N., Gutiérrez-Taño D. The effectiveness of virtual versus human influencer marketing for tourism destinations. *Journal of Vacation Marketing*. 2024. Vol. 1. Р. 13567667241276212. DOI: <https://doi.org/10.1177/13567667241276212>
22. *California Dream Big: Annual Report 2023–2024*. Visit California: вебсайт. 2025. URL: <https://industry.visitcalifornia.com/research> (дата звернення: 27.08.2025).

23. *Responsible Tourism Strategy and Influencer Engagement Report*. VisitScotland: вебсайт. 2025. URL: <https://www.visitScotland.org/about-us/what-we-do/responsible-tourism> (дата звернення: 27.08.2025).

24. *Як змінилася туристична галузь України за останні 5 років*. VisitUkraine.today: вебсайт. 2025. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/5522/how-the-tourism-industry-of-ukraine-has-changed-over-the-past-5-years-report-of-the-head-of-dart-mariana-oleskiv> (дата звернення: 27.08.2025).

References

1. Petrenko, S. D. (2023). Rol informatsiinykh tekhnolohii v praktytsi upravlinnia pidpriemstv v sferi turizmu [Role of information technologies in the management practice of enterprises in the tourism sector]. *Ekonomichnyi prostir — Economic Space*, 188, 128–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-22> [in Ukrainian].
2. Ivanova, N. (2025). Shtuchnyi intelekt ta konkurentospromozhnist: novi mozhlyvosti dlia turystychnoho biznesu [Artificial intelligence and competitiveness: New opportunities for the tourism business]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-29> [in Ukrainian].
3. Chmil, H., & Maliukina, S. (2024). Upravlinnia marketynhom yak skladova stratehichnoho rozvytku turystychnykh pidpriemstv [Marketing management as a component of strategic development of tourism enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-131> [in Ukrainian].
4. Koberniuk, S. O., Balabanova, K. Ye., & Chepurnyi, S. E. (2025). Personalization of digital marketing in the era of artificial intelligence: Opportunities and challenges. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 45, 195–202. URL: <https://nzlup.org.ua/index.php/journal/article/view/1672> [in Ukrainian].
5. Antoshkova, N., Hryzovska, L., & Prylepa, N. (2025). Shtuchnyi intelekt yak tekhnolohiia avtomatyzatsii zakladiv industrii hostynnosti: suchasni tendentsii ta perspektyvy [Artificial intelligence as a technology for automating hospitality establishments: Current trends and prospects]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia — Innovations and Technologies in Services and Nutrition*, 2(16), 81–86. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.13) [in Ukrainian].
6. Marta, B., Melnyk, I., & Baran, R. (2021). Factors of digitalization of the marketing activity of tourist enterprises of Ukraine in the conditions of global digitalization. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 29–36. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-29-36> [in Ukrainian].
7. Chukut, S. A., Yenin, M. N., Akimova, O. A., Ischenko, A. M., Ischenko, A. M., Perga, Iu. M., & Zahvoiska, O. V. (2025). Innovative approaches to smart tourism during war and post-war recovery: The case of Ukraine. *Visnyk NTUU “KPI”. Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo — Bulletin of NTUU “KPI”. Political Science. Sociology. Law*, 1(65), 58–68. DOI: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1\(65\).332550](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1(65).332550) [in Ukrainian].
8. Mousavian, S., Ahmadisharif, M., Asayesh, F., & Jamshidi, D. (2025). Tourism industry in the era of the fourth industrial revolution: Personalized marketing and the role of artificial intelligence. *Digital Transformation and Administration Innovation*, 3(1), 1–8. DOI: <https://doi.org/10.61838/dtai.3.1.9> [in Ukrainian].
9. Florido-Benítez, L., & del Alcázar Martínez, B. (2024). How artificial intelligence (AI) is powering new tourism marketing and the future agenda for smart tourist destinations. *Electronics*, 13(21), 4151. DOI: <https://doi.org/10.3390/electronics13214151> [in Ukrainian].
10. Solikhah, E., Nugraheni, S., & Pradana, F. R. (2024). Online purchase decision for tourism: How do social media marketing and artificial intelligence impact it? *Bulletin of Innovation in Management*, 2(1), 1–8. DOI: <https://doi.org/10.59247/bim.v2i1.222> [in Ukrainian].
11. Christou, E., Giannopoulos, A., & Simeli, I. (2025). The evolution of digital tourism marketing: From hashtags to AI-immersive journeys in the metaverse era. *Sustainability*, 17(13), 6016. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17136016> [in Ukrainian].
12. Chu, S. C., Yim, M. Y. C., & Mundel, J. (2025). Artificial intelligence, virtual and augmented reality, social media, online reviews, and influencers: A review of how service businesses use promotional devices and future research directions. *International Journal of Advertising*, 44(5), 798–828. DOI: <https://doi.org/10.1080/02650487.2024.2325835> [in Ukrainian].
13. Shabankareh, M., Ranjbaran, A., Marc Lim, W., Kalantari Daronkola, H., & Nazarian, A. (2025). Artificial intelligence on social media and revisit behavior: Evidence from the hotel industry. *International Journal of Advertising*, 1–40. DOI: <https://doi.org/10.1080/02650487.2025.2536361> [in Ukrainian].
14. Petrukha, N., Zhmaiev, A., & Synkevych, M. (2024). Innovative approaches to IT project management using Agile project and management methods. *Science and Technology Today*, 8(36), 824–839. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8\(36\)-824-839](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36)-824-839) [in Ukrainian].
15. NV Life. (2025). Den turizmu: naikrashchi trevel-blohy pro podorozhi na YouTube — Ptushkin, “Khochu dodomu”, “Svit navyvorit” [Tourism Day: Best travel blogs about journeys on YouTube — Ptushkin, “I Want Home”, “The World Inside Out”]. URL: <https://life.nv.ua/ukr/lifestyle/den-turizmu-naykrashchi-trevel-blogi-pro-podorozhi-na-youtube-ptushkin-hochu-dodomu-svit-navivorit-50185444.html> [in Ukrainian].
16. Influencer Marketing Hub. (2025). The state of AI in influencer marketing. URL: <https://influencermarketinghub.com/ai-in-influencer-marketing/>

17. Skift. (2025). New report explores how travel marketers are using AI. URL: <https://skift.com/2025/06/09/ai-strategies-travel-marketers/> [in Ukrainian].
18. Roumeliotis, K. I., Tselikas, N. D., & Nasiopoulos, D. K. (2024). Leveraging large language models in tourism: A comparative study of the latest GPT Omni models and BERT NLP for customer review classification and sentiment analysis. *Information*, 15(12), 792. DOI: <https://doi.org/10.3390/info15120792> [in Ukrainian].
19. Skift. (2025). Rethinking travel content marketing in the age of AI. URL: <https://skift.com/2025/07/28/new-report-rethinking-travel-content-marketing-in-the-age-of-ai/> [in Ukrainian].
20. UN Tourism. (2022). Tourism and big data: Understanding demand in real time. Retrieved from <https://www.unwto.org/big-data-tourism> [in Ukrainian].
21. Hernández-Méndez, J., Baute-Díaz, N., & Gutiérrez-Taño, D. (2024). The effectiveness of virtual versus human influencer marketing for tourism destinations. *Journal of Vacation Marketing*. Advance online publication. DOI: <https://doi.org/10.1177/13567667241276212> [in Ukrainian].
22. Visit California. (2025). California Dream Big: Annual report 2023–2024. URL: <https://industry.visitcalifornia.com/research> [in Ukrainian].
23. VisitScotland. (2025). Responsible tourism strategy and influencer engagement report. URL: <https://www.visitscotland.org/about-us/what-we-do/responsible-tourism> [in Ukrainian].
24. VisitUkraine.today. (2025). Yak zminylasia turystychna haluz Ukrainy za ostanni 5 rokiv: zvit holovy DART Mariiany Oleskiv [How Ukraine's tourism industry has changed over the past 5 years: Report by DART head Mariiana Oleskiv]. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/5522/how-the-tourism-industry-of-ukraine-has-changed-over-the-past-5-years-report-of-the-head-of-dart-mariana-oleskiv> [in Ukrainian].

УДК 658.7:658.8:664

Шеремет Олег Олексійович

*доктор економічних наук, професор,
директор Навчально-наукового інституту економіки та управління
Національний університет харчових технологій*

Sheremet Oleh

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Director of the Educational and Scientific Institute of Economics and Management
National University of Food Technologies*

ORCID: 0000-0001-6678-335X

Страшинський Володимир Ігорович

*аспірант кафедри маркетингу
Національного університету харчових технологій*

Strashynskyi Volodymyr

*Postgraduate Student of the Department of Marketing
National University of Food Technologies*

ORCID: 0000-0002-5180-8275

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11410

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНИХ І МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОЛІЄ-ЖИРОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

EFFICIENCY OF LOGISTICS AND MARKETING STRATEGIES IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF OIL AND FAT PRODUCTS

Анотація. Вступ. Оліє-жирова галузь України відіграє провідну роль у забезпеченні валютних надходжень та формуванні позицій країни на світових аграрних ринках. Тривалий час конкурентоспроможність продукції визначалась якістю сировини та масштабами виробництва, однак сучасні умови глобальної економіки, воєнні ризики та блокада портів висунули на перший план питання ефективності логістичних та маркетингових стратегій. Зростання транспортних витрат, перебої у постачанні та висока залежність від світових тенденцій ціноутворення зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління експортними потоками та просування продукції.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування та оцінка ефективності логістичних і маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності оліє-жирової продукції України та визначення напрямів їх інтеграції для посилення позицій на світових ринках.

Матеріали і методи. Інформаційну базу дослідження становлять дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали асоціації «Укроліяпром», профільні міжнародні звіти, а також наукові публікації з проблематики конкурентоспроможності харчової продукції. Для аналітичної оцінки використано методи порівняльного та структурно-логічного аналізу, економіко-статистичні методи, витратний підхід, SWOT-аналіз та графічну візуалізацію результатів.

Результати. Встановлено, що зростання витрат на внутрішню та міжнародну логістику суттєво впливає на кінцеву вартість продукції та рівень рентабельності галузі. Якщо у довоєнний період транспортування обходилося у \$30–35/т, то в умовах блокади портів вартість зросла до \$70–80/т лише на внутрішньому відрізку, а контейнерні перевезення до Азії сягнули \$425/т. Попри це, у сезоні 2023/24 експорт олії становив 6,2 млн т – другий результат за історію галузі, що стало можливим завдяки нарощуванню внутрішньої переробки та диверсифікації сировинної бази (ріпак, соя). Узагальнено основні виклики логістики та маркетингу в оліє-жировій галузі України, серед яких: диспропорція між внутрішніми та світовими цінами на сировину й готову продукцію, нестабільність «зернового коридору», руйнування портової інфра-

структури, дефіцит рухомого складу та висока залежність від світових ринків енергоносіїв. Водночас перспективними є інноваційні логістичні рішення – флекситанки, мультимодальні маршрути та річковий транспорт, які дозволяють підвищити ефективність і зменшити витратну складову. Систематизовано маркетингові інструменти просування оліє-жирової продукції та оцінено їхню ефективність. На основі умовних розрахунків проведено порівняння вартості та ефективності маршрутів доставки соняшникової олії, що засвідчило: мультимодальні схеми є економічно вигіднішими (на 20–25 % дешевші) та забезпечують повніше завантаження контейнерів (24 т проти 22 т), тоді як прямі автоперевезення залишаються швидшими, але дорожчими. Це підтверджує необхідність балансування між витратами й часовими параметрами логістики при виборі оптимальної стратегії. SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами галузі залишаються висока якість сировини та значні експортні обсяги, тоді як слабкими – залежність від морської логістики та зростання витрат. Можливості полягають у диверсифікації ринків і розвитку продукції з поданою вартістю, а основними загрозами є геополітична нестабільність та посилення міжнародної конкуренції.

Перспективи. Подальший розвиток галузі потребує інтегрованого підходу до управління логістикою та маркетингом. Перспективним є використання комбінованих маршрутів транспортування, розширення практики застосування флекситанків, а також активізація присутності на ринках Північної Африки, Близького Сходу та Скандинавії. З маркетингового боку стратегічним напрямом є розширення сегментів органічної та high-oleic продукції, впровадження ESG-орієнтованих практик і цифрових інструментів просування. Саме інтеграція логістичних та маркетингових стратегій є ключем до підвищення ефективності й формування довгострокових конкурентних переваг України на світовому ринку оліє-жирової продукції.

Ключові слова: оліє-жирова галузь, конкурентоспроможність, логістичні стратегії, маркетингові стратегії, експорт, рентабельність, флекситанки, SWOT-аналіз.

Summary. Introduction. The oil and fat industry of Ukraine plays a leading role in generating foreign exchange earnings and shaping the country's position in global agricultural markets. For a long time, the competitiveness of products was determined by the quality of raw materials and the scale of production; however, the current conditions of the global economy, wartime risks, and port blockades have brought the efficiency of logistics and marketing strategies to the forefront. Rising transportation costs, supply disruptions, and high dependence on global pricing trends necessitate the search for new approaches to managing export flows and promoting products.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate and evaluate the effectiveness of logistics and marketing strategies in ensuring the competitiveness of Ukraine's oil and fat products and to identify directions for their integration to strengthen positions in global markets.

Materials and Methods. The information base of the study consists of data from the State Statistics Service of Ukraine, analytical materials of the Ukroliyaprom Association, specialized international reports, as well as scientific publications on the competitiveness of food products. For analytical assessment, methods of comparative and structural-logical analysis, economic and statistical tools, cost-based approach, SWOT analysis, and graphical visualization of results were applied.

Results. It has been established that the growth of domestic and international logistics costs significantly affects the final product price and the profitability level of the industry. While in the pre-war period transportation costs amounted to \$30–35/t, under port blockade conditions they increased to \$70–80/t only on the domestic section, with container shipments to Asia reaching \$425/t. Despite this, in the 2023/24 season oil exports totaled 6.2 million tons – the second-best result in the industry's history, made possible by an increase in domestic processing and diversification of the raw material base (rapeseed, soybean). The main logistics and marketing challenges in Ukraine's oil and fat industry have been summarized, including: the imbalance between domestic and global prices for raw materials and finished products, instability of the “grain corridor” destruction of port infrastructure, shortage of rolling stock, and high dependence on global energy markets. At the same time, innovative logistics solutions – flexitanks, multimodal routes, and river transport – are considered promising, as they increase efficiency and reduce cost components. Marketing tools for promoting oil and fat products have been systematized and their effectiveness assessed. Based on conditional calculations, a comparison of the cost and efficiency of sunflower oil delivery routes has been carried out, showing that multimodal schemes are economically more advantageous (20–25% cheaper) and provide fuller container loading (24 t versus 22 t), while direct road transport remains faster but more expensive. This confirms the need to balance logistics costs and time parameters when selecting an optimal strategy. SWOT analysis has shown that the strengths of the industry remain the high quality of raw materials and significant export volumes, while the weaknesses include dependence on maritime logistics and rising costs. Opportunities lie in market diversification and the development of value-added products, whereas the main threats are geopolitical instability and intensifying international competition.

Prospects. The further development of the industry requires an integrated approach to logistics and marketing management. Promising directions include the use of combined transportation routes, the expansion of flexitank applications, as well as increased presence in the markets of North Africa, the Middle East, and Scandinavia. From the marketing perspective, strategic priorities involve the expansion of organic and high-oleic product segments, the implementation of ESG-oriented practices, and the use of digital promotion tools. It is the integration of logistics and marketing strategies that represents the key to improving efficiency and shaping Ukraine's long-term competitive advantages in the global oil and fat market.

Key words: oil and fat industry, competitiveness, logistics strategies, marketing strategies, export, profitability, flexitanks, SWOT analysis.

Постановка проблеми. Оліє-жирова галузь України є стратегічно важливим сектором агропродовольчого комплексу, що забезпечує значні валютні надходження та формує позиції країни на світових аграрних ринках. Україна стабільно утримує лідерство за обсягами експорту соняшникової олії, однак сучасні глобальні та внутрішні виклики потребують нових механізмів підтримки конкурентоспроможності [1, с. 37–38]. Воєнні дії, блокада портів і руйнування інфраструктури зумовили різке зростання логістичних витрат і переорієнтацію товарних потоків через альтернативні маршрути. Це підвищило роль логістики як чинника формування кінцевої ціни продукції. Водночас цінові коливання на насіння й олію знижують маржинальність виробництва, що актуалізує застосування маркетингових інструментів для підвищення споживчої цінності та стабілізації попиту [2, с. 37–38]. У цих умовах інтеграція логістичних та маркетингових стратегій визначає здатність галузі адаптуватися до криз і зберігати позиції на зовнішніх ринках. Використання інноваційних логістичних рішень (флексітанки, річкові перевезення, мультимодальні маршрути) у поєднанні з сучасними маркетинговими практиками (брендинг, преміум-сегменти, ESG-орієнтація) дозволяє мінімізувати ризики та формувати довгострокові конкурентні переваги. Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою комплексної оцінки ефективності логістичних і маркетингових стратегій в оліє-жировій галузі України та вироблення практичних рекомендацій для зміцнення її конкурентоспроможності в умовах глобальної турбулентності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У наукових дослідженнях останніх років значна увага приділяється розвитку логістики та маркетингових стратегій у харчовій і, зокрема, оліє-жировій галузях, що зумовлено потребою підвищення їхньої конкурентоспроможності. Так, В. Писаренко (V. Pysarenko) та співавторами встановлено, що адаптація маркетингових стратегій у поєднанні з інноваційними та сталими практиками суттєво зміцнює позиції підприємств харчової та біоекономічної сфер у процесі постконфліктного відновлення [3, с. 648]. У схожому контексті Л. Кравченко та співавторами узагальнено, що застосування регресійних моделей дає змогу ідентифікувати ключові зовнішні й внутрішні чинники, які впливають на реінжиніринг бізнес-процесів транспортних підприємств, що безпосередньо позначається на ефективності логістичних стратегій [4, с. 439]. Продовжуючи цей підхід, О. Лега та Я. Тараненко обґрунтували п'ятиетапну модель інтеграції логістики й виробництва із використанням цифрових інструментів, яка забезпечує зниження собівартості, формування конкурентоспроможної ціни та досягнення цілей сталого розвитку підприємств [5, с. 154]. У дослідженні Дж. Пін (J. Pin) та співавторів представлено оптимізаційну модель національного ланцюга постачання зимових олійних

культур для виробництва авіаційного біопалива, що підтверджує можливість скорочення витрат і підкреслює потребу у розвитку логістичної інфраструктури [6, с. 648]. У роботі Х. Солтан (H. Soltan) доведено, що інноваційні логістичні стратегії оптимізують бізнес-процеси промислових підприємств, підвищують їхню фінансову стійкість і формують конкурентні переваги [7, с. 164]. Н. Канцедал та співавтори узагальнили, що цифровізація логістики через впровадження SCM, WMS, IoT, блокчейну й штучного інтелекту знижує витрати та посилює конкурентоспроможність [8, с. 45]. У дослідженні О. Харіна встановлено, що розвиток логістичних потоків на оліє-жировому ринку України визначається виконанням зовнішніх контрактів і необхідністю адаптації до умов невизначеності [9, с. 163]. П. Антонюк підкреслив, що впровадження високотехнологічних рішень та адаптація стандартів ЄС є ключовими чинниками зростання конкурентоспроможності та розширення експортних можливостей у контексті євроінтеграції [10, с. 10]. У свою чергу, Р. Заворотній (R. Zavorotniy) та О. Білюк (O. Bilyk) довели, що трансформація виробництва соняшникової олії під час економічної кризи відбувалася під впливом макроекономічних факторів і фінансового стану провідних учасників ринку [11, с. 225]. Завершує цей спектр дослідження В. Андреева, де представлено аналіз сучасного стану галузі з використанням статистики та графічної візуалізації для окреслення ключових тенденцій виробництва й експорту [12, с. 163]. Узагальнюючи, вітчизняні та зарубіжні науковці наголошують на необхідності поєднання логістичних і маркетингових стратегій, цифровізації бізнес-процесів, впровадження інновацій та врахування зовнішніх викликів, що формує наукове підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності оліє-жирової галузі України.

Попри значну кількість досліджень, присвячених проблематиці логістики та маркетингових стратегій у харчовій промисловості, залишаються невирішеними питання комплексної оцінки їхньої ефективності саме в оліє-жировій галузі. Недостатньо вивченими є аспекти взаємозв'язку між витратами на логістику та рівнем конкурентоспроможності продукції, вплив сучасних маркетингових інструментів на вихід у преміум-сегменти та специфіка адаптації логістичних рішень до умов воєнного часу. Потребує подальшої уваги інтеграція цифрових технологій у систему управління ланцюгами постачання, а також оцінка довгострокових ефектів від поєднання логістики й маркетингу для забезпечення стійких позицій України на світових ринках.

Метою статті — обґрунтування та оцінка ефективності логістичних і маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності оліє-жирової продукції України в умовах глобальних викликів та трансформацій світових ринків.

Матеріали і методи. Матеріальною основою дослідження стали офіційні статистичні дані Дер-

жавної служби статистики України, галузевих звітів, а також дані наукових публікацій, присвячених проблематиці конкурентоспроможності харчової продукції. Для поглибленого аналізу використано інформаційні повідомлення профільних підприємств та галузевих експертів щодо стану логістики та експорту у 2020–2024 рр.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення класичних і сучасних підходів до логістики та маркетингу в оліє-жировій галузі; структурно-логічний метод — для моделювання схем логістичних ланцюгів і маркетингових інструментів; економіко-статистичні методи — для оцінки динаміки витрат та експорту. Витратний підхід дав змогу простежити вплив логістичних витрат на собівартість і кінцеву ціну продукції, а SWOT-аналіз — систематизувати сильні й слабкі сторони, можливості та загрози розвитку галузі. Поеднання цих методів забезпечило комплексне бачення стану та перспектив логістичних і маркетингових стратегій та їхньої ролі у формуванні конкурентоспроможності оліє-жирової продукції на світових ринках.

Виклад основного матеріалу. У сучасному агропродовольчому бізнесі логістика розглядається як комплексна система управління потоками, що забезпечує ефективний рух продукції від виробника до кінцевого споживача. Для оліє-жирової галузі України, яка належить до найбільш експортно орієнтованих у харчовій промисловості, її значення є стратегічним, адже стабільність і диверсифікація логістичних каналів визначають як своєчасність постачань, так і собівартість продукції, безпосередньо впливаючи на конкурентоспроможність [13]. Маркетингові стратегії підприємств харчової галузі також зазнають трансформації: від акценту на товарі та ціні — до орієнтації на міжнародну сертифікацію, стандарти якості та бренд-менеджмент [14, с. 190–191]. Для

оліє-жирової продукції вирішальними стають позиціонування у преміальних сегментах (органічна та high-oleic продукція), застосування digital-маркетингу та інтеграція ESG-критеріїв, що дозволяє не лише виходити на нові ринки, а й утримувати конкурентні позиції у глобальному середовищі.

Важливо зазначити, що логістика та маркетинг у сучасному бізнес-середовищі функціонують не ізольовано, а у форматі тісної взаємодії. Їхня синергія забезпечує подвійний ефект: з одного боку — оптимізацію витрат на транспортування, зберігання та експортні операції, з іншого — створення доданої цінності продукції через її диференціацію, якість і бренд. Саме ця інтеграція перетворює підприємства оліє-жирової галузі на конкурентоспроможних гравців світового ринку. Для ілюстрації наведено табл. 1, де здійснено порівняння класичних і сучасних підходів до логістичних і маркетингових стратегій.

Дані табл. 1 демонструють зміщення акцентів від локальної орієнтації та традиційних інструментів до глобальної інтеграції, цифровізації та стратегій, заснованих на створенні цінності. Таким чином, харчові підприємства дедалі більше переходять від тактики «мінімізації витрат» до стратегії «максимізації ефективності та довіри». Ще більш повно взаємозалежність чинників, які формують конкурентоспроможність оліє-жирової продукції, відображає рис. 1.

Візуалізація результатів засвідчує, що конкурентоспроможність оліє-жирової продукції формується не ізольовано, а як наслідок багаторівневої взаємодії техніко-технологічних, організаційних і маркетингових рішень. Деталізація цих факторів дозволяє підкреслити системний характер управління, де кожен блок виступає рівнозначним елементом стратегічного успіху. Взаємопов'язаність логістики та маркетингу в сучасній моделі розвитку галузі можна розглядати як ключовий імператив зміцнення її глобальної конкурентоспроможності.

Таблиця 1

Порівняння класичних та сучасних підходів до логістичних і маркетингових стратегій у харчовій галузі

Критерій	Класичний підхід	Сучасний підхід	Вплив / переваги сучасного підходу
Логістика	Фокус на транспортуванні та зберіганні	Інтегровані ланцюги постачання, цифровізація, GPS-трекінг, blockchain	Прозорість ланцюга постачання, зниження ризиків, швидша доставка
Управління витратами	Мінімізація транспортних витрат	Оптимізація всієї системи supply chain	Зменшення собівартості, підвищення гнучкості й адаптивності
Маркетинг	Орієнтація на продукт і ціну	Орієнтація на цінність, бренд, ESG-фактори	Формування доданої цінності, зміцнення довіри та лояльності споживачів
Ринки збуту	Локальні та регіональні	Глобальні, з урахуванням міжнародних стандартів	Доступ до преміум-сегментів, вихід на нові ринки збуту
Комунікації	Традиційна реклама	Digital-маркетинг, Big Data-аналітика	Персоналізація пропозицій, ефективніший таргетинг, розширення охоплення

Джерело: розробка автора



Рис. 1. Фактори впливу на конкурентоспроможність оліє-жирової продукції

Джерело: розроблено автором

Подальший розвиток оліє-жирової галузі України безпосередньо визначається станом транспортної інфраструктури та ефективністю експортних каналів. Традиційно основні обсяги продукції відвантажувалися через порти Чорного моря, що забезпечувало відносно низькі витрати та швидкий доступ до ключових ринків — Індії, Китаю, країн Близького Сходу та ЄС. Водночас важливе значення мали залізничні та автомобільні перевезення, які поєднували виробничі центри з портовими хабами. В умовах воєнного стану ця система зазнала суттєвих змін: блокада портів спричинила переорієнтацію потоків через Дунай, країни Балтії та Польщу, що підвищило витратність транспортування й ускладнило забезпечення стабільних експортних поставок [15; 16].

Попри воєнні виклики, сезон 2023/24 став одним із найрезультативніших для оліє-жирової галузі. Було вироблено 6,6 млн. т олії, з яких експортовано 6,2 млн. т — другий показник за всю історію, близький до довоєнного рівня 2019/20 (6,9 і 6,7 млн. т відповідно) [15; 16]. У структурі переробки відбулася диверсифікація: вперше перероблено 1 млн. т ріпаку (22% врожаю), що забезпечило чотириразове зростання експорту ріпакової олії. Паралельно виробництво та експорт соєвої олії й шроту зросло на 22% і 29%. Загалом було перероблено рекордні 17,4 млн. т олійних культур, у т.ч. 14,8 млн. т соняшнику, 1 млн. т ріпаку та 1,6 млн. т сої. Водночас галузь стикається з ціновими дисбалансами: внутрішня ціна на соняшникове насіння зросла майже удвічі (до 25–26 тис. грн/т), тоді як світові

ціни на олію піднялися лише на 130 дол. США, що знижує маржинальність і стимулює виробників переорієнтовуватися на сою.

Другим важливим викликом є логістична нестабільність, пов'язана з воєнними діями, блокадою морських портів та вразливістю портової інфраструктури. У цих умовах традиційні маршрути експорту потребують диверсифікації через використання річкових перевезень, залізничних і автомобільних маршрутів, що підвищує собівартість і створює додаткові ризики.

Особливості транспортування соняшникової олії визначаються як вимогами чинних нормативів, так і реальними ринковими умовами. Відповідно до стандартів, гарантійний термін зберігання олії становить чотири місяці, проте ключові ризики зосереджені саме на етапах перевезення. Традиційними засобами залишаються залізничні цистерни з нижнім зливом, автоцистерни та налив у балкери. Водночас у кризових умовах усе ширше застосовуються інноваційні технології, зокрема перевезення у флексітанках — еластичних полімерних резервуарах для контейнерів, які забезпечують герметичність, простоту використання та не потребують повернення тари [17].

Серед альтернативних рішень можна виділити й використання річкового транспорту, що відкриває перспективу комбінованих маршрутів «річка–море». Традиційні формати транспортування у бочках, каністрах чи ІВС-контейнерах залишаються актуальними для невеликих партій, тоді як для ма-

сових відправок інноваційні підходи виявляються ефективнішими. Таким чином, сучасна логістика у секторі оліє-жирової продукції поєднує класичні та новітні інструменти, що дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати витрати та підтримувати безперебійність поставок. Це, у свою чергу, формує важливі передумови збереження конкурентоспроможності галузі на світових ринках.

Подальший аналіз потребує розгляду специфіки логістичного ланцюга у його повному циклі. Як показано на рис. 2, транспортно-логістична система оліє-жирової галузі охоплює всі стадії руху продукції: від вирощування та зберігання насіння до його переробки, подальшого транспортування до портів та виходу на зовнішні ринки. Кожен етап містить потенційні «вузькі місця», де зростання витрат або порушення графіків здатні суттєво знизити ефективність галузі.

Окрім логістики, вагому роль у забезпеченні стійких позицій на світових ринках відіграють маркетингові інструменти, які формують попит та створюють додану цінність продукції — табл. 2. Українські виробники дедалі активніше працюють над розбудовою бренду, розширенням присутності у преміум-сегментах та виходом на нові ринки. Це передбачає не лише застосування гнучких цінових стратегій, а й акцент на якості, екологічності та інноваційних продуктах з підвищеною цінністю [2; 14; 18].

Проведений аналіз підтверджує, що конкурентоспроможність оліє-жирової продукції України визначається синергією двох ключових складових — ефективних логістичних рішень та інноваційних маркетингових стратегій. Їх поєднання забезпечує одночасне зниження витрат і створення доданої

цінності для споживачів, що дає змогу українським виробникам не лише утримувати, а й посилювати свої позиції на світових ринках. У результаті інтеграція логістики й маркетингу постає як стратегічний напрямок розвитку галузі в умовах глобальної конкуренції та зростаючих вимог до якості й стійкості поставок.

Оцінка ефективності логістичних і маркетингових стратегій у розвитку оліє-жирової галузі потребує врахування як витратних, так і дохідних чинників. На прикладі офіційних статистичних даних [19] видно, що впродовж 2012–2023 рр. виробництво олії та тваринних жирів характеризувалося значними коливаннями витрат і рентабельності — рис. 3.

Якщо у 2012–2014 рр. рентабельність операційної діяльності сягала 5–8%, то в кризовому 2015 році вона стала від'ємною. Надалі показники коливалися в межах 1–4%, і лише у 2022–2023 рр. відбулося суттєве зростання — до 9,5 та 8,9% відповідно. Ця динаміка свідчить про високу чутливість галузі до макроекономічних умов, вартості логістики та зміни кон'юнктури на світових ринках.

Логістичний чинник залишається одним із ключових обмежень ефективності. Якщо до 2022 р. доставка вантажів у порти обходилася підприємствам у \$30–35/т, то нині вона зросла до \$70–80/т лише на внутрішньому відрізку. Додатково перевалка на кордоні становить \$20–25/т, а доставка вглиб ЄС автотранспортом сягає 2,5 євро/км. Для далеких ринків витрати ще вищі: контейнерні перевезення до Китаю чи Індії оцінюються у \$425/т, тоді як балкерна логістика до Туреччини коштує \$120–150/т проти \$20–25/т у довоєнний період. Така ситуація унаочнює стрімке зростання витратної складової, яке



Рис. 2. Логістичні ланцюги постачання оліє-жирової продукції України
Джерело: розроблено автором

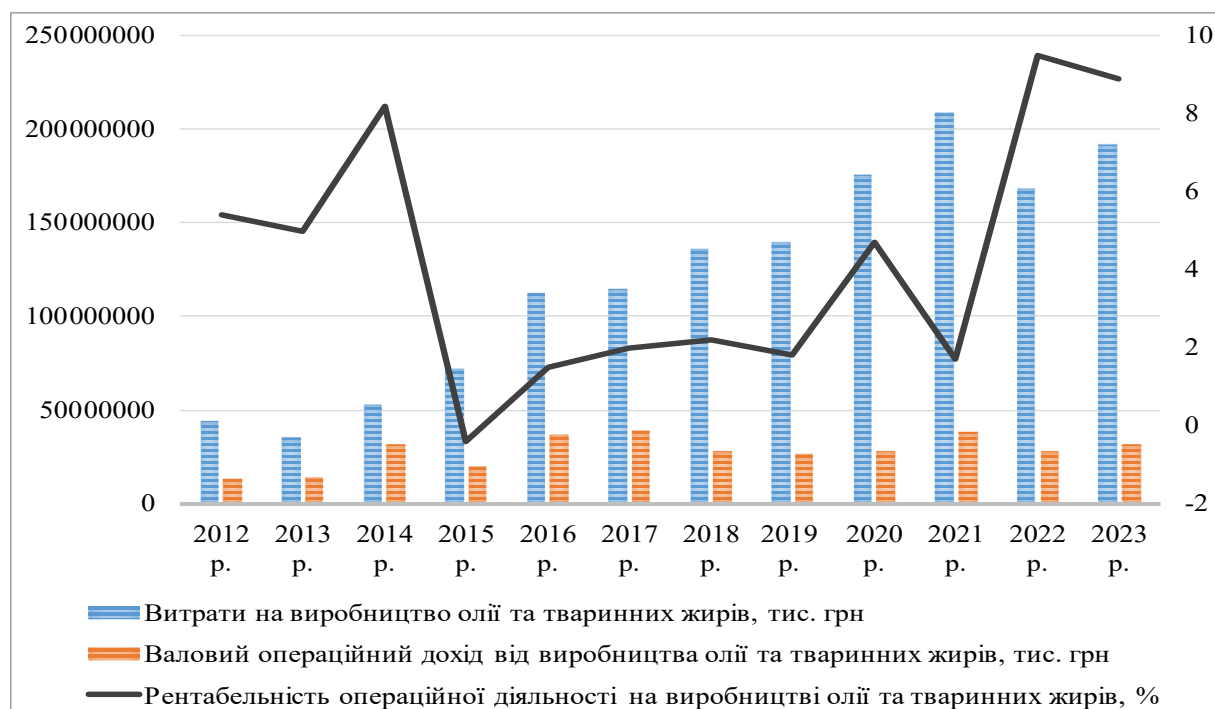


Рис. 3. Динаміка витрат, доходів та рентабельності операційної діяльності з виробництва олії та тваринних жирів в Україні у 2012–2023 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі [19]

трансформується у кінцеву ціну продукції. Важливим додатковим чинником є залежність цін на олію від світового ринку енергоносіїв. Зростання ціни на нафту на \$10/т провокує підвищення ціни на рослинну олію на \$30–60/т, оскільки значна її частина використовується для виробництва біодизелю.

Маркетингові стратегії у цьому контексті виступають компенсаторним механізмом. Завдяки брендингу, виходу у преміум-сегменти та сертифікації за міжнародними стандартами українські виробники здатні частково нівелювати вплив логістичних витрат. Попит на продукцію з доданою цінністю зберігає стабільність навіть за зростання транспортних витрат, що підтверджує значущість

маркетингу як стратегічного інструменту [20]. Практичне підтвердження залежності ефективності від вибору логістичних маршрутів демонструє умовний приклад доставки соняшникової олії з центральної України на ринки ЄС — табл. 2.

Аналіз порівняльних сценаріїв транспортування оліє-жирової продукції засвідчив, що мультимодальна схема (автоперевезення з Кропивницького до Львова, далі залізниця до порту Гданськ і морський фрахт до Роттердама) забезпечує економію витрат на рівні близько 18% порівняно з прямим автотранспортом за тим самим маршрутом. Додатковою перевагою є можливість завантаження контейнера у 24 т, що відповідає міжнародним вимогам,

Таблиця 2

Порівняння вартості та ефективності маршрутів доставки соняшникової олії (умовні дані)

Показник	Маршрут 1: мультимодальний (Кропивницький — Львів — Гданськ — Роттердам)	Маршрут 2: прямий авто-транспорт (Кропивницький — Гданськ — Роттердам)
Внутрішня логістика	3 200 USD (авто + залізниця)	5 700 USD (автотранспорт)
Перевалка та портові збори	250 USD	250 USD
Морський фрахт	4 500 USD	4 500 USD
Загальна вартість	7 950 USD	10 450 USD
Максимальне завантаження	24 т	22 т
Вартість доставки за 1 т	≈ 331 USD	≈ 475 USD
Тривалість перевезення	14–16 днів	10–12 днів
Ключова перевага	Нижча собівартість за рахунок економії та більшого завантаження	Швидкість доставки, менша кількість перевалок

Джерело: розроблено автором на підставі [17]

Таблиця 4

SWOT-аналіз логістичних і маркетингових стратегій оліє-жирової галузі

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– висока якість та конкурентність сировини (соняшник, ріпак, соя); – провідні позиції на світовому ринку соняшникової олії; – наявність досвіду у виробництві та експортуванні; – сформовані експортні канали збуту.	– значна залежність від морської логістики та портів; – зростання логістичних витрат у воєнних умовах; – дефіцит рухомого складу (вагони, автоцистерни); – низька диверсифікація маршрутів у кризових ситуаціях.
Можливості (O)	Загрози (T)
– диверсифікація транспортних маршрутів (залізниця, Дунай, флексітанки, річкові перевезення); – вихід на нові ринки (Північна Африка, Азія, Скандинавія); – розвиток преміальних сегментів (high-oleic, organic, ESG-орієнтовані продукти); – інтеграція digital-маркетингу та інноваційних інструментів просування.	– геополітична нестабільність, воєнні ризики; – коливання світових цін на нафту та енергоносії; – посилення конкуренції з боку провідних виробників (Аргентина, Індонезія, Малайзія); – залежність від світових ланцюгів постачання та обмежень у міжнародній торгівлі.

Джерело: розроблено автором

тоді як автоперевезення обмежується 22 т. У грошовому вимірі це становить близько 2000 дол. США на партію, що робить мультимодальне рішення економічно привабливішим. Разом із тим пряме автоперевезення має перевагу у швидкості за рахунок меншої кількості перевалок. Таким чином, ефективність логістичної стратегії формується як компроміс між витратами та часовими параметрами доставки, що безпосередньо визначає конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках.

Для системного розуміння цього балансу доцільно застосувати підхід SWOT-аналізу — табл. 4, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони галузі, а також окреслити можливості та загрози її розвитку.

До сильних сторін належить наявність високоякісної сировинної бази, значні обсяги експорту та накопичений досвід виробництва. Серед слабких сторін ключовими залишаються залежність від морської логістики, висока чутливість до зростання транспортних витрат і дефіцит рухомого складу. Можливості концентруються у диверсифікації маршрутів, виході на нові ринки та розвитку продукції з підвищеною доданою вартістю (high-oleic, organic). Загрози ж формуються під впливом геополітичної нестабільності, коливань цін на енергоносії та посилення конкуренції з боку провідних світових виробників.

Застосування SWOT-аналізу дозволяє дійти висновку, що саме інтеграція логістичних і маркетингових стратегій є визначальним чинником підвищення ефективності та забезпечення стійкої конкурентоспроможності української оліє-жирової галузі на глобальних ринках.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження підтвердило, що конкурентоспроможність оліє-жирової галузі України визначається інтеграцією логістичних і маркетингових стратегій. Розвиток транспортної інфраструктури та впровадження інновацій у перевезеннях (флексітанки, мультимодальні маршрути, річковий транспорт) знижують ризики й забезпечують стабільність експорту, тоді як маркетингові інструменти — брендинг, вихід у преміум-сегменти, ESG-орієнтація та диверсифікація ринків — дозволяють компенсувати високу витратність логістики та посилювати позиції виробників. Аналіз витрат і рентабельності показав чутливість галузі до коливань цін на сировину й енергоносії, але водночас її здатність до адаптації через зростання внутрішньої переробки й диверсифікацію культур. Порівняння логістичних маршрутів довело, що оптимальний вибір стратегії транспортування знижує витрати на 20–25%, безпосередньо впливаючи на конкурентоспроможність продукції. SWOT-аналіз підтвердив, що якісна сировинна база й високі обсяги експорту є ключовими перевагами, тоді як залежність від морської логістики й зростання витрат потребують нових рішень. Узагальнюючи, інтеграція логістичних і маркетингових стратегій є стратегічним імперативом розвитку галузі, а баланс між ефективністю перевезень і створенням доданої цінності визначатиме майбутні позиції України на світових ринках. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці кількісних моделей оцінки ефективності інтегрованих стратегій та сценаріїв їхнього впливу на конкурентоспроможність галузі в умовах глобальних викликів.

Література

1. Івченко В. М., Зіринзак О. С., Солошенко А. Л., Полонська О. М. Харчова промисловість України: аспекти воєнного часу. К. : НДІ «Укراгропромпродуктивність», 2024. 55 с. URL: <https://uapp.in.ua/wp-content/uploads/2025/04/maket-vidannja-t.-5.1.-8-sichnja25-druk.pdf> (дата звернення: 15.09.2025).

2. Балик У.О., Стасіцький І.А., Стець О.М. Формування товарної стратегії розвитку бренда підприємства на олійно-жировому ринку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14922655>
3. Pysarenko V., Pronko L., Pidvalna O., Lozhachevska O., Fastovets N., Ribeiro Ramos O. Marketing management of the bioeconomic potential of enterprises and the quality of their innovative products in the post-war recovery strategy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6, № 59. P. 648–664. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.59.2024.4637>
4. Кравченко Л., Левків Г., Козак С., Зеркаль А., Приходько І. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на реінжиніринг бізнес-процесів у контексті діяльності транспортних підприємств. *Проблеми фінансово-кредитної діяльності: теорії та практики*. 2024. Т. 3, № 56. С. 439–448. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.56.2024.4408>
5. Лєга О., Тараненко Я. Інтеграція логістики і виробництва в системі управління собівартістю та стійким розвитком підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 154–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-23>
6. Pin J., Jones D.S., Hartley D., Burli P.H., Langholtz M., Hellwinckel C., Thompson D. Optimizing a nationwide supply chain for winter oilseeds in sustainable aviation fuel production: Pennycress, camelina, and carinata. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*. 2025. Vol. 215. Article № 115555. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2025.115555>
7. Soltan H.M., Elman H.Z., Mirza G.Z., Rahim M.S. Innovative logistics strategy as an effective means for optimizing the business processes of industrial enterprises. *Academy Review*. 2025. Issue 1. P. 164–174. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-1-62-12>
8. Канцедаль Н.А., Лєга О.В., Морозов Є. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.45-51>
9. Харін О.С. Розвиток логістичних потоків на сучасному олійно-жировому ринку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. С. 163–167. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.163>
10. Антонюк П. Розбудова ринкового середовища в олійно-жировій промисловості України на засадах розвитку секторів глибокої переробки сировини в умовах відродження та євроінтеграції. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 2 (16). С. 10–17. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.2)
11. Zavorotniy R., Bilyk O. Transformation of sunflower oil production in Ukraine due to acute economic crisis. *Journal of International Studies*. 2017. Vol. 10, № 1. P. 225–236. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2017/10-1/16>
12. Андреев В. Аналіз олійно-жирової галузі харчової промисловості України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-123>
13. Ринок олійних: виробники втратили маржу, динаміка експорту впала, а потужності переробки виросли. Про що ще говорили на Black Sea Grain? Latifundist. URL: <https://surl.lt/solhnm> (дата звернення: 15.09.2025).
14. Цатурян Р.О., Бедов Д.В., Жовновач Р.І. Інноваційні маркетингові інструменти просування промислової продукції в мережі Інтернет. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42). С. 186–196. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/21.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/21.pdf) (дата звернення: 15.09.2025).
15. Олійно-жирова галузь України: підсумки сезону 2023/24 і перспективи на майбутнє. *Пропозиція*. URL: <https://surl.li/yszok> (дата звернення: 15.09.2025).
16. Цього року олійно-жирова галузь України зіткнулася з низкою викликів. Конфедерація аграрних асоціацій України. URL: <https://agroconf.org/content/cogo-roku-oliyno-zhirova-galuz-ukrayini-zitknulasya-z-nizkoju-viklikiv> (дата звернення: 15.09.2025).
17. Логістичні рішення та особливості доставки рослинних олій за допомогою флексітанків. *Logist.FM*. URL: <https://logist.fm/publications/logistichni-rishennya-ta-osoblivosti-dostavki-roslinnih-oliy-za-dopomogoyu-fleksitankiv> (дата звернення: 15.09.2025).
18. Берестов І.В., Колісник А.В., Пестременко-Скрипка О.С., Богачук Д.П. Обґрунтування доцільності транспортування соняшникової олії з використанням флексітанків у системі інтермодальних перевезень. *ІКСЗТ*. 2023. № 2. С. 81–87. DOI: 10.18664/ikszt.v28i2.283309
19. Державна служба статистики України. Статистична інформація. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.09.2025).
20. Час для змін: проблеми олійної логістики та варіанти їх вирішення. *Elevatorist.com*. URL: <https://elevatorist.com/blog/read/806-chas-dlya-zmin-problemi-oliynoyi-logistiki-ta-varianti-yih-virishennya> (дата звернення: 15.09.2025).

References

1. Ivchenko, V.M., Zirnzak, O.S., Soloshonok, A.L., & Polonska, O.M. (2024). Kharchova promyslovist Ukrainy: aspekty voiennoho chasu [Food industry of Ukraine: aspects of wartime]. Kyiv: NDI "Ukragropromproduktivnist". 55 p. Retrieved from <https://uapp.in.ua/wp-content/uploads/2025/04/maket-vidannja-t.-5.1.-8-sichnja25-druk.pdf> [in Ukrainian].
2. Balyk, U.O., Stasitskyi, I.A., & Stets, O.M. (2025). Formuvannia tovarnoi stratehii rozvytku brenda pidpriemstva na oliino-zhyrovomu rynku [Formation of a product strategy for brand development of an enterprise in the oil and fat market]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (8). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14922655> [in Ukrainian].
3. Pysarenko, V., Pronko, L., Pidvalna, O., Lozhachevska, O., Fastovets, N., & Ribeiro Ramos, O. (2024). Marketing management of the bioeconomic potential of enterprises and the quality of their innovative products in the post-war recovery

ery strategy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 648–664. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4637> [in English].

4. Kravchenko, L., Levkiv, H., Kozak, S., Zerkal, A., & Prykhodko, I. (2024). Vplyv zovnishnikh ta vnutrishnikh faktoriv na reinzhyrnyh biznes-protsesiv u konteksti diialnosti transportnykh pidpriemstv [The impact of external and internal factors on business process reengineering in the context of transport enterprises]. *Problemy finansovo-kredytnoi diialnosti: teorii ta praktyky*, 3(56), 439–448. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4408> [in Ukrainian].

5. Leha, O., & Taranenko, Ya. (2025). Intehratsiia lohistyky i vyrobnytstva v systemi upravlinnia sobivartistiu ta stiikym rozvytkom pidpriemstva [Integration of logistics and production in the cost management and sustainable development system of the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(54), 154–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-23> [in Ukrainian].

6. Pin, J., Jones, D. S., Hartley, D., Burli, P. H., Langholtz, M., Hellwinckel, C., & Thompson, D. (2025). Optimizing a nationwide supply chain for winter oilseeds in sustainable aviation fuel production: Pennycress, camelina, and carinata. *Renewable & Sustainable Energy Reviews*, 215, Article № 115555. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2025.115555> [in English].

7. Soltan, H. M., Elman, H. Z., Mirza, G. Z., & Rahim, M. S. (2025). Innovative logistics strategy as an effective means for optimizing the business processes of industrial enterprises. *Academy Review*, (1), 164–174. DOI: <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-1-62-12> [in English].

8. Kantsedal, N. A., Leha, O. V., & Morozov, Ye. (2025). Tsyfrovizatsiia lohistyky: novi tekhnolohii dlia pokrashchennia upravlinnia ta optymizatsii [Digitalization of logistics: new technologies for improving management and optimization]. *Ekonomichnyi prostir*, (199), 45–51. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.45-51> [in Ukrainian].

6. Kharin, O. S. (2025). Rozvytok lohistychnykh potokiv na suchasnomu oliino-zhyrovomu rynku Ukrainy [Development of logistics flows in the modern oil and fat market of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (4), 163–167. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.163> [in Ukrainian].

10. Antoniuk, P. (2025). Rozbudova rynkovoho seredovyscha v oliino-zhyrovii promyslovosti Ukrainy na zasadakh rozvytku sektoriv hlybokoi pererobky syrovyny v umovakh vidrozhennia ta yevrointehratsii [Development of the market environment in the oil and fat industry of Ukraine based on the development of deep processing sectors under conditions of revival and European integration]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, 2(16), 10–17. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.2) [in Ukrainian].

11. Zavorotnyi, R., & Bilyk, O. (2017). Transformation of sunflower oil production in Ukraine due to acute economic crisis. *Journal of International Studies*, 10(1), 225–236. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2017/10-1/16> [in English].

12. Andreev, V. (2024). Analiz oliino-zhyrovoy haluzi kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Analysis of the oil and fat sector of the Ukrainian food industry]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-123> [in Ukrainian].

13. Rynok oliinykh: vyrobnyky vtratly marzhu, dynamika eksportu vpala, a potuzhnosti pererobky vyrosly. Pro shcho shche hovoryly na Black Sea Grain? [Oilseed market: producers lost margins, export dynamics fell, and processing capacities increased. What else was discussed at Black Sea Grain?]. *Latifundist*. Retrieved from <https://surl.lt/solhnm> [in Ukrainian].

14. Tsaturian, R. O., Bedov, D. V., & Zhovnovach, R. I. (2023). Innovatsiini marketynhovi instrumenty prosuvannia promyslovoi produktsii v merezhi Internet [Innovative marketing tools for promoting industrial products on the Internet]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 9(42), 186–196. Retrieved from [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/21.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/21.pdf) [in Ukrainian].

15. Oliino-zhyrova haluz Ukrainy: pidsumky sezonu 2023/24 i perspektyvy na maibutnie [Oil and fat industry of Ukraine: results of the 2023/24 season and future prospects]. *Propozytsiia*. Retrieved from <https://surl.li/ysizok> [in Ukrainian].

16. Tsoho roku oliino-zhyrova haluz Ukrainy zitknulasia z nyzkoiu vyklykiv [This year the oil and fat industry of Ukraine faced a number of challenges]. *Konfederatsiia ahrarykh asotsiatsii Ukrainy*. Retrieved from <https://agroconf.org/content/cogo-roku-oliino-zhyrova-galuz-ukrayini-zitknulasya-z-nizkoyu-viklykiv> [in Ukrainian].

17. Lohistychni rishennia ta osoblyvosti dostavky roslynnykh olii za dopomohoiu fleksitankiv [Logistics solutions and peculiarities of delivering vegetable oils using flexitanks]. *Logist.FM*. Retrieved from <https://logist.fm/publications/logistichni-rishennia-ta-osoblyvosti-dostavki-roslinnih-olii-za-dopomogoyu-fleksitankiv> [in Ukrainian].

18. Berestov, I. V., Kolisnyk, A. V., Pestremenko-Skrypka, O. S., & Bohachuk, D. P. (2023). Obgruntuvannia dotsilnosti transportuvannia soniashnykovoi olii z vykorystanniam fleksytankiv u systemi intermodalnykh perevezen [Justification of the expediency of transporting sunflower oil using flexitanks in the intermodal transportation system]. *IKSZT*, (2), 81–87. DOI: <https://doi.org/10.18664/iksz.v28i2.283309> [in Ukrainian].

19. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (n.d.). Statystychna informatsiia. Ekonomichna statystyka. Ekonomichna diialnist. Diialnist pidpriemstv [State Statistics Service of Ukraine. Statistical information. Economic statistics. Economic activity. Activities of enterprises]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

20. Chas dlia zmin: problemy oliinoi lohistyky ta varianty yikh vyrishennia [Time for change: problems of oil logistics and solutions]. *Elevatorist.com*. Retrieved from <https://elevatorist.com/blog/read/806-chas-dlya-zmin-problemi-oliynoyi-logistiki-ta-varianti-yih-virishennia> [in Ukrainian].

УДК 327.5:355.02(100)

Банчук-Петросова Олена Вікторівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри конституційного, міжнародного права та правових дисциплін
Київський університет інтелектуальної власності та права*

Banchuk-Petrosova Olena

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Constitutional, International Law and Public Law Disciplines
Kyiv University of Intellectual Property and Law
ORCID: 0000-0001-8426-1475*

Воронова Олена Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Одеський національний економічний університет*

Voronova Olena

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economic Relations
Odessa National Economic University
ORCID: 0000-0002-8719-5546*

Сулим Борис Володимирович

*кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин та дипломатичної служби
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Sulym Borys

*Candidate of Political Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of International Relations and Diplomatic Service
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0002-5167-6225*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11404

ДИПЛОМАТИЧНІ ПЕРЕГОВОРИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ВІЙН: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ

DIPLOMATIC NEGOTIATIONS IN THE CONTEXT OF HYBRID WARS: CHALLENGES AND STRATEGIES

Анотація. Вступ. У сучасному міжнародному середовищі, що характеризується швидким поширенням гібридних війн, дипломатичні переговори перетворюються на складний та багатовимірний процес, який інтегрує традиційні інструменти політичної взаємодії з нетрадиційними формами тиску, включаючи інформаційні кампанії, кібератаки, маніпуляції економічними потоками та експлуатацію залежностей від критично важливих ресурсів.

Метою цієї статті є дослідження трансформації дипломатичних переговорів під впливом гібридних війн та розробка ефективних стратегічних підходів до ведення переговорів в умовах багатовимірних загроз.

Матеріали і методи. Методи включають сценарне моделювання гібридних маневрів, формування міждисциплінарних команд для розробки стратегії та оцінку навичок ведення переговорів, таких як асертивність, емпатія, гнучкість, соціальна інтуїція та етична поведінка, з акцентом на адаптивну тактику, таку як поєднання дистанційного та особистого спілкування.

Результати. У дослідженні визначено ключові проблеми в гібридних контекстах, такі як заміна справжніх переговорів імітаціями за участю державних структур, крадіжка інтелектуальної власності, проникнення у стратегічні сектори через партнерства та використання культурної дипломатії для легітимізації агресивної політики, яка знецінює офіційні канали та підживляє довіру.

Перспективи. Наукова новизна полягає в концептуалізації гібридної війни як багатогранного явища, що охоплює політичну, економічну, культурну та інформаційну сфери, та в пропозиції системного бачення для дипломатів, що включає превентивне формування наративу. На завершення, дипломатичні переговори в гібридних війнах є мистецтвом балансування жорсткості щодо проблем та гнучкості щодо людей, між претензією на цінності та її створенням, а також між двосторонньою простотою та багатосторонньою складністю. Конкретні пропозиції включають створення регулярних експертних зустрічей для дипломатів та фахівців з безпеки, спільну розробку рекомендацій, тестування моделей переговорів за допомогою симуляцій, створення постійних віртуальних структур для сталого діалогу, регулярні тренінги з міжвідомчої координації.

Ключові слова: гібридні війни, дипломатичні переговори, стратегії переговорів, асиметричні загрози, міждисциплінарні підходи, будівництво довіри.

Summary. Introduction. In the contemporary international environment, characterized by the rapid proliferation of hybrid wars, diplomatic negotiations are evolving into a complex and multidimensional process that integrates traditional tools of political interaction with unconventional forms of pressure, including information campaigns, cyberattacks, manipulations of economic flows, and exploitation of dependencies on critical resources.

Purpose. The purpose of this article is to examine the transformation of diplomatic negotiations under the influence of hybrid wars and to develop effective strategic approaches for conducting negotiations amid multidimensional threats.

Methods. Methods include scenario modeling of hybrid maneuvers, interdisciplinary team formation for strategy development, and evaluation of negotiation skills like assertiveness, empathy, flexibility, social intuition, and ethical conduct, with a focus on adaptive tactics such as combining remote and in-person communications.

Results. The research identifies key challenges in hybrid contexts, such as the substitution of genuine negotiations with imitations involving government-controlled entities, intellectual property theft, penetration into strategic sectors via partnerships, and the use of cultural diplomacy to legitimize aggressive policies, which devalue official channels and undermine trust.

Discussion. Scientific novelty lies in conceptualizing hybrid warfare as a multifaceted phenomenon encompassing political, economic, cultural, and informational spheres, and proposing a systemic vision for diplomats that incorporates preemptive narrative formation. In conclusion, diplomatic negotiations in hybrid wars represent an art of balancing rigidity toward problems and flexibility toward people, between value claiming and creation, and between bilateral simplicity and multilateral intricacy. Specific proposals include establishing regular expert meetings for diplomats and security specialists, joint development of recommendations, testing negotiation models via simulations, creating permanent virtual structures for sustained dialogue, regular interagency coordination trainings.

Key words: hybrid wars, diplomatic negotiations, negotiation strategies, asymmetric threats, interdisciplinary approaches, trust building.

Постановка проблеми. У сучасному міжнародному середовищі, що визначається стрімким поширенням феномену гібридних війн, дипломатичні переговори поступово перетворюються на складний та багатовимірний процес, у якому поєднуються традиційні інструменти політичної взаємодії та нетипові форми тиску, зокрема інформаційні кампанії, кібератаки, маніпуляції економічними потоками й використання залежності від критично важливих ресурсів. Зasadничу роль відіграє створення міждисциплінарних дослідницьких груп, здатних поєднати досвід представників сфери безпеки, права, міжнародних відносин, економіки та комунікацій для вироблення узгоджених моделей реагування на виклики гібридної дипломатії. Адже будь-який переговорний процес у таких умовах вимагає високого рівня довіри між сторонами, системної підготовки до сценаріїв прихованого впливу та здатності адаптувати тактику залежно від конкретного прояву гібридної агресії. Зазначені складові обґрунтовують

завдання для сучасних дипломатів для формування системного бачення гібридної війни як багатовимірного феномену, що охоплює політичну, економічну, культурну та інформаційну сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Науковий дискурс демонструє зростаючий інтерес до проблематики дипломатичних переговорів в умовах гібридних конфліктів, що обумовлено кардинальними змінами у характері міжнародних загроз та необхідністю переосмислення усталених переговорних практик. Дослідники Малик І. [8], Федорова Г. [12], Жиглей І., Легенчик С., Сивак О. [19] одноставно визнають кризу традиційних дипломатичних інструментів, які базувалися на припущенні про чіткість акторів, прозорість намірів та симетричність інформаційних ресурсів сторін.

Центральним елементом наукової полеміки в роботах Перепелиця Н. [9], Матвєєва Ю. [17] є питання адаптації класичних переговорних парадигм до реалій багатовекторного тиску, де політичні демарші

переплітаються з економічними санкціями, інформаційними операціями та кібернетичними атаками. Провідні вчені Лисецький Ю., Старовойтенко О., Семенюк Ю. [5] підкреслюють обмеженість біполярних моделей взаємодії, орієнтованих на пошук компромісу між двома ідентифікованими суб'єктами, в умовах, коли справжні центри прийняття рішень залишаються прихованими, а переговорний процес перетворюється на багаторівневу гру з множинними, часто суперечливими цілями. Глибоку увагу Македон В. [6], Ільяс М. [15] приділили концепції створення додаткової цінності через інтегративні стратегії, що дозволяють трансформувати конфронтаційну логіку «виграш-програш» у кооперативну модель взаємовигідних рішень.

Отже ми констатуємо, що перед нами постає завдання не лише глибоко дослідити взаємозв'язок між гібридною війною та дипломатією, але й виробити нові підходи до формування стратегій переговорів, що дозволили б державам і приватним акторам ефективно протидіяти прихованим маневрам супротивників.

Мета статті — дослідити трансформацію дипломатичних переговорів під впливом гібридних війн та розробці ефективних стратегічних підходів для ведення переговорів в умовах багатовимірних загроз.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на аналізі комплексних матеріалів, що включають наукові публікації з міжнародних відносин, психології переговорів, безпекових студій, а також аналітичні звіти міжнародних організацій та політичних інститутів. Для моделювання гібридних маневрів застосовувалося сценарне прогнозування з використанням порівняльного аналізу історичних кейсів та сучасних дипломатичних практик.

Методологія дослідження поєднує якісні та кількісні підходи. Якісний компонент представлений контент-аналізом дипломатичних документів і медіа-матеріалів, а також експертними інтерв'ю з фахівцями у сфері дипломатії, безпеки та міжнародної комунікації. Кількісний компонент реалізовано через оцінку навичок переговорних команд, зокрема асертивності, емпатії, гнучкості та соціальної інтуїції, з використанням анкетування та методів психологічної діагностики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростання масштабів і різноманітності гібридних загроз у ХХІ столітті викликає дедалі більшу стурбованість серед міжнародних безпекових структур і політичних інституцій, адже сучасні виклики, пов'язані з втручанням у виборчі процеси, кібернетичним шпигунством, маніпуляціями у сфері торгівлі та залежністю від критично важливих ланцюгів постачання, безпосередньо впливають не лише на стабільність держав, а й на ефективність дипломатичних переговорів, які в умовах гібридних воєн набувають ознак боротьби не лише за формальні уго-

ди, а й за збереження простору суверенності та політичної самостійності. Концепція «гібридної війни», відома також як «асиметрична війна» чи «війна сірої зони», активно використовується у політичному й науковому дискурсі вже понад два десятиліття, однак лише останнім часом вона почала інтегруватися у практику аналізу переговорних процесів, що актуалізує необхідність дослідження її впливу та пошуку ефективних переговорних стратегій у нових умовах глобальної нестабільності [13, с. 276].

Досвід багатьох країн Заходу свідчить, що Росія, Китай та Іран дедалі частіше вдаються до складних комбінацій економічного, інформаційного та політичного тиску, які маскуються під комерційні чи міжкультурні контакти, але фактично спрямованих на послаблення позицій західних партнерів у переговорах і нав'язування вигідного для себе порядку денного, що створює ситуацію асиметрії, коли одна сторона приховує справжніх гравців і цілі, а інша змушена діяти в умовах невизначеності. Особливою загрозою стає підміна реального переговорного процесу імітацією корпоративних чи міждержавних діалогів, у яких роль нібито незалежних економічних суб'єктів виконують структури, що контролюються іноземними урядами, і таким чином дипломатична взаємодія перетворюється на інструмент гібридної війни, де офіційні канали поступово знецінюються, а довіра підривається прихованими механізмами впливу [18, с. 556].

Водночас відсутність узгоджених механізмів реагування з боку міжнародних інституцій та розвідки призводить до того, що навіть очевидні акти гібридної агресії залишаються без належної відповіді, що стимулює подальше зростання частоти й різноманітності атак, а також породжує атмосферу заперечення проблеми, оскільки економічна інтеграція багатьох компаній із ринками країн-агресорів робить розрив зв'язків надзвичайно складним і болісним. Для подолання цих перешкод пропонується використовувати тестові сценарії, які будуть моделювати різні форми гібридних маневрів, спрямованих на підлив ключових функцій як приватних корпорацій, так і державних інституцій, оскільки саме через такі штучно створені ситуації дипломати та експерти зможуть вивчати механізми реагування та шукати оптимальні переговорні стратегії.

Формування міждисциплінарних команд, що працюють над аналізом цих сценаріїв, дозволяє об'єднати досвід фахівців з безпеки, права, міжнародних відносин та економіки, і саме така співпраця створює умови для вироблення комплексних стратегій, які враховують як юридичні аспекти, так і безпекові виклики. Участь експертів із різних сфер дозволяє не лише розширити спектр інструментів, якими можна скористатися під час переговорів, а й оцінити вразливості супротивника, що маскуються під економічну чи культурну співпрацю [7].

Сучасні технології відкривають можливості для віддаленої комунікації, що, на перший погляд,

може стати новим інструментом дипломатії, однак ризики витоку інформації чи недостатнього рівня довіри під час віртуальних зустрічей залишаються серйозним викликом. Саме тому під час переговорів у гібридних умовах виникає потреба у виробленні спеціальних тактик: поєднання дистанційних консультацій із періодичними особистими зустрічами, використання закритих комунікаційних каналів, застосування правил конфіденційності, подібних до принципу «Чатем Хаус», а також постійне тестування надійності цифрових платформ. Лише поєднання технічних засобів та особистої дипломатичної присутності здатне забезпечити той рівень довіри, який є необхідним для досягнення збалансованих рішень.

Важливим елементом переговорних стратегій у гібридних війнах стає імітаційне моделювання різних сценаріїв, адже воно дозволяє протестувати, як реагуватимуть сторони у випадку кібератаки, блокування ланцюгів постачання, шантажу інформаційними витоками чи тиску через контрольовані комерційні структури. Завдяки цьому дипломати отримують можливість не лише відпрацьовувати стандартні лінії поведінки, а й готувати гнучкі, адаптивні стратегії, що враховують багатовекторність дій супротивника [14, с. 171–172].

Однак у переговорах, що ведуться під тиском гібридних атак, не менш значущим є фактор психологічної довіри, адже навіть незначні прорахунки можуть сприйматися як ознаки зради чи прихованих домовленостей. Це означає, що стратегія ведення переговорів має включати не лише аргументаційний і процедурний рівень, але й роботу над створенням атмосфери взаємоповаги, у якій сторони можуть відкрито обговорювати ризики й сумніви [4, с. 46]. Саме тому практикується чергування індивідуальних консультацій із багатосторонніми обговореннями, а також формування невеликих груп, де учасники можуть відчувати себе більш захищено й готовими до відвертого діалогу.

Поступове нарощування довіри у переговорах в умовах гібридної війни вимагає постійного вдосконалення стратегій, і тому ключовим завданням стає створення механізмів, здатних одночасно враховувати специфіку конфлікту та потребу в довготривалій співпраці. Це може реалізовуватися у формі регулярних зустрічей експертів з безпеки та дипломатів, спільного вироблення рекомендацій, тестування переговорних моделей і навіть створення постійних віртуальних структур, які б забезпечували сталість діалогу.

У поточному політико-безпековому середовищі, де гібридні війни поєднують правові, інформаційні, економічні та кібернетичні інструменти тиску, переговорна практика потребує глибокого переосмислення, оскільки традиційні моделі передбачуваної взаємодії сторін дедалі частіше наштовхуються на непрозорість акторів, асиметрію даних і багато-

каналні механізми впливу, що радикально ускладнюють оцінку ризиків, розподіл відповідальності та прогнозування наслідків домовленостей. Стратегічний аналіз у таких умовах неминуче розрізняє дві великі родини підходів, а саме теорії і навички, сформовані для двосторонніх переговорів із чітко ідентифікованим опонентом, і теорії, пристосовані до багатосторонніх конфігурацій дипломатії, де множинні стейкхолдери взаємодіють у кількох паралельних треках, генеруючи складні, часом непередбачувані ефекти, які не зводяться до простої суми локальних рішень, а натомість утворюють динамічні мережі взаємозалежностей [20, с. 75–76].

Вихідним фактором ми визначаємо класичні двосторонні положення, адже саме вони забезпечують методичний каркас розуміння інтересів, позицій, опцій і критеріїв, проте в гібридних протистояннях їх потрібно зчитувати через призму невизначеності, прихованих принципалів і маскувальних структур, що підмінюють предмет переговорів обманними сигналами, спрямованими на провокування реактивних, короткозорих відповідей. Отже, першим принципом формування переговорної стратегії стає дисципліноване поєднання «фундаменту» двосторонніх інструментів і «надбудови» багатостороннього управління складністю, де рішення приймаються поетапно, з вбудованими механізмами перевірки, корекції та адаптації до змінного контексту, що дозволяє уникати пасток надмірної впевненості у власних припущеннях і знижує ймовірність стратегічних помилок [12, с. 115].

У практиці гібридних атак швидкий перехід до жорсткого «забрати свою частку або відбити удар» захоплює внутрішні дискусії, провокуючи конкуренцію бюджетів, інформаційні бар'єри між підрозділами і взаємні підозри, що вичерпують енергію команди і відсувають на задній план стратегічні цілі, пов'язані зі стабілізацією репутації, зменшенням повторюваних ризиків і розбудовою коаліцій. Натомість інтегративна рамка пропонує перетворювати кризу на ресурс, ставлячи питання, як інцидент може легітимізувати інвестиції в безпекову архітектуру, каталізувати міжвідомчу співпрацю, поглибити обмін даними із союзниками і створити стандартні процедури, які зменшують уразливість до аналогічних загроз у майбутньому [16, с. 701].

Цей зсув мислення можливий лише за умови попередніх інтересів, коли організація завчасно кодифікує ієрархію цілей, погоджує їх між юридичним, технічним, комунікаційним і управлінським блоками, та закладає спільні метрики, завдяки яким кожний підрозділ розуміє свій вклад у загальну конструкцію стійкості, а не лише у вузький функціональний результат. Принципові переговори забезпечують інтелектуальну дисципліну, що відокремлює людей від проблеми, фокусує увагу на інтересах замість позицій, стимулює генерацію опцій і спирається на об'єктивні критерії, тим самим

переводячи емоційні спалахи і демонстративні жести у конструктивні, верифіковані траєкторії рішення. Бути жорстким до проблеми і м'яким до людей означає, що внутрішні дискусії мусять знижувати «інстинкт провини», будувати горизонт довіри, де інформація циркулює швидко, ризики називаються прямо, а відповідальність розподіляється завчасно визначеними процедурами, які не допускають паралічу через взаємне блокування [1, с. 167–168]. Зосередження на інтересах створює спільний знаменник для координації, дозволяючи розрізняти те, що справді важить для життєздатності інституції, і те, що є похідним або символічним, завдяки чому пропонувані формули угод краще адресують ядро проблеми, а не її поверхневі симптоми. Генерація опцій перетворює бінарні дилеми на багатоваріантні набори рішень, серед яких з'являються часові відтермінування, умовні зобов'язання, гарантійні механізми, асиметричні обміни і технічні стандарти, здатні зняти напругу без публічної втрати обличчя жодною зі сторін.

Парадигма переговорних навичок структурує ядро компетенцій, де асертивність визначає чіткість мандата і послідовність сигналів, емпатія дозволяє інтерпретувати латентні мотиви, гнучкість забезпечує адаптивність стилю і результату, соціальна інтуїція читає слабкі комунікаційні сигнали, а етичність захищає довіру як довгостроковий ресурс. Асертивність у гібридних конфліктах вимагає комбінувати твердість щодо «червоних ліній» з прозорою ескалаційною драбиною наслідків, аби опонент розумів межі, а партнери бачили надійність коаліції, що знижує мотивацію до тестування «сірих зон». Емпатія, звільнена від наївної доброзичливості, працює як аналітичний інструмент, котрий дозволяє розрізнити фасадні вимоги і справжні потреби, зрозуміти цінність символічних поступок, і зібрати пропозицію, яка мінімізує втрати опонента при збереженні власних критичних інтересів. Гнучкість виявляється у здатності переходити від розподільчого режиму до інтегративного, розкладати великі пакети на модулі, використовувати тимчасові положення з переглядом, та конструювати обмін асиметричними елементами, що відповідають різним ієрархіям пріоритетів сторін [3, с. 15–16].

Соціальна інтуїція перетворює тон, темп, структуру відповідей і вибір каналів на діагностичні маркери, завдяки яким переговорник оцінює стійкість намірів, внутрішні обмеження контрагента і моменти, коли пауза стратегічно цінніша за форсовану реакцію. Етичність конвертує послідовність дій у репутаційний капітал, що зменшує транзакційні витрати у майбутніх домовленостях і підвищує готовність партнерів брати на себе політичні ризики заради складних, але продуктивних рішень, що не мають швидких дивідендів.

У кризових форматах, де певні гібридні епізоди нагадують сценарії, безальтернативною стає пре-

вентивна готовність, яка включає стандартизовані процедури збирання команди, стримування інциденту, розмежування каналів зв'язку, публічну комунікацію і документацію доказів для юридичних і політичних треків. Стимування у переговорному сенсі означає контроль масштабів шкоди, збереження мінімально необхідної функціональності процесів і скорочення поля невідомого, що купує час для діагностики, ідентифікації бенефіціарів і відпрацювання обґрунтованих пропозицій для деескалації або взаємоприйнятної стабілізації [2, с. 89]. Фокус на деталях перешкоджає імпульсивним висновкам, змушуючи верифікувати джерела, відокремлювати приманки від ядра, перевіряти масштаби та часові вікна, і тільки після цього формувати позиції, які знижують ризик небажаних другорядних ефектів. Робота з емоційною динамікою важлива насамперед усередині команди, де стрес підсилює когнітивні упередження, підриває довіру і провокує конкуренцію інтерпретацій, тому стратег задає ритм коротких синхронізацій, розводить ролі і забезпечує канали зворотного зв'язку. Завершення угоди потребує окремої режисури, оскільки на фінальних метрах опоненти часто випробовують межі поступок, тож потрібні чек-листи заліку, механізми верифікації, структури моніторингу і санаційні елементи, що унеможливають експлуатацію «сірих формулювань» [11, с. 346–347].

Перехід до багатосторонніх конфігурацій, на нашу думку, утворює системне мислення, бо тут рішення одного треку впливають на інші, коаліції накладаються і розпадаються, а інформаційні нарративи перетинаються з правовими і комерційними вимірами, створюючи складну адаптивну екосистему. Ефективною відповіддю стає модульність порядку денного, коли всеосяжні домовленості розкладаються на послідовності мікроугод із чіткими метриками виконання, часовими межами і вбудованими ревізійними вікнами, що зменшує ризик зриву всього пакета [9, с. 191].

Багатоканальність має допомогти розвести чутливі теми по спеціальних треках, зберігати публічну узгодженість меседжів і запобігати ін'єкціям ворожих маніпуляцій, які паразитують на внутрішніх суперечностях і недоговореностях коаліції. Коаліційне управління ґрунтується на архітектурі стимулів і гарантій, де ключові учасники отримують відчутні проміжні вигоди, механізми страхування від зовнішнього тиску і зрозумілі перспективи, що закріплюють їхню зацікавленість у тривалому співробітництві. Інституціоналізація об'єктивних критеріїв через спільні експертизи, арбітражні процедури, технічні стандарти і незалежний моніторинг переводить політичні суперечки у вимір, менш чутливий до пропагандистських хвиль, і підвищує передбачуваність колективних рішень (табл. 1).

Ми пропонуємо заходи того, що інформаційна композиція переговорів має передбачати превентив-

Таблиця 1

Оцінка стратегій ведення дипломатичних переговорів в епоху гібридних війн і протистоянь

Стратегія	Основні інструменти	Переваги	Недоліки	Ефективність у гібридних умовах
1. Двосторонні переговори	Прямі консультації, офіційні протоколи, закриті канали зв'язку	Чіткість позицій, швидке прийняття рішень	Вразливість до прихованих впливів, обмежена адаптивність	Висока за чітко визначених сторін, низька при асиметрії
2. Багатостороння дипломатія	Коаліційні платформи, міжнародні організації, модульні угоди	Широкий спектр ресурсів, розподіл ризиків	Складність координації, ризик маніпуляцій	Середня, залежить від узгодженості коаліцій
3. Інтегративний підхід	Спільне створення цінності, гнучкі поступки, сценарне моделювання	Зміцнення довіри, довгострокові рішення	Вимагає часу, складність реалізації	Висока при наявності довіри, низька в кризових умовах
4. Превентивне моделювання	Симуляція криз, тренування команд, аналіз ризиків	Підготовка до несподіваних загроз, адаптивність	Високі витрати ресурсів, потреба в експертизі	Висока при систематичному застосуванні
5. Інформаційна дипломатія	Наративна стратегія, контрнарративи, «білі книги»	Формування громадської думки, протидія дезінформації	Вразливість до швидких інформаційних атак	Середня, залежить від швидкості реагування
6. Асертивна тактика	Чіткі «червоні лінії», ескалаційні драбини, санкційні механізми	Зниження мотивації до «сірих» тактик	Ризик ескалації конфлікту	Висока в короткостроковій перспективі, низька без підтримки

Джерело: розроблено авторами

не формування наративів, підготовку «білих книг» фактів, розгортання узгоджених матриць питань і відповідей, а також швидкі контр-наративні протоколи, що коригують позиції без втрати легітимності і внутрішньої єдності. Ескалаційні і деескалаційні драбини кодують прогнозованість реакцій, позбавляючи опонента спокуси тестувати випадкові «сірі» тактики, і тим самим зменшують імовірність неконтрольованих сплесків напруги, які нищать довіру. Практична імплементація включає регулярні тренування міжвідомчої координації, оновлення карт ризику з пріоритезацією за ймовірністю і впливом, інвентаризацію резервних каналів та симуляції кризових сценаріїв, які перевіряють готовність до прийняття непопулярних, але необхідних рішень [10, с. 12–13]. У міждержавній площині доцільно комбінувати «пакування» і «розпакування» предметів, балансувати взаємні поступки так, щоб мінімізувати політичні витрати ратифікації і максимізувати відчуття справедливості, що прямо впливає на довговічність домовленостей.

Висновки. Було визначено, що гібридні війни кардинально змінюють природу дипломатичних переговорів, перетворюючи їх із традиційної міждержавної взаємодії на багатовимірний процес, де поєднуються офіційні дипломатичні канали з прихованими механізмами впливу через економічні, інформаційні та кібернетичні інструменти. Болючою проблемою стає підміна реальних переговорів імітацією діалогів, де нібито незалежні економічні актори фактично контролюються іноземними урядами, що і створює асиметрію, коли одна сторона діє в умовах повної невизначеності щодо справжніх намірів

і контролерів опонента, що підриває довіру та ефективність традиційних дипломатичних інструментів і переводить переговори на «рейки» ідентифікації справжніх учасників переговорного процесу.

Ефективна переговорна стратегія в умовах гібридних загроз має поєднувати модель класичних двосторонніх переговорних технік із складними багатосторонніми конфігураціями управління. Фундаментом залишаються принципи розмежування людей і проблем, фокусування на інтересах замість позицій, генерації альтернатив та використання об'єктивних критеріїв. Однак у гібридних умовах ці принципи мають застосовуватися через призму невизначеності, прихованих принципалів і маскувальних структур. Критичним стає перехід від розподільчої логіки «забрати свою частку» до інтегративного підходу створення цінності, що дозволяє перетворювати кризи на ресурси для зміцнення безпекової архітектури та міжвідомчої співпраці, формуючи стійкі коаліції та стандартизовані процедури протидії аналогічним загрозам.

Успішні переговори в умовах гібридних війн залежать від превентивно сформованих інституційних механізмів, що включають стандартизовані процедури кризового реагування, міжвідомчу координацію та багатоканальну взаємодію. Засадничими елементами мають стати: модульність порядку денного з чіткими метриками виконання, ескалаційні драбини для передбачуваності реакцій, превентивне формування контр-наративів та документування кожного інциденту як навчального кейсу. Особливе значення має організаційна пам'ять, що перетворює досвід у стандартизовані, але гнучкі процедури.

Література

1. Адамович А.Є., Максимець О.М. Мистецтво ведення переговорів. Мелітополь : ФОП Однорог ТВ, 2021. 264 с.
2. Военні аспекти протидії «гібридній» агресії: досвід України: монографія / колектив авторів; за заг. ред. А.М. Сиротенка. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 176 с.
3. Герасіна Л.М. Наративи міжнародної конфліктності — глобальна турбулентність або деструкції світової системи? *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. 2020. № 2 (45). С. 8–24. DOI: 10.21564/2075-7190.45.200877
4. Лепський М., Щербань О., Бублєєв В. Класифікація переговорів в умовах війни. *Науково-теоретичний альманах «Грані»*. 2022. Том 25. № 4. С. 43–49. DOI: 10.15421/172249
5. Лисецький Ю.М. Старовойтенко О.О. Семенюк Ю.В. Павленко Д.Г. Гібридні війни. Компоненти та особливості. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Публічне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку*. Том 32 (71). № 5. 2021. с. 63–71. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5_2021/13.pdf (дата звернення: 20.09.2025).
6. Македон В.В. Міжнародні стратегічні альянси компаній : монографія. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2010. 304 с.
7. Македон В.В., Ільченко Н.О. Кон'юнктура світового ринку ІТ-послуг в умовах економіки 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.8 (дата звернення: 20.09.2025).
8. Малик І.Р. Перемога в гібридній війні: складний конструкт — складні рішення. *Регіональні студії*. 2023. № 35. С. 89–94. DOI: 10.32782/2663-6170/2023.35.14
9. Перепелиця Н.О. Переговори в умовах конфліктів: стратегії деескалації та досягнення компромісу. *Політикус*. 2024. № 2. С. 188–193. DOI: 10.24195/2414-9616.2024-2.29
10. Семененко О., Водчиц О., Толок П., Митченко С., Гетьман А., Тарасов О. Основні теоретичні і практичні аспекти ведення проксі-війн та гібридних воєн у сучасній світовій геополітичній та безпековій обстановці: історія, теорія, практика, форми та способи, досвід для України. *Social Development & Security*. 2023. № 13(3). С. 1–23. DOI: 10.33445/sds.2023.13.3.1
11. Стратегічні комунікації в умовах гібридної війни: погляд від волонтера до науковця : монографія / [В. Азарова та ін.; за заг. ред. Л. Компанцевої]. Київ : НА СБУ, 2021. 500 с.
12. Федорова Г. Особливості ведення дипломатичних переговорів. *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2024. Том 27. № 3. С. 111–118. DOI: 10.15421/172458
13. Ціватий В.Г. Політика безпеки, гібридні війни і міжнародно-політичні переговори в теорії та практиці дипломатії: історико-інституціональний і політико-правовий дискурс. *Міжнародна безпека. Російсько-українська війна: право, безпека, світ. Збірник наукових праць*. 2022. Вип. V. С. 274–278.
14. Bilichak O., Huz A. Hybrid war as a tool of foreign policy of the Russian Federation: The Ukrainian dimension (1991–2023). *East European Historical Bulletin*. 2024. No. 30. p. 162–178. DOI: <https://doi.org/10.24919/2519-058X.30.299897>
15. Ilyas M.D. Negotiation Tactics in the Russia-Ukraine War. European Institute of Policy Research and Human Rights. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/384239603_Negotiation_Tactics_in_the_Russia-Ukraine_War (дата звернення: 20.09.2025)
16. Ivanov I. Strategies and tools for hybrid conflicts resolution in XXI century. *Proceedings of the International Scientific Conference “Social Changes in the Global World*. 2019. vol. 2. no. 5. p. 685–705. Available at: <https://js.ugd.edu.mk/index.php/scgw/article/view/2961> (дата звернення: 20.09.2025)
17. Matvyeyeva Y. Digitization of Public Diplomacy of Russia and Ukraine during the War. 2024. *Working paper*. HAL Id: hal-04800065. URL: <https://hal.science/hal-04800065v1> (дата звернення: 20.09.2025)
18. Welsh, Nancy A.; Press, Sharon; and Schneider, Andrea Kupfer. Negotiation Theories Engage Hybrid Warfare. *Caradozo Journal of Conflict Resolution*. 2023. 24, no. 3. P. 543–581. URL: <https://open.mitchellhamline.edu/facsch/569> (дата звернення: 20.09.2025)
19. Zhyhlei I., Legenchyk S., Syvak O. Hybrid war as a form of modern international conflicts and its influence on accounting development. *Przegląd Wschodnioeuropejski*. 2020. vol. 11, no 1. p. 191–205. DOI: 10.31648/pw.5980
20. Zhyvko Z., Petrukha N. Formation and development of digital competencies in the conditions of digitalization of society. The development of innovations and financial technology in the digital economy: monograph. *OŬ Scientific Center of Innovative Research*. 2023. P. 62–85. DOI: <https://doi.org/10.36690/DIFTDE-2023-62-85>; URL: <https://mono.scnchub.com/index.php/book/catalog/view/29/69/590> (дата звернення: 20.09.2025)

References

1. Adamovych, A. Ye. & Maksymets, O. M. (2021) *Mystetstvo vedennia perehovoriv* [The art of conducting negotiations]. Melitopol: FOP Odnoroh T. V., 264 p. [in Ukrainian].
2. Voienni aspekty protydii “hibrydni” ahresii: dosvid Ukrainy: monohrafiia [Military aspects of countering “hybrid” aggression: the Ukrainian experience: monograph] / kolektyv avtoriv; za zah. red. A. M. Syrotenka. (2020) Kyiv: Natsionalnyi universytet oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho, 176 p. [in Ukrainian].

3. Herasina, L. M. (2020) Naratyvy mizhnarodnoi konfliktnosti — hlobalna turbulentnist abo destruktсии svitovoi systemy? [Narratives of international conflict global turbulence or destructions of the world system?]. *Visnyk Natsionalnoho yurydychnoho universytetu imeni Yaroslava Mudroho — Bulletin of Yaroslav Mudryi National Law University*, № 2 (45), Pp. 8–24. <https://doi.org/10.21564/2075-7190.45.200877> [in Ukrainian].
4. Lepskyi, M., Shcherban, O. & Bubleiev, V. (2022) Klasyfikatsiia perehovoriv v umovakh viiny [Classification of negotiations in wartime conditions]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh “Hrani” — Scientific and Theoretical Almanac “Grani”*, № 25 (4), Pp. 43–49. <https://doi.org/10.15421/172249> [in Ukrainian].
5. Lysetskyi, Yu. M., Starovoitenko, O. O., Semeniuk, Yu. V. & Pavlenko, D. H. (2021) Hibrydni viiny: komponenty ta osoblyvosti [Hybrid wars: components and features]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia. Publichne upravlinnia u sferi derzhavnoi bezpeky ta okhorony hromadskoho poriadku — Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Public Administration. Public Administration in the Sphere of State Security and Public Order*, № 32 (71), no. 5, Pp. 63–71. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5_2021/13.pdf [in Ukrainian].
6. Makedon, V. V. (2010) Mizhnarodni stratehichni aliansy kompanii: monohrafiia [International strategic alliances of companies: monograph]. Dnipropetrovsk: DUEP, 304 p. [in Ukrainian].
7. Makedon, V. V. & Ilchenko, N. O. (2021) Konjunktura svitovoho rynku IT-posluh v umovakh ekonomiky 4.0 [Conjuncture of the global IT services market under Industry 4.0]. *Efektivna ekonomika — Efficient Economy*, № 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525>; <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.8> [in Ukrainian].
8. Malyk, I. R. (2023) Peremoha v hibrydnii viini: skladnyi konstrukt — skladni rishennia [Victory in hybrid warfare: a complex construct complex solutions]. *Rehionalni studii — Regional Studies*, № 35, Pp. 89–94. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.35.14> [in Ukrainian].
9. Matvyeyeva, Y. (2024) Digitization of Public Diplomacy of Russia and Ukraine during the War. *Working paper*. HAL Id: hal-04800065. Available at: <https://hal.science/hal-04800065v1> [in Ukrainian].
10. Perepelytsia, N. O. (2024) Perehovory v umovakh konfliktiv: stratehii deeskalatsii ta dosiahnennia kompromisu [Negotiations in conflict conditions: de-escalation strategies and achieving compromise]. *Politykus — Politykus*, № 2, Pp. 188–193. <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-2.29> [in Ukrainian].
11. Semenenko, O., Vodchyts, O., Tolok, P. & Mytchenko, S. (2023) Osnovni teoretychni i praktychni aspekty vedennia proksi-viin ta hibrydnykh voien u suchasni svitovii heopolitychnii ta bezpekivii obstanovtsi: istoriia, teoriia, praktyka, formy ta sposoby, dosvid dlia Ukrainy [Key theoretical and practical aspects of waging proxy and hybrid wars in the contemporary global geopolitical and security environment: history, theory, practice, forms and methods, experience for Ukraine]. *Social Development & Security*, № 13 (3), Pp. 1–23. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.3.1> [in Ukrainian].
12. Stratehichni komunikatsii v umovakh hibrydnoi viiny: pohliad vid volontera do naukovtsia: monohrafiia [Strategic communications in hybrid warfare: from volunteer to scholar: monograph] / [V. Azarova ta in.; za zah. red. L. Kompantsevoi]. (2021) Kyiv: NA SBU, 500 p. [in Ukrainian].
13. Fedorova, H. (2024) Osoblyvosti vedennia dyplomatychnykh perehovoriv [Specifics of conducting diplomatic negotiations]. *Naukovo-teoretychnyi almanakh “Hrani” — Scientific and Theoretical Almanac “Grani”*, № 27 (3), Pp. 111–118. <https://doi.org/10.15421/172458> [in Ukrainian].
14. Tsivatyi, V. H. (2022) Polityka bezpeky, hibrydni viiny i mizhnarodno-politychni perehovory v teorii ta praktytsi dyplomatii: istoryko-institutsionalnyi i polityko-pravovyi dyskursy [Security policy, hybrid wars and international-political negotiations in the theory and practice of diplomacy: historical-institutional and politico-legal discourses]. *Mizhnarodna bezpeka. Rosiisko-ukrainska viina: pravo, bezpeka, svit. Zbirnyk naukovykh prats — International Security. The Russian-Ukrainian War: Law, Security, World. Collection of Scientific Papers*, № 5, Pp. 274–278.
15. Bilichak, O. & Huz, A. (2024) Hybrid war as a tool of foreign policy of the Russian Federation: The Ukrainian dimension (1991–2023). *East European Historical Bulletin*, № 30, Pp. 162–178. <https://doi.org/10.24919/2519-058X.30.299897>
16. Ilyas, M. D. (2024) Negotiation Tactics in the Russia-Ukraine War. European Institute of Policy Research and Human Rights. URL: https://www.researchgate.net/publication/384239603_Negotiation_Tactics_in_the_Russia-Ukraine_War
17. Ivanov, I. (2019) Strategies and tools for hybrid conflicts resolution in XXI century. *Proceedings of the International Scientific Conference “Social Changes in the Global World”*, № 2 (5), Pp. 685–705. URL: <https://js.ugd.edu.mk/index.php/scgw/article/view/2961>
18. Welsh, N. A., Press, S., Schneider & A. Kupfer (2023) Negotiation Theories Engage Hybrid Warfare. *Cardozo Journal of Conflict Resolution*, № 24 (3), Pp. 543–581. URL: <https://open.mitchellhamline.edu/facsch/569>
19. Zhyhlei, I., Legenchyk, S. & Syvak, O. (2020) Hybrid war as a form of modern international conflicts and its influence on accounting development. *Przegląd Wschodnioeuropejski*, № 11 (1), Pp. 191–205. <https://doi.org/10.31648/pw.5980>
20. Zhyvko, Z., & Petrukha, N. (2023) Formation and development of digital competencies in the conditions of digitalization of society. In *The development of innovations and financial technology in the digital economy: monograph* (pp. 62–85). OŬ Scientific Center of Innovative Research. <https://doi.org/10.36690/DIFTDE-2023-62-85>; <https://mono.senchub.com/index.php/book/catalog/view/29/69/590>

УДК 339.9

Кудирко Людмила Петрівна

*кандидат економічних наук,
професор кафедри світової економіки
Державний торговельно-економічний університет*

Kudyrko Liudmyla

*PhD in Economics,
Professor of Department of the World Economy
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-9089-7223*

Шестак Ярослав Іванович

*доктор філософії (комп'ютерні науки),
старший викладач кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки
Державний торговельно-економічний університет*

Shestak Yaroslav

*PhD in Computer Sciences,
Senior Lecturer, Department of Software Engineering and Cybersecurity
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-5102-9642*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11359

ТРЕНДИ РОЗВИТКУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE GLOBAL INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES MARKET: PROSPECTS AND RISKS

Анотація. Вступ. Сучасна глобальна економіка перебуває під впливом динамічного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які формують нові умови для конкурентоспроможності бізнесу та сталого розвитку суспільства. Разом із поширенням хмарних обчислень, штучного інтелекту, 5G та Інтернету речей зростає й кількість викликів, серед яких нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури, кіберзагрози та геополітичні ризики, що зумовлює потребу у комплексному аналізі глобальних тенденцій світового ІКТ-ринку та огляду його перспектив.

Мета. Проаналізувати ключові тенденції розвитку світового ІКТ-ринку, визначити перспективи його подальшого зростання та окреслити основні ризики, що можуть вплинути на стабільність і конкурентоспроможність галузі.

Матеріали і методи. У дослідженні застосовано поєднання загальнонаукових і спеціалізованих методів: аналіз статистичних даних і тенденцій для виявлення довгострокових закономірностей; систематизація та класифікація факторів і ризиків; огляд наукової літератури, звітів міжнародних організацій та аналітичних оглядів; використання елементів SWOT-аналізу та PESTEL-аналізу для оцінки можливостей і загроз.

Результати. Світовий ІКТ-ринок демонструє стійке зростання із прогнозованим CAGR на рівні 6,78% у 2025–2033 рр. Найбільший внесок у розвиток роблять хмарні обчислення, штучний інтелект, машинне навчання та цифрова трансформація ключових секторів. Лідерами ринку залишаються Північна Америка та Європа завдяки розвиненій інфраструктурі та інноваційним екосистемам, тоді як Азійсько-Тихоокеанський регіон демонструє швидкі темпи зростання через урбанізацію та державну підтримку цифрових ініціатив. Особлива увага приділяється розширенню ринку штучного інтелекту та машинного навчання, що трансформують бізнес-моделі та формують новий попит на цифрові компетенції. Разом із тим виявлено значні ризики: геополітична нестабільність, волатильність інвестицій, кіберзагрози та нерівномірний рівень цифрової грамотності.

Перспективи. Розвиток глобального ІКТ-ринку має стійкий характер, проте його майбутнє залежатиме від здатності балансувати між можливостями технологічних проривів і викликами, що обмежують стабільність. Подальші дослідження

доцільно зосередити на вивченні впливу регуляторної політики, сценаріїв цифрової трансформації в умовах геополітичної напруги, а також на аналізі нових бізнес-моделей у сфері ІКТ, що базуються на штучному інтелекті та машинному навчанні.

Ключові слова: світовий ІКТ-ринок, ІТ-сектор, ІКТ-компанії, конкуренція, конкурентні переваги, міжнародна конкурентоспроможність в ІТ, фактори конкурентоспроможності, штучний інтелект, машинне навчання, кібербезпека.

Summary. Introduction. The modern global economy is shaped by the dynamic development of information and communication technologies (ICT), which create new conditions for business competitiveness and sustainable societal development. Alongside the rapid expansion of cloud computing, artificial intelligence, 5G, and the Internet of Things, the number of challenges is also increasing, including unequal access to digital infrastructure, cybersecurity threats, and geopolitical risks. These factors highlight the need for a comprehensive analysis of global ICT market trends and an assessment of its future prospects.

The purpose is to analyse the key trends in the development of the global ICT market, identify the prospects for its further growth, and outline the main risks that may affect the stability and competitiveness of the industry.

Materials and methods. The study applies a combination of general scientific and specialized methods, including statistical data and trend analysis to identify long-term patterns; systematization and classification of factors and risks; review of academic literature, reports of international organizations, and analytical studies; as well as elements of SWOT analysis to assess opportunities and threats.

Results. The global ICT market demonstrates steady growth, with a projected CAGR of 6.78% in 2025–2033. The most significant contributions to its expansion come from cloud computing, artificial intelligence, machine learning, and the digital transformation of key sectors. North America and Europe remain market leaders due to their advanced infrastructure and innovative ecosystems, while the Asia-Pacific region shows rapid growth driven by urbanization and government support for digital initiatives. Particular attention is given to the expansion of the artificial intelligence and machine learning market, which is reshaping business models and generating new demand for digital skills. However, considerable risks have been identified, including geopolitical instability, investment volatility, cybersecurity threats, and unequal levels of digital literacy.

Discussion. The development of the global ICT market demonstrates resilience, but its future will depend on the ability to balance technological breakthroughs with challenges that constrain stability. Future research should focus on the impact of regulatory policy, scenarios of digital transformation under geopolitical tensions, as well as the analysis of new ICT business models based on artificial intelligence and machine learning.

Key words: global ICT market, IT sector, ICT companies, competition, competitive advantages, international competitiveness in IT, competitiveness factors, artificial intelligence, machine learning, cybersecurity.

Постановка проблеми. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) охоплюють широкий спектр технологій, що поєднують телекомунікації, комп'ютери та необхідні програмні рішення, що дозволяють ефективно отримувати доступ, зберігати, передавати та обробляти дані. Швидка трансформація світової економіки в цифрову епоху дедалі більше визначається динамікою ринку інформаційно-комунікаційних технологій, які не лише формують конкурентоспроможність окремих компаній та галузей, але й слугують основою для сталого соціально-економічного розвитку, інновацій та глобальних зв'язків. В останні роки світовий ІКТ-ринок зазнав структурних змін під впливом прискореної цифровізації, поширення хмарних обчислень, штучного інтелекту, 5G, Інтернету речей та блокчейн-технологій. Водночас ринок стикається зі значними ризиками, включаючи нерівномірний глобальний доступ до цифрової інфраструктури, кіберзагрози, регуляторну невизначеність та геополітичну напруженість, що впливає на ланцюги поставок та інвестиційні потоки.

Незважаючи на зростаючу важливість ІКТ для глобального розвитку, існуючі дослідження часто зосереджуються або на технологічних проривах, або на економічних показниках окремо, не надаючи цілісної оцінки довгострокових тенденцій, потенцій-

них траєкторій зростання та системних ризиків, що обмежує здатність політиків, підприємств та дослідників приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії, які б збалансували можливості з викликами в ІТ-секторі своїх країн.

Отже, існує нагальна потреба у всебічному дослідженні сучасних тенденцій розвитку світового ІКТ-ринку, з особливим акцентом на визначенні перспектив зростання та ризиків, які можуть перешкоджати його майбутньому прогресу. Вирішення цієї проблеми надасть розуміння механізмів трансформації ринку, підтримає розробку політики на основі фактичних даних та сприятиме зміцненню стійкості та конкурентоспроможності світової цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У дослідженні [1] автори розглянули структурні особливості світового ринку ІКТ, підкресливши домінування США та швидке зростання Китаю та країн, що розвиваються. У дослідженні також окреслено технологічні мегатренди, такі як гіперавтоматизація, блокчейн та ШІ, одночасно підкреслюючи зміну ролі ІКТ у глобальному виробництві та процесах управління бізнесом. У роботі [2] розглядається специфіка формування ІТ-ринку в Україні та наголошується на ролі кваліфікованих спеціалістів, конкурентних цін на послуги та розвитку екосистеми стартапів

як ключових рушійних сил зростання. Аналогічно, у публікації [4] приділяється увага взаємозв'язку між розвитком ІТ-сектору та інформатизацією суспільства, підкреслюючи роль державної підтримки, інвестицій в інновації та постпандемічного відновлення галузі.

Роботи [3; 5] присвячені питанням маркетингових стратегій та структури ІТ-послуг на світовому ринку. Зокрема, у [3] представлено модель управління маркетингом для ІТ-компаній, що виходять на міжнародні ринки, засновану на інноваційних бізнес-принципах. Водночас, у [5] наведено систематичний аналіз споживання ІТ-послуг за регіонами та визначено аутсорсинг як одну з найбільш швидкозростаючих моделей обслуговування в контексті Індустрії 4.0.

У дослідженні [6] підкреслюється, що глобальна активність М&А в ІКТ здійснюється технологічними ТНК, які купують менші фірми, тоді як в Україні ІТ-галузь залишається привабливою для інвесторів завдяки адаптивності та потенціалу зростання, навіть в умовах невизначеності.

У ширшій перспективі, дослідження [7] розглядає інновації в ІКТ через систематизацію міжнародної наукової літератури за допомогою бібліометричних методів. Автори пропонують концептуальну основу для розуміння процесів інновацій в ІКТ, що охоплює технологічні інновації, цифрову трансформацію, адаптацію бізнес-моделей та сталий розвиток.

Дослідження інвестицій та фінансування ІКТ відображено в [8], де запропоновано систему підтримки рішень для проєктів «Розумного міста». Модель дозволяє оптимізувати інвестиційні стратегії в ІТ, враховуючи багатофакторний характер фінансових процесів у цифровій економіці.

Проблеми цифрової грамотності та кібербезпеки все частіше висвітлюються в останніх роботах. Так, у роботі [9] аналізуються цифрові компетенції працівників та вводиться матриця «BEST» як діагностичний інструмент для підвищення кіберстійкості та ефективності бізнесу. Водночас, у дослідженнях [10; 11] досліджується ескалація кіберзлочинності та важливість кібергігієни в епоху COVID-19 та Суспільства 5.0, наголошується на необхідності превентивних заходів, навчання персоналу та інтеграції кібербезпеки в стратегії підприємств.

Загалом, розглянуті дослідження [1–11] відображають різноманітність підходів до аналізу розвитку ринку ІКТ: від глобальних структурних трансформацій та динаміки сектору послуг до маркетингових стратегій, інноваційних екосистем, інвестиційних моделей та викликів кібербезпеці. Однак, незважаючи на значні досягнення, залишається потреба в комплексних дослідженнях, які б поєднували визначення довгострокових глобальних тенденцій ІКТ з оцінкою перспектив та ризиків для сталого розвитку.

Метою статті є аналіз ключових тенденцій на світовому ІКТ-ринку, визначення перспектив його

подальшого зростання та характеристика основних ризиків, які можуть вплинути на його стабільність та конкурентоспроможність.

Матеріали і методи. Для досягнення мети дослідження було застосовано поєднання загальнонаукових та спеціалізованих методів дослідження. Теоретична та методологічна база статті базується на використанні: *аналізу тенденцій та статистики* (для виявлення довгострокових закономірностей, структурних зрушень та траєкторій зростання у світовому секторі ІКТ), *систематизації та класифікації* (для групування факторів, що впливають на світовий ІКТ-ринок ІКТ, а також для категоризації основних ризиків), *аналізі наукової літератури, політичних звітів та аналітичних оглядів* (для узагальнення теоретичних підходів та практичних знань про динаміку розвитку ІКТ), *елементів SWOT-аналізу та PESTEL-аналізу* (для візуалізації можливостей та загроз, що формують перспективи світового ІКТ-ринку).

Виклад основного матеріалу. Відповідно до прогнозів [12] світовий ІКТ-ринок, який у 2025 р. оцінюється в 13,29 млрд. USD, продемонструє стійке зростання зі сукупним річним темпом зростання (CAGR) 6,78% протягом періоду 2025–2033 рр. Прогнозоване розширення підкріплюється кількома чинниками, зокрема: ініціативи цифрової трансформації в різних секторах, включаючи урядовий сектор, телекомунікації, банківські та фінансові послуги (BFSI) та нафтогазову промисловість, стимулюють попит на передові ІКТ-рішення; прискорене впровадження хмарних обчислень, штучного інтелекту (ШІ) та аналітики великих даних; зростаюча потреба в покращених інфраструктурах кібербезпеки та стійких системах управління даними. Конкурентна динаміка характеризується присутністю визнаних глобальних фірм, таких як «Accenture», «IBM» та «Microsoft», у поєднанні з новими регіональними гравцями, всі з яких конкурують через стратегічні альянси, придбання та постійні інновації продуктів [12].

Структурно світовий ІКТ-ринок поділяється на апаратне забезпечення, програмне забезпечення та послуги, що задовольняють неоднорідні галузеві вимоги. Наразі Північна Америка та Європа займають значну частку ринку, що значною мірою пояснюється їхніми передовими технологічними ландшафтами та високим рівнем впровадження цифрових технологій. Зростання ІКТ-ринку Північної Америки зумовлене значними інвестиціями в цифрову інфраструктуру та швидким впровадженням передових технологій, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект (ШІ) та 5G. Присутність основних лідерів галузі, включаючи «Microsoft», «Amazon Web Services» та «Google», зміцнює інноваційну екосистему США. Інвестиції державного та приватного секторів в ініціативи цифрової трансформації ще більше стимулюють попит на апаратне забезпечення, програмне забезпечення та послуги

ІКТ. Крім того, підвищена увага до кібербезпеки та розширення практики віддаленої роботи значною мірою сприяли зростанню ринку в цьому регіоні. Європа є ще одним важливим ІКТ-ринком, що вирізняється сильним акцентом на цифрових інноваціях, дотриманні нормативних вимог та захисті даних. Суворі законодавчі рамки захисту даних ЄС сформували розвиток безпечних ІКТ-рішень. Провідні економіки, такі як Німеччина, Сполучене Королівство та Франція, є лідерами у впровадженні ІІІ, хмарних обчислень та Інтернету речей (IoT). Крім того, регіон спостерігає зростання інвестицій у проекти розумних міст, цифрові послуги охорони здоров'я та ініціативи Індустрії 4.0, що стимулює попит на ІКТ у різних секторах, включаючи виробництво та фінанси.

Тим не менш, країни, що розвиваються, в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, на Близькому Сході та в Африці демонструють значний потенціал зростання, пропонуючи нові можливості для ІКТ-компаній. Крім того, розширення Азійсько-Тихоокеанського регіону підтримується швидкою урбанізацією, широким проникненням мобільних гаджетів та Інтернету, а також сильною урядовою підтримкою цифрових ініціатив. Китай, Японія, Південна Корея та Індія відіграють провідну роль у формуванні регіонального ландшафту ІКТ. Китай, зокрема, став світовим рушієм інновацій у сфері ІІІ, Інтернету речей та електронної комерції. Зростаюча увага регіону до розумних міст, цифрових платіжних систем та інтеграції ІКТ в охорону здоров'я та освіту ще більше прискорює ринковий попит. Швидке зростання технологічних стартапів та поширення цифрових послуг зміцнюють позиції Азійсько-Тихоокеанського регіону як центрального хабу, що пропонує значний потенціал для майбутнього зростання.

За даними «Gartner, Inc.» [13], прогнозується, що світові витрати на ІКТ досягнуть 5,43 трлн. USD у 2025 р., що відображає зростання на 7,9% порівняно з 2024 р. (табл. 1). Незважаючи на стратегічну «паузу невизначеності» в чистих нових інвестиціях, що пояснюється підвищеною економічною волатильністю та геополітичними ризиками, ініціативи з цифровізації, зосереджені на ІІІ та генеративному

ІІІ (GenAI), продовжують стимулювати витрати. Примітно, що очікується прискорення витрат на інфраструктуру, пов'язану з ІІІ, зокрема на системи центрів обробки даних та сервери, оптимізовані для ІІІ, при цьому прогнози показують, що до 2027 р. витрати на сервери з ІІІ потрояться, ніж на традиційні сервери [13].

Опитування Gartner, проведене серед 252 керівників вищої ланки великих підприємств у Північній Америці та Західній Європі (дохід $\geq$ 500 млн. USD), проведене у березні-травні 2025 р., показало, що 62% вважають ІІІ визначальним фактором конкурентної переваги протягом наступного десятиліття. Крім того, 64% респондентів повідомили, що конкурентний тиск є основним обґрунтуванням для інвестицій у технології та трансформацію бізнесу [13].

Водночас, починаючи з другого кварталу 2025 р., «пауза невизначеності» призвела до затримки витрат у всіх галузях. Хоча ця пауза не відображає скорочення бюджету — кошти залишаються розподіленими — вона в першу чергу впливає на інвестиції в обладнання та інфраструктуру, зокрема через зростання цін та перебої в ланцюжку поставок. Натомість витрати на такі регулярні послуги, як хмарні та керовані послуги, залишаються порівняно стабільними. Опитування «Gartner» [13] також показало, що хоча 61% підприємств розпочали 2025 р. у кращому становищі, ніж у 2024 р., лише 24% очікують перевищення своїх річних цільових показників ефективності. Крім того, керівники підприємств визначають макроекономічні потрясіння (41%) та геополітичну нестабільність (32%) як найзначніші ризики для інвестицій в ІКТ, тоді як тиск з боку клієнтів, конкурентів та регуляторів вважається відносно керованим.

Обсяг світового ринку ІІІ в 2024 р. оцінювався в 279 220,1 млн. USD (рис. 1), а до 2030 р., за прогнозами, досягне 1 811 747,3 млн. USD, із прогнозованим середньорічним темпом зростання 35,9% у 2025–2030 рр. [14].

На рис. 2 показано динаміку доходів світового ринку ІІІ за період 2018–2025 рр. Дані демонструють послідовну тенденцію зростання, при цьому доходи зросли з 10,1 млрд. USD у 2018 р. до прогнозованих 126 млрд. USD у 2025 р. Дані підкреслюють

Таблиця 1

Прогноз світових витрат на ІКТ (млн. USD)

Сегмент ІКТ-ринку	Витрати на 2024 р.	Зростання у 2024 р. (%)	Витрати на 2025 р.	Зростання у 2025 р. (%)
Системи центрів обробки даних	333 372	40.3	474 883	42.4
Пристрої	720 681	4.6	759 615	5.4
Програмне забезпечення	1 114 604	11.9	1 232 145	10.5
ІТ-послуги	1 614 756	4.8	1 686 321	4.4
Комунікаційні послуги	1 256 287	2.2	1 282 592	2.1
Загалом	5 039 699	7.4	5 435 555	7.9

Джерело: [13]

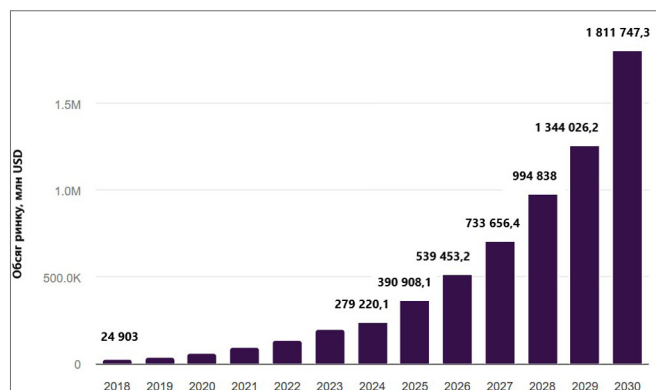


Рис. 1. Прогноз зростання світового ринку ІІІ у 2018–2030 рр.
Джерело: [14]

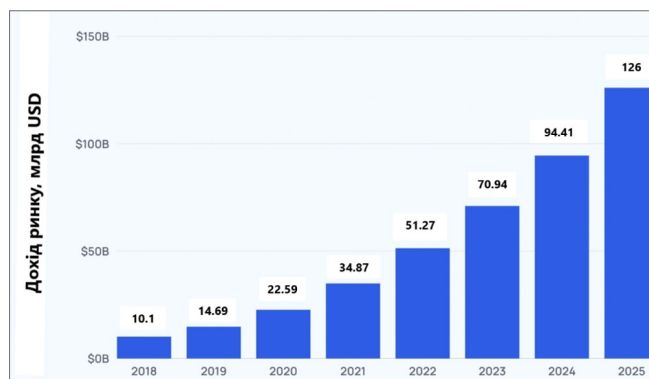


Рис. 2. Динаміка доходів світового ринку ІІІ у 2018–2025 рр.
Джерело: [15]

структурну трансформацію та швидке масштабування сектору, що відображає як технологічні інновації, так і зростання світового попиту. Ця тенденція свідчить про те, що зрілість ринку ще не досягнута, оскільки щорічні темпи приросту продовжують прискорюватися.

На рис. 3 представлено прогнозовану валову додану вартість (ВДВ), що пояснюється ІІІ в основних галузях економіки до 2035 р. Стовпчики розрізняють базовий економічний внесок та додаткову вартість, що генерується завдяки впровадженню ІІІ. Дані вказують на те, що ІІІ матиме трансформаційний ефект у широкому спектрі секторів, з особливо вираженим внеском у виробництво, оптову та роздрібну торгівлю, професійні послуги, а також інформацію та комунікації. Натомість, такі сектори, як мистецтво, розваги, освіта та сільське господарство, демонструють відносно скромне зростання вар-

тості, що свідчить про повільнішу інтеграцію технологій ІІІ або менший потенціал для автоматизації.

Додатково, на рис. 3 зображено нерівномірний розподіл економічного впливу ІІІ, підкреслюючи, що найбільшу вигоду отримають галузі, що характеризуються масштабними операціями, складними ланцюгами поставок та процесами, що інтенсивно використовують дані.

Представлені дані (табл. 2) свідчать про різні рівні впровадження ІІІ у провідних країнах світу та ключові фактори, що зумовлюють їх розвиток.

Найвищий показник спостерігається у США (45%), де формування зрілої цифрової екосистеми, активне використання хмарних технологій та значний обсяг інвестицій у стартапи створюють сприятливі умови для поширення ІІІ. У Сполученому Королівстві (41%) розвиток ІІІ стимулюється кластерами у сфері фінансових технологій та охорони

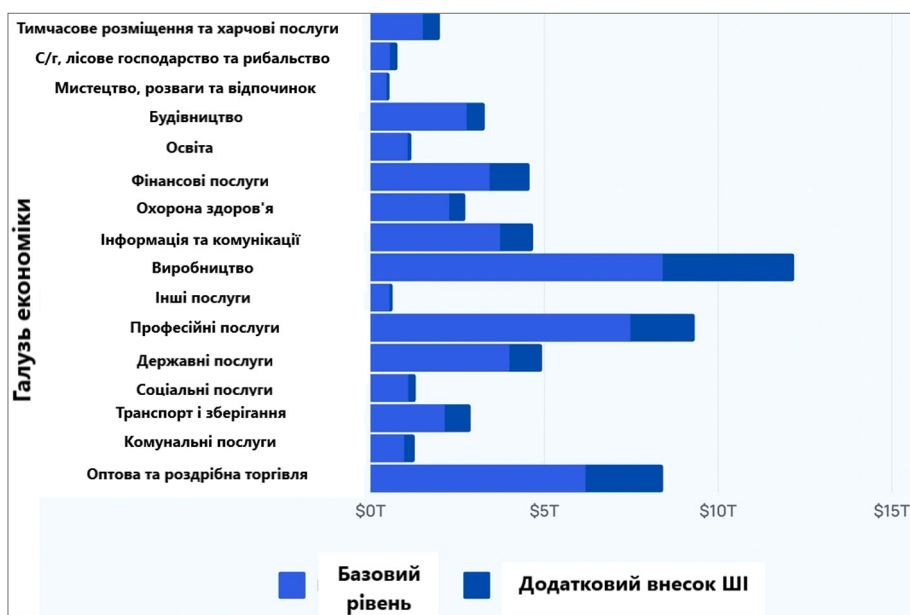


Рис. 3. Прогноз доданої вартості від ІІІ (GVA) у 2035 р.
Джерело: [16]

Таблиця 2

Країни, що найбільше впроваджують ІІІ у процеси діяльності

Країна	Рівень впровадження ІІІ	Ключові драйвери
США	45%	Зріла екосистема, хмарні обчислення, фінансування стартапів
Сполучене Королівство	41%	Кластери фінтеху та медичного ІІІ, відкрите регулювання
Німеччина	36%	Орієнтація на Індустрію 4.0, сильний виробничий сектор
Китай	39%	Державне управління, інтегрований державно-приватний розвиток ІІІ
Індія	28%	Ринок, що розвивається, зростання впровадження ІІІ у сфері обслуговування клієнтів

Джерело: [17]

здоров'я, а також відносно відкритим регуляторним середовищем. У Німеччині (36%) головним драйвером є орієнтація на концепцію «Індустрії 4.0» та високий рівень розвитку виробничого сектору, тоді як у Китаї (39%) провідну роль відіграє державна політика, спрямована на інтеграцію державних і приватних ініціатив у сфері ІІІ. Індія демонструє нижчий рівень впровадження (28%), проте характеризується швидким зростанням застосувань у сфері обслуговування клієнтів, що відображає динаміку ринку, що розвивається.

Загалом, порівняння показує, що високі темпи поширення ІІІ корелюють із наявністю зрілих інноваційних екосистем, ефективної державної політики або потужних галузевих кластерів, тоді як країни з ринками, що розвиваються, орієнтуються на нішеві застосування з поступовим розширенням.

Глобальний ринок машинного навчання (ML) у 2024 р. оцінювався в 35,32 млрд. USD, і, за прогнозами, він зросте з 47,99 млрд. USD у 2025 р. до 309,68 млрд. USD до 2032 р., що становить сукупний річний темп зростання (CAGR) у 30,5% [18].

Рушійними силами зростання ринку машинного навчання є (рис. 4): міжгалузеве впровадження (в основні операції в охороні здоров'я, автомобільній промисловості, роздрібній торгівлі та виробництві), технологічні інновації (зокрема, досягнення в хмарних обчисленнях, великих даних та автоматизації прискорюють інтеграцію машинного навчання) та застосування, зумовлені пандемією COVID-19 (уряди та організації застосували інструменти машинного навчання для оцінки наслідків карантину та заходів соціального дистанціювання, що підкреслило актуальність аналізу політики на основі даних).

Хоча сьогоденні варіанти використання ІІІ та машинного навчання стають дедалі різноманітнішими в усіх галузях, «ІВМ» [19] визначає фінансові послуги як провідний сектор з точки зору впровадження ІІІ та машинного навчання (рис. 5).

Оскільки ІІІ та машинне навчання стають основною тенденцією розробки програмного забезпечення, організації наймають нових спеціалістів та запускають ініціативи з перепідготовки, щоб заповнити прогалини у навичках своїх співробітників.

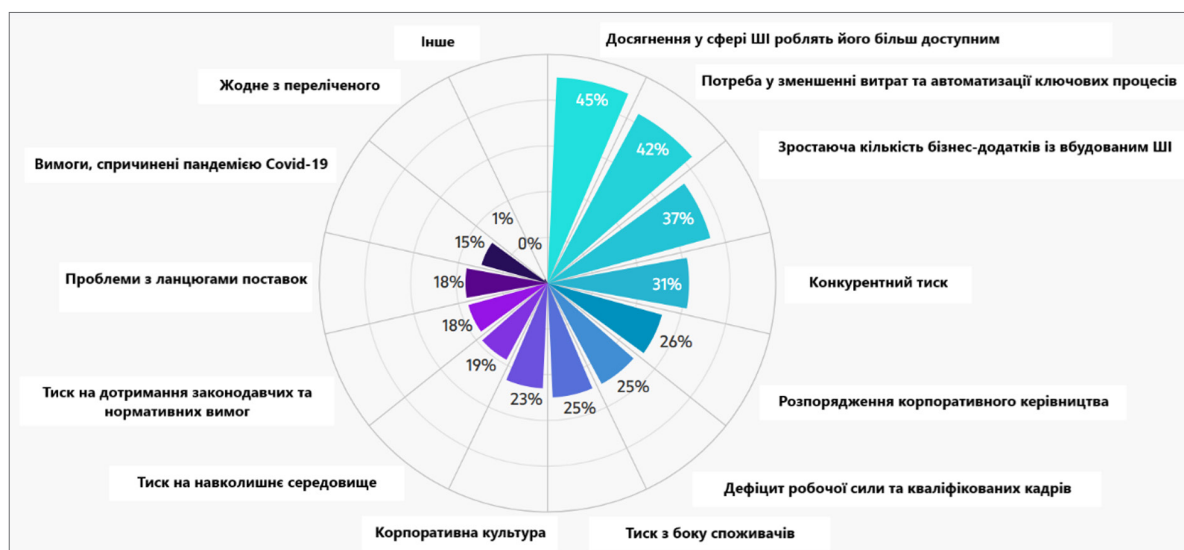


Рис. 4. Рушійні сили впровадження машинного навчання та ІІІ

Джерело: [19]

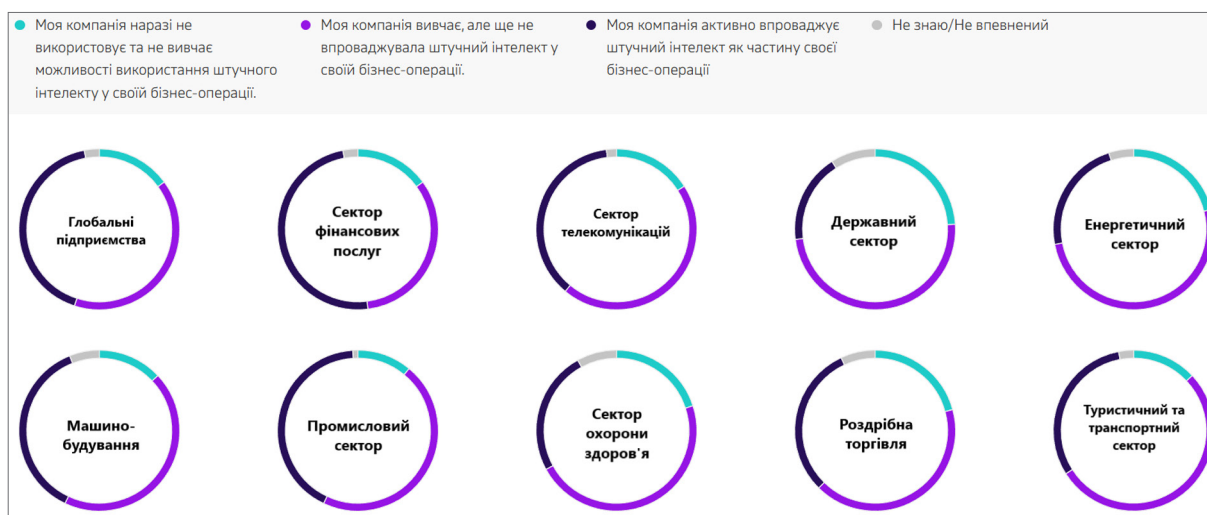


Рис. 5. Випадки використання машинного навчання в різних галузях

Джерело: [19]

До основних тенденцій розвитку ринку машинного навчання віднесемо наступні факти:

- 1) незважаючи на нещодавній спад, машинне навчання є найбільш затребуваною навичкою у сфері ІІІ, яку вимагають 0,7% усіх вакансій у США, далі йдуть ІІІ, нейrolінгвістика, автономне водіння та нейронні мережі [20];
- 2) кількість оголошень про вакансії спеціалістів зі штучного інтелекту зростає в 3,5 рази швидше, ніж для всіх вакансій [21];
- 3) найбільш затребуваними навичками у вакансіях, пов'язаних зі штучним інтелектом, є Python, інформатика, SQL, аналіз даних, наука про дані, гнучка методологія та розробка програмного забезпечення [20];
- 4) найпопулярніші галузі або методи машинного навчання, над якими працюють фахівці з машинного навчання, включають часові ряди (17%), табличні системи (15%), рекомендаційні системи (12%) та причинно-наслідкові висновки (6%) [22];
- 5) найпопулярнішими фреймворками та бібліотеками машинного навчання серед фахівців з машинного навчання є Sklearn (35%), PyTorch (32%) та TensorFlow (8%) [22];
- 6) 32% керівників та 38% ІКТ-фахівців вважають, що організаціям слід почати з інвестування в таланти та навчання, щоб допомогти новачкам ефективно використовувати технології ІІІ, такі як машинне навчання [23];
- 7) лише 12% ІКТ-фахівців мають значний досвід роботи з ІІІ та машинним навчанням [23];
- 8) 15% фахівців з машинного навчання називають регуляторний моніторинг машинного навчання найбільшою проблемою у розробці своїх моделей машинного навчання, що робить їх найпоширенішою перешкодою [22];
- 9) доступ до відповідних навчальних даних є найпоширенішою проблемою, з якою стикаються фахівці

з машинного навчання під час розробки своїх моделей машинного навчання (на це вказують 13% з них) [22].

Відповідно до прогнозів [24], світовий ринок кібербезпеки зростає з 200,1 млрд. USD у 2024 р. до 455,23 млрд. USD до 2034 р. (з CAGR на рівні 8,6%). Кібербезпека враховує практики із захисту програмного забезпечення, мереж та інформаційних систем від шкідливих цифрових загроз, відіграючи вирішальну роль у захисті конфіденційних даних, забезпеченні безперервності бізнесу та запобіганні несанкціонованому доступу, зміні або знищенню інформації. Зазначимо, розширення ринку сильно залежить від зростання впровадження рішень корпоративної безпеки у виробничому, банківському, фінансовому та страховому секторах, а також у сфері охорони здоров'я. Ключовими сприятливими факторами розвитку світового ринку кібербезпеки є зростаюча складність та частота кібератак, суворіші нормативно-правові рамки для захисту даних та прискорене впровадження цифрових технологій, таких як хмарні обчислення та Інтернет речей (IoT). Крім того, підвищена обізнаність про кіберзагрози серед окремих осіб та організацій, разом зі зростанням обсягу віддаленої роботи та цифрових транзакцій, посилює попит на передові рішення з безпеки. Додатково, сектор кібербезпеки демонструє значні можливості у спеціалізованих сферах, включаючи безпеку Інтернету речей, хмарні послуги безпеки та застосування штучного інтелекту (ІІІ) та машинного навчання (МН) для виявлення та реагування на загрози. Крім того, зростаючий попит на керовані послуги безпеки та нестача кваліфікованих фахівців з кібербезпеки створюють значні перспективи для постачальників послуг та учасників ринку праці.

На рис. 6 показано динаміку світових доходів від кібербезпеки, виражених у млрд. USD. Дані свід-

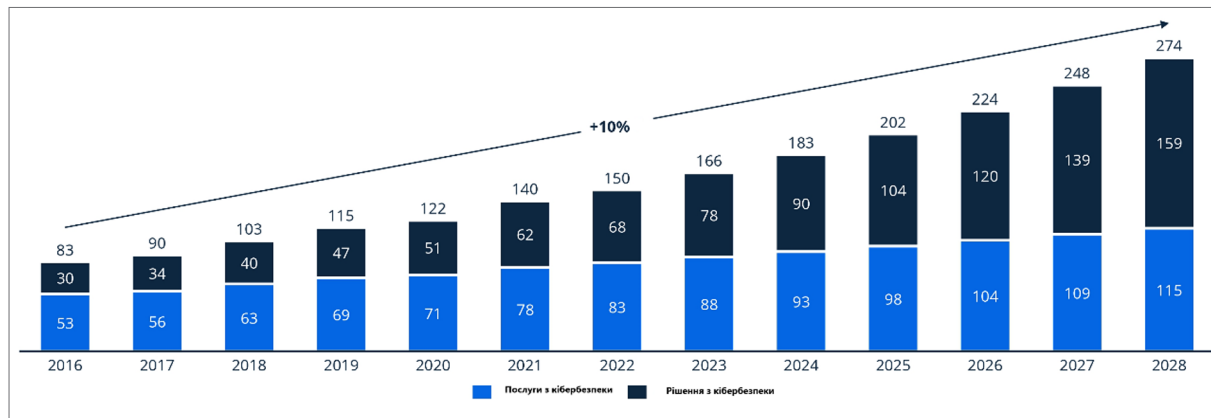


Рис. 6. Світовий дохід ринку кібербезпеки в млрд. USD

Джерело: [25]

чать про стабільне та значне розширення ринку кібербезпеки, що відображає як зростання частоти та складності кіберзагроз, так і зростаючий попит на передові рішення безпеки в різних галузях. Зростання доходів підкреслює зростаючу стратегічну важливість кібербезпеки для урядів, бізнесу та приватних осіб, оскільки цифрова трансформація, впровадження хмарних технологій та поширення підключених пристроїв прискорюються в усьому світі. В регіональному розрізі, найбільше доходу в галузі кібербезпеки було згенеровано в Американському регіоні — 49%, Європейському регіоні — 25% та Азійському регіоні — 22% [25].

Фактори, що сприяють розвитку та зростанню світового ринку кібербезпеки, включають:

- зростання частоти, масштабів та складності кібератак, спрямованих на критичну інфраструктуру, підприємства та приватних осіб;
- прискорення цифрової трансформації та зростання популярності хмарних обчислень, штучного інтелекту та Інтернету речей;
- розширення віддалених та гібридних робочих середовищ, що збільшує вразливість та вимагає передових рішень у сфері безпеки;
- поширення мобільних пристроїв та додатків, що розширюють потенційну площу атаки;
- зростання фінансових втрат та втрат репутації, спричинених порушеннями безпеки даних та кіберінцидентами;
- зростання попиту на дотримання національних та міжнародних нормативних вимог і стандартів у сфері кібербезпеки;
- підвищення обізнаності про ризики кібербезпеки серед підприємств, урядів та споживачів;
- зростання інвестицій у дослідження, інновації та технологічний прогрес у сфері кібербезпеки;
- посилення геополітичної напруженості та кіберзагроз, що фінансуються державою;
- поява передових технологій, таких як мережі 5G, блокчейн та периферійні обчислення, що вимагають вдосконалених механізмів захисту;

- розширення цифрових фінансових послуг, електронної комерції та систем онлайн-платежів, що вимагають надійних систем безпеки;
- зростання залучення урядів до просування політики, стратегій та ініціатив з фінансування у сфері кібербезпеки;
- зростання ринку послуг з кібербезпеки, включаючи постачальників послуг з управління безпекою та послуги з реагування на інциденти;
- розвиток програм з підготовки фахівців у сфері кібербезпеки та навчання для вирішення проблеми глобального дефіциту робочої сили;
- посилення співпраці між міжнародними організаціями, урядами та приватними компаніями з метою зміцнення колективної стійкості до кіберзагроз.

Таким чином, розвиток світового ІКТ-ринку формується широким спектром зовнішніх факторів, які виходять за рамки галузевої динаміки. Для врахування цих впливів використовується PESTEL-аналіз, який враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти глобального середовища, дозволяючи визначити рушійні сили та перешкоди для розвитку ІКТ. У табл. 3 представлено основні фактори PESTEL, що впливають на розвиток світового ІКТ-ринку.

Окрім зовнішніх факторів середовища, необхідно також враховувати внутрішні характеристики та стратегічне позиціонування ІТ-сектору. SWOT-матриця надає структуроване уявлення про сильні та слабкі сторони, властиві світовому ІКТ-ринку, а також про можливості та загрози, що виникають із його зовнішнього середовища. У табл. 4 нижче представлено комплексну SWOT-матрицю для світового ринку ІКТ.

На основі проведеного огляду можна виділити ключові напрями, на які урядам слід звернути увагу для розвитку та підвищення міжнародної конкурентоспроможності національного ІТ-сектору на світовому ІКТ-ринку:

- розробка та реалізація національних стратегій цифрової трансформації (для формування

Таблиця 3

PESTEL-аналіз розвитку світового ІКТ-ринку у 2025 р.

Компонент аналізу	Фактори
Р (політичні)	- урядова підтримка цифровізації та Індустрії 4.0; - національні стратегії розвитку ІКТ та програми фінансування; - торговельна політика, тарифи та обмеження на товари та послуги ІКТ; - геополітична напруженість (технологічне суперництво США та Китаю, обмеження щодо Huawei, заборони на експорт напівпровідників); - пріоритети кібербезпеки та національної оборони; - державно-приватні партнерства для розвитку інфраструктури.
Е (економічні)	- високі інвестиції в ІКТ як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються; - розширення цифрової торгівлі та транскордонних послуг; - волатильність ланцюгів поставок напівпровідників та апаратного забезпечення; - тиск на витрати через швидкі інноваційні цикли; - зростаюча роль ІКТ у фінансовій інклюзії (фінтех, мобільний банкінг); - вплив глобальних рецесій на бюджети ІКТ.
S (соціальні)	- зростаючий попит на віддалену роботу, електронне навчання та телемедицину; - зміна поведінки споживачів у бік цифрових рішень; - зростання цифрової грамотності та попиту на навички роботи з ІКТ; - занепокоєння щодо цифрового розриву та нерівного доступу; - залежність суспільства від ІКТ-інфраструктури для повсякденного життя; - етичні проблеми щодо ШІ, автоматизації та спостереження; - роль ІКТ у формуванні культури та комунікації.
T (технологічні)	- ШІ, машинне навчання, Інтернет речей, 5G, хмарні технології, блокчейн, квантові обчислення; - інтеграція ІКТ у кожен галузь (охорона здоров'я, фінанси, освіта, виробництво); - зростання інвестицій у дослідження та розробки та патентна діяльність; - розширення периферійних обчислень та інтелектуальних пристроїв; - зростання автоматизації та робототехніки; - проблеми сумісності та стандартизації.
Е (екологічні)	- зростаюча важливість енергоефективної ІКТ-інфраструктури (зелені ЦОД, низькоенергетичні чіпи); - високе споживання енергії та вуглецевий слід ІКТ-операцій як обмежувальний фактор; - зростаючий глобальний тиск на впровадження сталих практик ІКТ (вимоги ESG); - утворення електронних відходів та необхідність політики переробки/повторного використання; - ІКТ як інструмент для моніторингу клімату, інтеграції відновлюваної енергії та сталого міського планування; - кліматичні ризики (стихійні лиха), що порушують роботу ІКТ-інфраструктури.
L (правові)	- суворі правила захисту даних та конфіденційності (GDPR, CCPA, закони Китаю про локалізацію даних); - цифровий суверенітет та обмеження транскордонного потоку даних, що впливають на міжнародну торгівлю ІКТ; - права інтелектуальної власності та патентний захист, що заохочують або обмежують інновації; - антимонопольне регулювання, спрямоване на зменшення домінування гігантів ІКТ (Google, Apple, Meta, Microsoft); - нові рамки регулювання ШІ (Закон ЄС про штучний інтелект, принципи ОЕСР щодо штучного інтелекту); - глобальне торговельне законодавство та переговори СОТ щодо електронної комерції, що формують ринки товарів та послуг ІКТ.

Джерело: сформовано авторами

довгострокових державних програм підтримки цифровізації економіки та стимулювання впровадження технологій ШІ, машинного навчання, великих даних, 5G та Індустрії 4.0 у різних секторах);

- інвестицій в ІКТ-інфраструктуру та інновації (для підтримки створення сучасних дата-центрів, високошвидкісних мереж та хмарних платформ; сприяння розвитку технологічних парків, стартап-

інкубаторів та R&D-центрів; та формування сприятливих умов для державно-приватних партнерств);

- розвиток людського капіталу та цифрових навичок (впровадження програм з підготовки та перепідготовки ІКТ-фахівців; стимулювання освіти у сфері STEM та розвиток цифрової грамотності населення; зменшення дефіциту кадрів у сферах ШІ, кібербезпеки, аналітики даних та розробки ПЗ);

Таблиця 4

SWOT-матриця світового ІКТ-ринку у 2025 р.

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
- швидкі технологічні інновації (ШІ, Інтернет речей, хмарні технології, 5G, квантові технології); - високий світовий попит на цифрові рішення в усіх секторах (фінанси, охорона здоров'я); - висока масштабованість та адаптивність ІКТ-послуг та продуктів; - важлива роль у забезпеченні глобалізації, міжнародної торгівлі та транскордонних комунікацій; - розширення цифрової інформації; - встановлені світові лідери в ІКТ (США, Китай, ЄС, Південна Корея, Японія); - зростання впровадження хмарних обчислень та периферійних обчислень за рахунок витрат; - ІКТ як рушійна сила продуктивності, конкурентоспроможності та інновацій у всіх галузях промисловості; - підтримуюча глобальна екосистема стартапів; - інтеграція ІКТ з відновлюваною енергетикою, розумними містами та сталим розвитком.	- висока залежність від глобальних ланцюгів поставок обладнання, чіпів та рідкоземельних матеріалів; - високі витрати на дослідження та розробки та швидке старіння технологій; - нерівний доступ до ІКТ у різних регіонах (цифровий розрив між розвиненими та країнами, що розвиваються); - вразливості кібербезпеки та ризики масштабних кібератак; - проблеми конфіденційності даних, регуляторний тиск та зростання витрат на дотримання вимог; - дефіцит кваліфікованих кадрів у передових галузях ІКТ (штучний інтелект, кібербезпека, наука про дані); - залежність від постійного оновлення інфраструктури (5G, оптоволоконний зв'язок, супутники); - високе енергоспоживання центрів обробки даних та ІКТ-інфраструктури; - фрагментація стандартів та відсутність сумісності між платформами.
O (можливості)	T (загрози)
- прискорення глобальної цифрової трансформації в бізнесі, уряді та суспільстві; - розширення ринків електронної комерції, фінтех, телемедицини та електронного навчання; - зростання Індустрії 4.0 та Інтернету речей (IoT); - зростаючий попит на рішення з кібербезпеки та системи цифрової довіри; - ШІ та машинне навчання як трансформаційні сили в різних секторах; - розширення розумних міст, автономних транспортних засобів та інтелектуальних транспортних систем; - Зелені ІКТ — можливості в енергоефективних обчисленнях, ЦОД, що працюють на відновлюваних джерелах енергії; - зростаючий попит на ІКТ на ринках, що розвиваються (Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Африка, Латинська Америка); - розширення транскордонних цифрових послуг та угод про цифрову торгівлю; - державно-приватне партнерство для розвитку ІКТ-інфраструктури; - інтеграція ІКТ у моніторинг зміни клімату, управління стихійними лихами та ініціативи щодо сталого розвитку; - розширення моделей віддаленої та гібридної роботи, що створює попит на платформи для співпраці.	- зростання геополітичної напруженості, торговельні обмеження та технологічний протекціонізм; - глобальний дефіцит напівпровідників та перебої в ланцюгах поставок; - зростання інтенсивності кіберзлочинності, програм-вимагачів та кібератак, що спонсуються державою; - швидкі темпи технологічних змін призводять до коротких життєвих циклів продукції; - фрагментація нормативного регулювання (різні захист даних, етика ШІ та режими цифрового оподаткування); - ризики монополізації та антимонопольних заходів, спрямованих проти гігантів ІКТ; - зростаюче занепокоєння щодо цифрового суверенітету та обмежень на транскордонні потоки даних; - вплив економічних спадів та фінансової нестабільності на інвестиції в ІКТ; - електронні відходи, високий вуглецевий слід ІКТ-інфраструктури; - дезінформація, цифрова залежність, соціальна нерівність через нерівномірне впровадження ІКТ; - потенційне витіснення робочої сили через автоматизацію та процеси на основі ШІ; - вразливість ІКТ-інфраструктури до кліматичних катастроф (спеки, повені, урагани).

Джерело: сформовано авторами

- підтримка екосистеми стартапів та підприємництва (фінансування інноваційних компаній через гранти, податкові стимули, венчурні фонди; сприяння розвитку нішевих рішень (фінтех, електронна комерція, телемедицина, «розумні міста»); міжнародна інтеграція стартапів у глобальні ринки);
- актуалізація нормативно-правової бази (забезпечення правової визначеності у сфері захисту даних, кібербезпеки та цифрових транзакцій; адаптація законодавства до нових викликів (ШІ, блокчейн, IoT));
- пріоритет кібербезпеки та цифрового суверенітету (створення національних центрів кіберзахисту

та посилення співпраці з міжнародними структурами; розвиток ринку керованих послуг безпеки та захисту критичної інфраструктури; підготовка спеціалістів з кібербезпеки та стимулювання інновацій у цій сфері);

- активізація міжнародної співпраці (участь у глобальних ІКТ-альянсах та спільних дослідницьких проектах; розширення торговельних угод у сфері ІКТ, інтеграція у світові ланцюги постачань; використання можливостей для просування національних компаній на нові ринки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Світовий ІКТ-ринок демонструє стійке

зростання, що обумовлено багатofакторним впливом, включаючи цифрову трансформацію урядового та приватного секторів, прискорене впровадження хмарних технологій, штучного інтелекту, аналітики великих даних та розвиток кібербезпеки. Географічний розподіл ринку вказує на лідерство Північної Америки та Європи, що пояснюється високим рівнем технологічного розвитку, наявністю провідних компаній та масштабними інвестиціями у цифрову інфраструктуру. Водночас країни, що розвиваються в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, на Близькому Сході та в Африці, демонструють значний потенціал зростання завдяки урядовій підтримці, урбанізації та високому проникненню цифрових технологій.

Аналіз витрат на ІКТ показує, що ключові інвестиції зосереджуються на системах центрів обробки даних, хмарних та керованих послугах, програмному забезпеченні та комунікаційних послугах. При цьому прискорюється впровадження технологій штучного інтелекту та генеративного ШІ, що стимулює попит на інфраструктуру та компетентності в сфері ІКТ.

Проведений PESTEL-аналіз дозволяє визначити основні фактори, що впливають на розвиток світового ІКТ-ринку: політичні та нормативні рамки, економічні стимули, соціальні зміни, технологічні інновації, екологічні виклики та правові регуляції. Ці фактори формують як можливості для зростання, так і загрози, які потребують стратегічного управління. SWOT-аналіз свідчить, що глобальний ІКТ-ринок ха-

рактеризується високим рівнем технологічних інновацій, масштабованістю та глобальною інтеграцією, але водночас стикається з ризиками кібербезпеки, дефіцитом кваліфікованих кадрів та нерівномірним доступом до технологій у різних регіонах.

На основі аналізу сучасних тенденцій можна виділити ключові напрями, на які урядам слід звернути увагу для підвищення міжнародної конкурентоспроможності національного ІТ-сектору: розробка та впровадження національних стратегій цифрової трансформації; стимулювання інновацій у сфері ШІ, машинного навчання, Індустрії 4.0 та хмарних технологій; розвиток кваліфікованих кадрів та програм перепідготовки для забезпечення дефіцитних компетенцій; забезпечення кібербезпеки та цифрової довіри у державному та приватному секторах; підтримка стартапів, приватних інвестицій та міжнародного співробітництва для інтеграції в глобальні ІКТ-екосистеми.

У цілому, ефективне поєднання державної політики, стратегічного планування та підтримки інноваційних екосистем визначає успіх національного ІТ-сектору в умовах глобальної конкуренції та швидких технологічних змін. Подальші дослідження можуть зосередитися на порівняльному аналізі ІТ-секторів різних країн із урахуванням нових технологічних трендів, оцінці впливу глобальних економічних змін на конкурентоспроможність, а також розробленні методик оцінювання ефективності державної політики у сфері ІКТ.

Література

1. Чернишова Л. О., Новікова Л. В. Світовий ринок інформаційно-комунікаційних технологій: тенденції та перспективи розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 15–19. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.2>
2. Особливості розвитку національного ІТ-ринку у світовому інформаційному просторі / О. В. Птащенко та ін. *Бізнес інформ*. 2023. Т. 3, № 542. Р. 12–17. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-12-17>
3. Корж М., Сова В., Фоміченко І. Маркетингова стратегія виходу українських ІТ-компаній на світовий ринок. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. Т. 125, № 6. С. 37–54. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)03](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)03)
4. Колобердянюк І., Чернявська А. Стан і тенденції міжнародного ринку торгівлі ІТ-послугами. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-63>
5. Македон В., Льченко Н. Кон'юнктура світового ринку ІТ-послуг в умовах економіки 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.8>
6. Середа О. Особливості злиття та поглинань корпоративних підприємств в сфері ІТ-технологій, медіа та телекомунікацій. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 2(100). С. 57–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.09>
7. Zhu Z.-Y., Xie H.-M., Chen L. ICT industry innovation: Knowledge structure and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 189. P. 122361. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122361>
8. Smart City Technology Investment Solution Support System Accounting Multi-factories / V. Lakhno et al. *Software Engineering Perspectives in Intelligent Systems*. Cham, 2020. P. 1–11. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-63322-6_1
9. Devising a comprehensive method to manage digital competencies / Y. Shestack et al. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 3, no. 13 (123). P. 86–97. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.281933>
10. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В., Шестак Я. І. Кібербезпека та захист інформації під час пандемії COVID-19. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки»*. 2021. Т. 37, № 1. С. 34–46. DOI: [https://doi.org/10.31617/tr.knute.2021\(37\)03](https://doi.org/10.31617/tr.knute.2021(37)03)
11. Білявська Ю. В., Шестак Я. І. Кібербезпека та кібергігієна: нова ера цифрових технологій. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки»*. 2022. Т. 43, № 3. С. 47–59. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2022\(43\)04](https://doi.org/10.31617/2.2022(43)04)

12. It Market Strategic Insights: Analysis 2025 and Forecasts 2033. URL: <https://www.marketreportanalytics.com/reports/it-market-10643> (дата звернення: 01.09.2025).
13. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 7.9% in 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-07-15-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-7-point-9-percent-in-2025> (дата звернення: 01.09.2025).
14. Global Artificial Intelligence Market Size & Outlook. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/artificial-intelligence-market-size/global> (дата звернення: 01.09.2025).
15. Artificial Intelligence. URL: <https://omdia.tech.informa.com/advance-your-business/ai> (дата звернення: 01.09.2025).
16. Accenture Report: Artificial Intelligence Has Potential to Increase Corporate Profitability in 16 Industries by an Average of 38 Percent by 2035. URL: <https://newsroom.accenture.com/news/2017/accenture-report-artificial-intelligence-has-potential-to-increase-corporate-profitability-in-16-industries-by-an-average-of-38-percent-by-2035> (дата звернення: 01.09.2025).
17. AI Statistics 2024–2025: Global Trends, Market Growth & Adoption Data. URL: <https://ff.co/ai-statistics-trends-global-market/> (дата звернення: 01.09.2025).
18. Machine Learning (ML) Market Size, Share & Industry Analysis, By Enterprise Type (Small & Mid-sized Enterprises (SMEs) and Large Enterprises), By Deployment (Cloud and On-premise), By End-Use Industry (Healthcare, Retail, IT and Telecommunication, BFSI, Automotive and Transportation, Advertising and Media, Manufacturing, and Others), and Regional Forecast, 2025–2032. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/machine-learning-market-102226> (дата звернення: 01.09.2025).
19. IBM Global AI Adoption Index 2023. URL: https://filecache.mediaroom.com/mr5mr_ibmspgi/179414/download/IBM%20Global%20AI%20Adoption%20Index%20Report%20Dec.%202023.pdf (дата звернення: 01.09.2025).
20. AI Index. URL: <https://hai.stanford.edu/ai-index> (дата звернення: 01.09.2025).
21. AI-exposed sectors experience productivity surge as AI jobs climb and see up to 25% wage premium: PwC 2024 Global AI Jobs Barometer. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-global-ai-jobs-barometer.html> (дата звернення: 01.09.2025).
22. The State of Production ML in 2024. URL: <https://ethical.institute/state-of-ml-2024> (дата звернення: 01.09.2025).
23. Pluralsight AI skills report. URL: <https://www.pluralsight.com/resource-center/ai-skills-report-2024> (дата звернення: 01.09.2025).
24. Cyber Security Market. URL: <https://www.factmr.com/report/cyber-security-market> (дата звернення: 01.09.2025).
25. Cybersecurity — Worldwide. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/cybersecurity/worldwide> (дата звернення: 01.09.2025).

References

1. Chernyshova, L. & Novikova, L. (2021) “World market of information and communication technologies: trends and development prospects”, *Entrepreneurship and innovation* [online], (16), pp. 15–19. DOI: 10.37320/2415-3583/16.2 [in Ukrainian].
2. Ptashchenko, O. V., Kurtsev, O. Y., Denysiuk, O. V. & Vovk, V. A., (2023) “Features of the Development of the National IT market as Part of the Global Information Space”, *Business Inform* [online]. 3(542), pp. 12–17. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-3-12-17 [in Ukrainian].
3. Korzh M., Sova B. & Fomichenko I. (2022) “Marketing strategy of Ukrainian IT companies entering the world market”, *Foreign trade: economics, finance, law* [online], 125(6), pp. 37–54. DOI: 10.31617/3.2022(125)03 [in Ukrainian].
4. Koloberdianko, I. & Cherniavska, A. (2021) “State and trends of the international market on IT trade in services”, *Economy and Society* [online], (32). DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-63 [in Ukrainian].
5. Makedon, V. & Ilchenko, N. (2021) “World market of IT services in the languages of economy 4.0”, *Efektivna ekonomika* [online]. (1). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.8 [in Ukrainian].
6. Sereda, O. (2023) “Features of mergers and acquisitions of corporate enterprises in the sphere of IT technologies, media and telecommunications”, *Mechanism of an economic regulation* [online], (2 (100), pp. 57–61. DOI: 10.32782/mer.2023.100.09 [in Ukrainian].
7. Zhu, Z.-Y., Xie, H.-M. & Chen, L., (2023). “ICT industry innovation: Knowledge structure and research agenda”. *Technological Forecasting and Social Change* [online]. 189. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122361 [in English].
8. Lakhno, V., Malyukov, V., Kryvoruchko, O., Desiatko, A. & Shestak, Y., (2020). “Smart City Technology Investment Solution Support System Accounting Multi-factories”. *Software Engineering Perspectives in Intelligent Systems* [online]. Cham: Springer International Publishing. pp. 1–11. DOI: 10.1007/978-3-030-63322-6_1 [in English].
9. Shestak, Y., Biliavska, Y., Osetskiy, V., Mykytenko, N. & Umantsiv, Y., (2023). “Devising a comprehensive method to manage digital competencies”. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies* [online]. 3(13 (123)), pp. 86–97. DOI: 10.15587/1729-4061.2023.281933 [in English].
10. Biliavska, Y., Mykytenko, N. & Shestak, Y. (2021). “Cybersecurity and the information protection during the COVID-19 pandemic”. *The international scientific-practical journal “Commodities and markets”* [online]. 37(7), pp. 34–46. DOI: 10.31617/tr.knute.2021(37)03 [in Ukrainian].

11. Biliavska, Y., & Shestak, Y. (2022). "Cyber security and cyber hygiene: the new era of digital technologies". *The international scientific-practical journal "Commodities and markets"* [online]. 43(3), pp. 47–59. DOI: 10.31617/2.2022(43)04 [in Ukrainian].
12. It Market Strategic Insights: Analysis 2025 and Forecasts 2033 [online], (2025). *Market Report Analytics*. Available at: <https://www.marketreportanalytics.com/reports/it-market-10643>
13. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 7.9% in 2025 [online], (2025). *Gartner*. Available at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-07-15-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-7-point-9-percent-in-2025>
14. Global Artificial Intelligence Market Size & Outlook [online], (2025). *Grand View Horizon*. Available at: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/artificial-intelligence-market-size/global>
15. Artificial Intelligence [online], (2025). *Omdia*. Available at: <https://omdia.tech.informa.com/advance-your-business/ai>
16. Accenture Report: Artificial Intelligence Has Potential to Increase Corporate Profitability in 16 Industries by an Average of 38 Percent by 2035 [online], (2017). *Accenture*. Available at: <https://newsroom.accenture.com/news/2017/accenture-report-artificial-intelligence-has-potential-to-increase-corporate-profitability-in-16-industries-by-an-average-of-38-percent-by-2035>
17. AI Statistics 2024–2025: Global Trends, Market Growth & Adoption Data [online], (2025). *Founders Forum Group*. Available at: <https://ff.co/ai-statistics-trends-global-market/>
18. Machine Learning (ML) Market Size, Share & Industry Analysis, By Enterprise Type (Small & Mid-sized Enterprises (SMEs) and Large Enterprises), By Deployment (Cloud and On-premise), By End-Use Industry (Healthcare, Retail, IT and Telecommunication, BFSI, Automotive and Transportation, Advertising and Media, Manufacturing, and Others), and Regional Forecast, 2025–2032 [online], (2025). *Fortune Business Insights*. Available at: <https://www.fortunebusinessinsights.com/machine-learning-market-102226>
19. IBM Global AI Adoption Index 2023 [online], (2025). *IBM*. Available at: https://filecache.mediaroom.com/mr5mr_ibm-spgi/179414/download/IBM%20Global%20AI%20Adoption%20Index%20Report%20Dec.%202023.pdf
20. AI Index [online], (2025). *Stanford HAI*. Available at: <https://hai.stanford.edu/ai-index>
21. AI-exposed sectors experience productivity surge as AI jobs climb and see up to 25% wage premium: PwC 2024 Global AI Jobs Barometer [online], (2025). *Pw C*. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-global-ai-jobs-barometer.html>
22. The State of Production ML in 2024 [online], (2024). *The Institute for Ethical AI & Machine Learning*. Available at: <https://ethical.institute/state-of-ml-2024>
23. Pluralsight AI skills report [online], (2025). *The Institute for Ethical AI & Machine Learning*. Available at: <https://www.pluralsight.com/resource-center/ai-skills-report-2024>
24. Cyber Security Market [online], (2025). *FactM R*. Available at: <https://www.factmr.com/report/cyber-security-market>
25. Cybersecurity — Worldwide [online], (2025). *Statista*. Available at: <https://www.statista.com/outlook/tmo/cybersecurity/worldwide>

УДК 631.11:330.342

Тиндюк Андрій Миколайович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти (доктор філософії)*

Уманського національного університету

Tyndiuk Andriy

Applicant for the third level of higher education (Doctor of Philosophy)

Uman National University

ORCID: 0009-0001-4142-8180

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-9-11380

РОЗВИТОК ГЛОБАЛЬНИХ ГОСПОДАРСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

THE DEVELOPMENT OF GLOBAL ECONOMIC COMMUNICATIONS IN THE CONTEXT OF MODERN ECONOMIC CHALLENGES

Анотація. Вступ. Розвиток глобальних господарських комунікацій є рушійною силою сучасної макроекономіки, що забезпечує взаємозв'язок між усіма її учасниками. Система глобальних господарських комунікацій не просто обмін інформацією, а комплексний механізм, який охоплює рух товарів, капіталу, послуг та ідей у міжнародному масштабі. Ефективна комунікація є основою для обміну знаннями, технологіями та інноваціями, що дає змогу підприємствам, незалежно від їх локалізації, отримувати доступ до інноваційних розробок та кращих практик. Наприклад, завдяки цифровим платформам і хмарним технологіям підприємства можуть швидко інтегруватися в міжнародні ланцюги постачання, оптимізувати власні бізнес-процеси та успішно конкурувати на ринку. Указане прискорює інноваційні цикли та створює нові можливості для розвитку на макрорівні.

Мета дослідження полягає в аналізі основ розвитку та можливостей реалізації глобальних господарських комунікацій.

Матеріали і методи. Теоретичну основу дослідження формують ключові концепції, засади, наукові розробки та висновки українських та зарубіжних науковців у сфері економіки, менеджменту та маркетингу, доповнені власними авторськими напрацюваннями.

Для досягнення мети статті та поставлених завдань, було застосовано комплекс наукових методів, які створили підґрунтя для здійснення дослідження, зокрема, методи синтезу, порівняння та узагальнення дали змогу систематизувати результати аналізу проблеми, виявити закономірності та сформувати цілісне розуміння досліджуваного питання; використання структурно-системного методу дало змогу окреслити можливості інноваційних технологічних рішень у сфері глобальних господарських комунікацій; аналітичний метод використовувався для формалізації результатів дослідження; використання графічного методу дало змогу візуалізувати дані дослідження, що значно підвищило наочність викладення матеріалу та інтерпретацію отриманих результатів.

Результати. У статті проведено аналіз основ розвитку та можливостей реалізації глобальних господарських комунікацій. Зазначено, що геополітичні зміни прискорюють фрагментацію світової економіки, що змушує підприємства переглядати свою внутрішню економічну політику. Указаний аспект вимагає коригування маркетингових і збутових стратегій, а також переосмислення підходів до господарських комунікацій. Визначено ключові аспекти та завдання комунікаційної політики у сфері господарської діяльності. Указано, що інновації та діджиталізація є ключовими складовими сучасних глобальних господарських комунікацій. Тому для досягнення конкурентних переваг і виходу на міжнародні ринки підприємствам необхідно активно впроваджувати інноваційні технології, зокрема процеси автоматизації та цифровізації. Це дасть змогу оптимізувати господарську діяльність, зменшити витрати, поліпшити взаємодію з клієнтами та оперативно реагувати на ринкові зміни. Окреслено найбільш використовувані технологічні рішення, які формують базові аспекти розвитку глобальних господарських комунікацій.

Перспективи подальших розвідок лежать у площині пошуку інноваційних шляхів розвитку глобальних господарських комунікацій та розробці методологічного апарату формування основних принципів реалізації інновацій на макрорівні.

Ключові слова: економіка, глобалізація, бізнес, комунікація, інновації.

Summary. Introduction. The development of global economic communications is the driving force behind modern macroeconomics, ensuring interconnection between all its participants. The system of global economic communications is not simply an exchange of information, but a complex mechanism that encompasses the movement of goods, capital, services and ideas on an international scale. Effective communication is the basis for the exchange of knowledge, technology and innovation. It allows enterprises, regardless of their geographical location, to access innovative developments and best practices. For example, thanks to digital platforms and cloud technologies, companies can quickly integrate into international supply chains, optimise their business processes and compete successfully in the market. This accelerates innovation cycles and creates new opportunities for development.

The purpose of the research is to analyse the fundamentals of development and opportunities for the implementation of global economic communications.

Materials and methods. The theoretical basis of the study is formed by key concepts, principles, scientific developments and conclusions of Ukrainian and foreign scientists in the field of economics, management and marketing, supplemented by the authors' own elaborations.

To accomplish the article's objectives and tasks, a set of scientific methods was applied, which formed the basis for the research. In particular, the methods of synthesis, comparison, and generalisation made it possible to systematise the results of the analysis of the problem, identify patterns, and form a comprehensive understanding of the issue under study; the use of the structural-systemic method made it possible to outline the possibilities of innovative technological solutions in the field of global economic communications; the analytical method was used to formalise the research results; the use of the graphical method made it possible to visualise the research data, which significantly improved the clarity of the presentation of the material and the interpretation of the results obtained.

Results. The article analyses the fundamentals of development and opportunities for implementing global economic communications. It is noted that geopolitical changes accelerate the fragmentation of the global economy, forcing enterprises to review their internal economic policies. This aspect requires adjustments to marketing and sales strategies, as well as a rethinking of approaches to economic communications. The key aspects and tasks of communication policy in the field of economic activity have been identified. It is noted that innovation and digitalisation are key components of modern global economic communications. Therefore, in order to achieve competitive advantages and enter international markets, enterprises need to actively implement innovative technologies, in particular automation and digitalization processes. This will allow to optimise business activities, reduce costs, improve customer relations and respond quickly to market changes. The most commonly used technological solutions that form the basic aspects of the development of global economic communications have been outlined.

Discussion. The perspectives for further research lie in the search for innovative ways to develop global economic communications and the development of a methodological framework for forming the basic principles of innovation implementation at the macro level.

Key words: economy, globalization, business, communication, innovation.

Постановка проблеми. Глобалізація, процес інтеграції світових ринків, культур і технологій, сьогодні переживає серйозні трансформації. Замість класичного, західно-орієнтованого підходу, наразі спостерігається зростання регіоналізації та фрагментації. Це проявляється у посиленні торговельних війн, протекціоністській політиці та створенні регіональних економічних блоків. Пандемія COVID-19 та геополітичні конфлікти, як-от війна в Україні, лише прискорили ці процеси.

Четверта промислова революція (Індустрія 4.0), що базується на таких технологіях, як штучний інтелект (ШІ), інтернет речей (IoT), блокчейн та біг-дата, кардинально змінює виробництво, споживання та ринок праці. Ці технології не лише підвищують продуктивність, а й створюють нові галузі економіки. Вони також вимагають удосконалення фаховості від працівників шляхом постійного навчання, адаптації до нових навичок та розвитку можливостей.

Геополітична напруга, соціальна нерівність та політична нестабільність прямо впливають на економічну діяльність підприємницьких структур. Боротьба за ринок, торговельні бар'єри та про-

текціонізм порушують усталені економічні зв'язки. Зростання соціальної нерівності може призвести до внутрішніх конфліктів та зниження довіри до інституцій. Ці тенденції не існують ізольовано. Вони тісно переплетені та взаємно посилюють одна одну. Так, зокрема, технології прискорюють процеси глобалізації та одночасно створюють нові виклики для ринку праці, що може посилювати соціальну нерівність; зміна клімату вимагає технологічних інновацій для переходу на «зелену» економіку, що, у свою чергу, створює нові ринки та робочі місця; а демографічні зміни в поєднанні з технологічним прогресом стимулюють автоматизацію та зміну структури зайнятості. Тому варто зазначити, що зміни в геополітиці, прискорюють фрагментацію глобальної економіки, що змушує підприємства переглядати власну економічну політику, зокрема стратегії розвитку маркетингові й збутові стратегії та господарські комунікації.

Отже, успішний економічний розвиток залежить від комплексного розуміння вищезазначених взаємопов'язаних тенденцій та здатності держав, бізнесу та окремих людей ефективно комунікувати та адаптувати свою діяльність до мінливих умов

зовнішнього середовища, сформованого під впливом процесів глобалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як зазначає Д. Коломийчук «Сутнісною ознакою сучасності є стрімка глобалізація економіки, що супроводжується посиленням структурної взаємозалежності національних господарських комплексів, підвищенням ступеня їх відкритості, зростанням транскордонних потоків товарів, послуг, капіталів, інтенсивним обміном інформацією, технологіями тощо» [1, с. 79]. «Глобалізація виступає однією з центральних тенденцій розвитку світового співтовариства, вона створила принципово нову якість міжнародної інтеграції та взаємодії» стверджує І. Поліщук [2, с. 196]. «Сучасний етап розвитку цивілізації обумовлений взаємопов'язаністю та взаємообумовленістю усіх сфер та рівнів людської життєдіяльності, тобто глобалізація означає залучення великої частини людства в єдину відкриту систему фінансово економічних, політичних, соціальних, культурних зв'язків на основі новітніх інформаційних засобів та телекомунікацій» зазначає Н. Майструк [3, с. 84]. Дж. Фрідман вважає, що глобалізація «це інтеграція ринків, держав і технологій, що дає змогу індивідуумам, корпораціям, націям-державам досягати будь-якої точки світу швидше, глибше й дешевше» [4, с. 9].

«Підприємництво є необхідною визначальною рисою ринку. Якщо немає підприємців, то немає й ринку, і навпаки. У підприємницькій діяльності використовуються різні засоби, види і форми комунікації. Завдання полягає в тому, щоб насамперед вміло використати різноманітні види комунікації» зазначають автори Н. Крахмальова та І. Косач [5, с. 185]. Б. Берельсон визначає комунікацію як процес обміну інформацією, передачі емоційного та інтелектуального змісту [6]. У підприємницькій діяльності використовують комунікації пов'язані з господарською діяльністю: внутрішні — постачальники, підприємство, конкуренти, покупці, посередники та зовнішні — економічний стан держави, законодавча база, міжнародне положення [5, с. 186]. «Найважливішим інструментом збереження та засобом зміцнення ринкових позицій підприємства є здійснення ним ефективної комунікаційної політики» стверджує Р. Бородайко [7, с. 67].

Як зазначає О. Савченко «умови сучасного функціонування формують для вітчизняних суб'єктів господарювання водночас як численні можливості, так і загрози й вимоги. У такому середовищі ключовим чинником визначення свого ринкового сегменту та закріплення позицій організації на ньому є формування ефективної структури господарських зв'язків» [8, с. 226].

С. Боровська наголошує на тому, що «глобалізація світового господарства призвела до підвищення актуальності проблеми формування комунікацій між суб'єктами міжнародних економічних відносин. Саме налагоджена комунікаційна стратегія підпри-

ємства допомагає покращити зовнішньо-економічні зв'язки та здійснювати ефективну господарську діяльність [9, с. 47]. «Дослідження інформаційних господарських комунікацій знаходиться на етапі формування його методологічної основи» стверджує О. Меленцова і зазначає, що «Технологічною основою перетворень господарських комунікацій є широке розповсюдження Інтернету та зростання кількості користувачів мережі» [10, с. 100].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Зважаючи на проведений критичний аналіз наявної наукової літератури щодо процесів глобалізації та комунікаційної політики у напрямку розвитку господарської діяльності, варто зазначити, що існує суперечливий зв'язок між глобалізацією та можливостями трансформації національних економік. Держава та підприємницькі одиниці, які здійснюють бізнес-діяльність в ній, щоденно зіштовхуються з викликами, пов'язаними з нестабільністю світової системи та необхідністю прискореної інтеграції в структури, які вже давно сформовані. Указане формує проблематику досліджень у напрямку вивчення питання стосовно розвитку глобальних господарських комунікацій в умовах сьогодення.

Мета дослідження полягає в аналізі основ розвитку та можливостей реалізації глобальних господарських комунікацій.

Зважаючи на мету, **завданнями дослідження** є: визначення ключових аспектів та завдань комунікаційної політики у сфері господарської діяльності; окреслення найбільш використовуваних технологічних рішень, які формують базові аспекти розвитку глобальних господарських комунікацій.

Матеріали і методи. Теоретичну основу дослідження формують ключові концепції, засади, наукові розробки та висновки українських та зарубіжних науковців у сфері економіки, менеджменту та маркетингу, доповнені власними авторськими напрацюваннями.

Для досягнення мети статті та поставлених завдань, було застосовано комплекс наукових методів, які створили підґрунтя для здійснення дослідження, зокрема, методи синтезу, порівняння та узагальнення дали змогу систематизувати результати аналізу проблеми, виявити закономірності та сформувати цілісне розуміння досліджуваного питання; використання структурно-системного методу дало змогу окреслити можливості інноваційних технологічних рішень у сфері глобальних господарських комунікацій; аналітичний метод використовувався для формалізації результатів дослідження; використання графічного методу дало змогу візуалізувати дані дослідження, що значно підвищило наочність викладення матеріалу та інтерпретацію отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобалізації та дестабілізації економічного

макросередовища адаптація до змін є невід'ємною компонентою функціонування будь-якого бізнес-суб'єкта. Гіпотеза, щодо того, що у XX ст. економічний розвиток підприємництва був зумовлений виключно економічними чинниками, не витримує критичного аналізу. Науковий аналіз економічної історії демонструє, що інтенсивний розвиток економіки був результатом мультифакторної взаємодії, де ключову роль відігравали чинники, які не належать до суто економічної категорії. Ці фактори включають політичні, соціальні та технологічні детермінанти, що формували сприятливе середовище для економічного розвитку.

Політичні трансформації, геополітичні зрушення та формування нової системи міжнародних відносин, сприяли стабілізації світової торгівлі та фінансової системи. Державна політика, що включала регулювання ринків, інвестиції в інфраструктурні проекти та розвиток соціальних програм, виступала як ключовий драйвер економічного зростання. Інвестиції в людський капітал, що виразилися у розширенні доступу до освіти та охорони здоров'я, підвищили продуктивність праці. Крім того, трансформації у соціальній структурі, такі як емансипація жінок та формування масового середнього класу, кардинально змінили ринки праці та структуру споживання. Фундаментальні технологічні прориви, що включали розвиток електрифікації, автомобільної промисловості, а згодом — комп'ютерних технологій та інтернету, стали основою для структурних змін в економіці. Ці інновації сприяли підвищенню ефективності виробництва, зниженню трансакційних витрат та створенню нових економічних галузей.

Таким чином, теза про виняткову роль економічних факторів у розвитку економіки XX ст. є емпірично необґрунтованою. Навпаки, економічний успіх був досягнутий завдяки синергії між стабільними політичними інститутами, соціальним та технологічним прогресом, що створило необхідні умови для динамічного розвитку економіки на макrorівні та побудови сприятливо середовища для підприємницької діяльності.

Варто зазначити, що успіх будь-якого підприємства неможливий без побудови та реалізації ефективних процесів менеджменту, маркетингу, комунікаційної політики та господарської діяльності.

Комунікаційна політика у сфері господарської діяльності — це створення та підтримка зв'язків між підприємницькою одиницею та її ринком для досягнення цілей бізнесу, як-от активізація продажів і формування позитивного іміджу, шляхом інформування, переконання та нагадування про діяльність підприємства на макrorівні. Вона використовує комплекс маркетингових комунікацій, що включає рекламу, стимулювання збуту, пропаганду та особистий продаж, щоб впливати на споживачів та інші контактні аудиторії. Ефективність комуніка-

ційної політики підприємства визначається рівнем глобалізації розвитку його господарських зв'язків.

Комунікації відіграють важливу роль у процесі ведення міжнародної економічної діяльності, що стає актуальним не тільки для транснаціональних корпорацій, але й для всіх підприємств, що працюють на міжнародному ринку [9, с. 48]. Унаслідок комунікативної глобалізації створюються умови для взаємодії між суб'єктами глобальної економіки, спрощується доступ до інформації (знань) та її (їх) обмін, відбувається універсалізація нормативного регулювання міжнародних відносин та формування глобальних координуючих та регулюючих центрів (інститутів) впливу [11, с. 7]. Провівши аналіз праці Ф. Котлера та К. Келлера «Маркетинговий менеджмент», господарські комунікації в мережі інтернет можна класифікувати згідно принципів взаємодії сторін бізнес-процесу: організації зі споживачем — B2C, організації з організацією — B2B, споживачів з організацією — C2B, споживачів зі споживачами — C2C [12, с. 49]. На різних етапах господарського розвитку змінюється роль видів взаємодій інформаційної комунікації, що визначає її актуальну структуру, яка спочатку вибудовувалась на пріоритеті відносин B2B, потім B2C. Змінюються конституційні норми господарської системи, а відносини C2C стають визначальними в господарській практиці [10, с. 103].

Наразі цифровізація виступає як основний каталізатор глибоких трансформаційних змін у бізнес-середовищі. Вона переходить від простого тренду до фундаментальної необхідності, що змушує організації переосмислювати вже використовувані моделі роботи. Цей процес не обмежується лише впровадженням нових технологій, а передбачає повну автоматизацію господарських процесів. Наслідком інноваційних змін з використанням засобів цифровізації та елементів автоматизації, у ході здійснення господарських комунікацій, є підвищення операційної ефективності та покращення взаємодії зі споживачами.

В умовах глобалізації економічних процесів та дестабілізації макросередовища підприємства, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку, активно інтегрують інноваційні технологічні рішення. У табл. 1 визначено та коротко охарактеризовано найбільш поширені інноваційні технологічні рішення, які формують базові аспекти розвитку глобальних господарських комунікацій.

Упровадження цих технологій дає змогу не лише підвищити продуктивність діяльності, але й створити нові бізнес-моделі та джерела доходу. В умовах глобалізації господарських процесів успішна цифровізація є запорукою конкурентоспроможності та зростання на ринку. Завдяки упровадженню інноваційних рішень підприємства стають більш гнучкими, клієнтоорієнтованими та готовими до викликів майбутнього.

Таблиця 1

Інноваційні технологічні рішення у сфері глобальних господарських комунікацій

Назва	Технологічні можливості	Переваги використання
Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Автоматизація процесів продажів, маркетингу та обслуговування, забезпечуючи централізоване зберігання даних про клієнтів.	Це дає змогу персоналізувати комунікацію, прогнозувати потреби та будувати довгострокові відносини, що безпосередньо впливає на лояльність і зростання прибутку.
Планування ресурсів підприємства (ERP)	Інтеграція внутрішніх бізнес-функцій — від фінансів і управління ланцюгами постачання до виробництва та людських ресурсів.	Їх впровадження усуває розрізненість даних, покращує координацію між відділами та оптимізує використання ресурсів.
Штучний інтелект (ШІ) та аналітика даних	Аналітична обробка великих масивів даних. Алгоритми машинного навчання використовуються для виявлення закономірностей, прогнозування ринкових тенденцій і підтримки прийняття управлінських рішень.	Це дозволяє підприємствам діяти проактивно, швидше реагувати на зміни та розробляти більш ефективні стратегії.

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Так, наприклад CRM-системи відіграють ключову роль в оптимізації господарських комунікацій, трансформуючи їх із розрізнених і хаотичних у структуровані та ефективні (табл. 2). Вони виходять за рамки простого зберігання контактів, стаючи центром системи менеджменту у процесі фінансово-економічної, управлінської та господарської взаємодії між усіма зацікавленими сторонами.

Таким чином, CRM-системи перетворюють комунікації в стратегічний актив, який допомагає не лише підвищити продажі, а й збудувати міцні та довірливі відносини з клієнтами, що є основою сталого розвитку будь-якого бізнесу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У період економічної невизначеності

системна інтеграція підприємницьких структур набуває особливого значення, відкриваючи широкі перспективи для розвитку бізнесу. Вона допомагає не лише оптимізувати виробничі процеси та створювати нові джерела вартості, але й ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Ця взаємодія стає особливо важливою в контексті розвитку глобальних господарських комунікацій.

Сучасні підприємства функціонують у взаємопов'язаному світі, де інформація та знання є критично важливими активами. Ефективна комунікація з міжнародними партнерами, постачальниками та клієнтами дозволяє акумулювати ці знання, що безпосередньо впливає на поліпшення фінансово-економічних показників.

Таблиця 2

Ключові аспекти впливу CRM на систему господарських комунікацій

Процес	Можливості програми	Переваги використання
Централізація даних	Об'єднання усієї інформації про клієнтів (контакти, історію покупок, запити, листування, дзвінки) в єдину базу.	Усуває «інформаційні прогалини» між відділами — продажу, маркетингу та служби підтримки — і дозволяє будь-якому співробітнику отримати повний огляд клієнта. Це забезпечує безперервність комунікації і персоналізований підхід.
Автоматизація комунікаційної діяльності	Автоматизація рутинних завдань (надсилання електронних листів, вітальних повідомлень, нагадувань про зустрічі або платежі тощо).	Не лише заощаджує час менеджерів для більш важливих завдань, а й гарантує, що клієнт завжди отримує своєчасну та релевантну інформацію.
Персоналізація даних	Сегментація клієнтської бази за різними критеріями (інтереси, історія покупок, поведінка).	Можливість розробляти цільові маркетингові кампанії та надсилати персоналізовані пропозиції, що значно підвищує їх ефективність і залученість клієнтів.
Аналіз та прогнозування	Формування аналітичного інструментарію, який дає змогу відстежувати ефективність різних каналів комунікації, оцінювати продуктивність менеджерів і аналізувати «лійку продажів».	Формування середовища для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, прогнозування попиту і адаптації бізнес-стратегії до умов ринку.
Покращення якості обслуговування	Завдяки історії взаємодій, співробітники служби підтримки можуть швидко реагувати на запити клієнтів, усувати проблеми та надавати якісний сервіс.	Підвищує рівень задоволеності клієнтів та їхню лояльність, що є критично важливим для довгострокового успіху.

Джерело: визначено автором на основі проведеного дослідження

Важливим елементом глобальних господарських комунікацій є інновації та інноваційні технології, зокрема процеси діджиталізації й автоматизації управлінської й господарської діяльності. Тому, для отримання конкурентних переваг та виходу на міжнародні ринки, підприємства повинні активно впроваджувати інноваційні технологічні рішення. Це дасть змогу оптимізувати господарські процеси, знизити витрати, покращити взаємодію з клієнтами та швидше реагувати на зміни.

Сучасні технології, які бізнес інтегрує, включають автоматизацію процесів та програмне забезпечення. Також це аналітика даних та штучний інтелект (ШІ), що допомагає краще розуміти потреби споживача, прогнозувати попит і персоналізувати пропозиції. Хмарні технології забезпечують гнучкість і масштабність операцій, дозволяючи зберігати та обробляти дані без великих інвестицій у власну інфраструктуру. Крім того, Інтернет речей (ІоТ) допомагає в оптимізації логістики та управління ланцюгами постачання, збираючи дані в режимі реального часу. Інтеграція цих технологій не просто робить бізнес ефективнішим, а й створює нові можливості для інновацій, дозволяючи компаніям пропонувати унікальні продукти

та послуги, що веде до зростання ринкової частки та зміцнення їхніх позицій на ринку. Застосування сучасних технологій, дозволило підприємствам виходити на нові міжнародні ринки, співпрацювати з партнерами з різних країн та залучати клієнтів з усього світу.

Тому, можна констатувати, що глобальні господарські комунікації — це ключова система взаємодії між суб'єктами світової економіки та технологіями. Їх значення полягає в тому, що вони є основою для функціонування сучасної глобальної економіки та ключовим фактором для розвитку бізнесу. Глобальні господарські комунікації стимулюють обмін знаннями, ідеями та інноваціями, що допомагає підприємствам швидше адаптуватися до змін на ринку. На макроекономічному рівні вони сприяють поглибленню міжнародного поділу праці та стимулюють економічне зростання, роблячи світову економіку більш інтегрованою та взаємозалежною.

Зважаючи на результати проведеного дослідження, *перспективи подальших розвідок* нами вбачаються у пошуку інноваційних шляхів розвитку глобальних господарських комунікацій та розробці методологічного апарату формування основних принципів реалізації інновацій на макrorівні.

Література

1. Коломийчук Д. І. Концептуальні підходи до дослідження розвитку господарських систем в умовах глобалізації та регіоналізації. *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 4. С. 79–89.
2. Поліщук І. Глобалізація як провідна тенденція розвитку сучасних міжнародних відносин. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2023. № 1 (15). С. 194–204. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-01-195-204>
3. Майструк Н. О. Глобальні комунікації та їх вплив на формування сучасних транскультурних феноменів. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2011. № 1 (9). С. 83–88.
4. Friedman J. *Oligopoly Theory*. Cambridge: Cambridge University Press. 1989. 345 p.
5. Крахмальова Н. А., Косач І. В. Значення комунікацій в підприємницькій діяльності. Освітньо-інноваційна інтегративна платформа «Підприємницькі ініціативи»: мат-ли II Всеукр. наук. інт.-конф., 7 грудня 2017 р. Київ: КНУТД, 2017. С. 185–192.
6. Berelson B. *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe, Ill.: The Free Press, 1952. 220 p.
7. Бородайко Р. Управління комунікаційною політикою підприємства в сучасних економічних умовах. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*: мат-ли Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 15 травня 2020 р., Ч. 2. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 67–71.
8. Савченко О. Р. Господарські зв'язки підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 226–230. <https://doi.org/10.32843/infrastructure39-37>
9. Боровська С. Д. Формування комунікацій в умовах глобалізації світового господарства. *Актуальні питання розвитку світової економіки та міжнародного співробітництва*: мат-ли міжн. наук.-практ. інт.-конф., 28 лютого 2022 р. Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. 2022. С. 47–49.
10. Меленцова О. В. Трансформація інституту господарських комунікацій у цифровій економіці. *Економічна теорія та право*. 2018. № 4 (35) С. 99–110.
11. Ананьєв М. Ю. Глобалізація і економічний розвиток. *Формування ринкової економіки*. 2011. Вип. 26. Ч. 2. С. 3–14.
12. Kotler P., Keller K. *Marketing management*. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall. 2012. 812 p.

References

1. Kolomyichuk, D.I. (2017). Kontseptualni pidkhody do doslidzhennia rozvytku hospodarskykh system v umovakh hlobalizatsii ta rehionalizatsii [Conceptual approaches to studying the development of economic systems in the con-

text of globalization and regionalization]. *Naukovyi visnyk natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, 4, 79–89 [in Ukrainian].

2. Polishchuk, I. (2023). Hlobalizatsiia yak providna tendentsiia rozvytku suchasnykh mizhnarodnykh vidnosyn [Globalization as a leading trend in the development of modern international relations]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii*, 1(15) 194–204. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2023-01-195-204> [in Ukrainian].

3. Mastruk, N. O. (2011). Hlobalni komunikatsii ta yikh vplyv na formuvannia suchasnykh transkulturnykh fenomeniv [Global communications and their impact on the formation of contemporary transcultural phenomena]. *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*, 1(9), 83–88 [in Ukrainian].

4. Friedman, J. (1989). *Oligopoly Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

5. Krakhmalova, N. A., & Kosach, I. V. (2017). Znachennia komunikatsii v pidpriemnytskii diialnosti [The importance of communication in business]. *Proceedings of the II All-Ukrainian Scientific Conference: Educational and innovative interactive platform “Entrepreneurial Initiatives”* (7 December, 2017). Kyiv: KNUTD, 185–192 [in Ukrainian].

6. Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe, Ill.: The Free Press.

7. Borodaiko, R. (2020). Upravlinnia komunikatsiinoiu politykoiu pidpriemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Current issues of management and public administration in the context of innovative economic development]. *Proceedings of the All-Ukrainian scientific and practical international conference “Management of corporate communication policy in modern economic conditions”* (15 May, 2020). Ternopil: TNEU, 67–71 [in Ukrainian].

8. Savchenko, O. R. (2020). Hospodarski zv'iazky pidpriemstva [Economic ties of the enterprise]. *Infrastruktura rynku*, 39, 226–230 <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-37> [in Ukrainian].

9. Borovska, S. D. (2022). Formuvannia komunikatsii v umovakh hlobalizatsii svitovoho hospodarstva [Formation of communications in the context of globalization of the world economy]. *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference “Current issues in the development of the global economy and international cooperation”* (28 February, 2022). Kharkiv: Kharkiv National University of Municipal Economy named after O. M. Beketov, 47–49 [in Ukrainian].

10. Melentsova, O. V. (2018). Transformatsiia instytutu hospodarskykh komunikatsii u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of the Institute of Economic Communications in the Digital Economy]. *Ekonomichna teoriia ta pravo*, 4 (35), 99–110 [in Ukrainian].

11. Ananiev, M. Yu. (2011). Hlobalizatsiia i ekonomichni rozvytok [Globalization and economic development]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, 26, 2, 3–14 [in Ukrainian].

12. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing management*. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 9 (101)

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 30.09.2025. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 19,3. Тираж 100. Замовлення № 223.

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.