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

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

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Науковий журнал

№ 4 (341), 2026

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

Одеса
2026

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор

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

Заступники головного редактора

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

Технічний та літературний редактор

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

Амброзі Маріан Маріанович (PhD), доцент, Коледж міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшеві, Словаччина, **Баранова Вікторія Глібівна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Божинова Маріяна** доктор екон. наук, професор, Академія економіки ім. Д .А. Ценова, Республіка Болгарія, **Валігура Володимир Андрійович** канд. екон. наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Васильчишин Олександра Богданівна** доктор екон. наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Волчек Руслан Миколайович** канд. екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Гаряга Леся Олегівна** доктор екон. наук, доцент, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, Україна, **Гордєєва Олена Анатоліївна** канд. екон. наук, доцент, Казахський університет технологій та бізнесу ім. К. Кулажанова, Казахстан, **Горовий Дмитро Анатолійович** доктор екон. наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна, **Грінченко Раїса Володимирівна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Гребенник Наталя Григорівна** канд. екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Гросу Вероніка** доктор екон. наук, професор, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре, Румунія, **Гудзь Тетяна Павлівна** доктор екон. наук, професор, Вищий навчальний заклад Укоопспілки, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, **Даниліна Світлана Олексіївна** канд. економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Жаворонок Артур Віталійович** канд. екон. наук, доцент, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, Україна, **Жердецька Лілія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Заротіадіс Грігоріс** канд. екон. наук, доцент, Університет Аристотеля в Солоніках, Греція, **Зеркаль Анастасія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна, **Каримов Дієр Мухтарович** канд. екон. наук, доцент, Національний університет Узбекистану ім. Мирзо Улугбека, Республіка Узбекистан, **Квілінський Олексій Станіславович** доктор екон. наук, професор, Лондонська академія науки та бізнесу, Університет «Академія «Вища школа бізнесу», Домброва Гурнича, Республіка Польща, **Кетнерс Карліс** доктор екон. наук, професор, Банківська вища школа бізнесу і фінансів, Латвійська Республіка, **Кузнецова Інна Олексіївна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Марцінковський Бартош** доктор філософії, доцент, Познанський університет економіки та бізнесу, Республіка Польща, **Мельник Леонід Васильович** доктор екон. наук, професор, Національний університет водного господарства та природокористування, Україна, **Міщенко Максим Іванович** доктор екон. наук, професор, Український державний університет науки та технологій, Україна, **Міхальчук Камелія-Каталіна** канд. екон. наук, доцент, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре, Румунія, **Мунтян Міхаела-Кармен** доктор екон. наук, професор, професор Галацького університету «Дунареа де Жос», факультет економіки та ділового адміністрування, Румунія, **Мурсалов Муслім Мурсал огли** канд. екон. наук, доцент, Азербайджанський Державний Економічний Університет (UNEC), Азербайджан, **Нездоймінов Сергій Георгійович** канд. екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Несененко Павло Петрович** доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Онищенко Світлана Володимирівна** доктор екон. наук, професор, Національний Університет «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка", Україна, **Патлатой Олександр Євгенович** канд. екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Сідак Мікулаш** доктор екон. наук, професор, проректор з науки та досліджень, директор Інституту державного управління Братиславського університету економіки та менеджменту, Словацька Республіка, **Слободяник Юлія Борисівна** доктор екон. наук, професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна, **Тардаскіна Тетяна Миколаївна** канд. екон. наук, доцент, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, Україна**, Тульвінсчі Міхаела** канд. екон. наук, доцент, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре, Румунія, **Чоботару Маріус-Сорін** канд. екон. наук, доцент, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре, Румунія, **Чукурна Олена Павлівна,** доктор екон. наук, професор, Державний університет інтелектуальних технологій та зв`язку, Україна, **Шелудько Сергій Андрійович** канд. екон. наук, доцент, керівник відділу аталітичної та методологічної підтримки, ПАТ Акціонерний банк «Південний», Україна, **Школьник Інна Олександрівна** доктор екон., професор, перший проректор, Сумський державний університет, Україна

Міжнародна представленість та індексація:
Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74).
Google Scholar (h-індекс - 15).
Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef.
Dimensions.
Реферативна база даних «Україніка наукова».
Український реферативний журнал «Джерело».
Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського.
Електронний репозитарій Одеського національного економічного університету.

Засновник та видавець:

Одеський національний економічний університет зареєстрований як суб'єкт у сфері друкованих медіа та внесений до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національною Радою України з питань телебачення і радіомовлення:
Рішення № 1914 від 30.05.2024 р.
Ідентифікатор медіа – R30-03351.

Включено до категорії «Б» в Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук на підставі наказу Міністерства освіти і науки України
від 02.07.2020 р. № 886

Адреса редакції та видавця:

65082, м. Одеса, вул. Гоголя, 18, ауд. 110,
Одеський національний економічний університет, науково-редакційний відділ, тел.: (+38048) 777-89-16 e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua
website: http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php

© Одеський національний економічний університет, 2026

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Єрмак Галина
Архітектоніка державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу в Україні....7

АНАЛІЗ, АУДІТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Артюх Оксана, Грабовенко Катерина
Нематеріальні активи у системі бухгалтерського обліку: проблемні аспекти та напрями вирішення....15

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Жердецька Лілія, Іваненко Людмила
Оподаткування банківського сектору в умовах воєнних шоків: вплив на прибутковість і ризики....26
Тітенко Зоя
Фактори формування інвестиційної привабливості аграрних підприємств в умовах глобальних економічних змін....37
Тутов Віталій
Альтернативні стратегії страхового забезпечення функціонування та розвитку водного транспорту....45
Шевцова Олена, Савченко Катерина
Кон'юнктура ринку банківських послуг та цифрове середовище....52

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Грінченко Раїса, Шведенко Тетяна, Домброван Єгорій
Lean-підхід як інструмент управління адаптацією підприємств до змін....62
Захарченко Наталя, Каражия Едуард, Стоянова Алла
Трансформація українського агробізнесу через зелені агрорішення в умовах воєнного часу: стійкість, адаптація та євроінтеграція....72
Хетагурова Діана
Методика формування сценаріїв інноваційного розвитку готельних підприємств....81

МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Васильченко Кирило, Макєєва Ангеліна
Сучасні підходи до оптимізації маркетингових комунікацій у соціальних мережах на прикладі підприємств галузі спецтехніки та будівельного обладнання....88
Орленко Ольга, Мельник Євген
Трансформація цінової політики підприємств E-commerce в умовах цифрової економіки....96
Стрій Любов, Фісалович Юлія
Роль маркетингового забезпечення у формуванні ефективної міжнародної логістики підприємства....104

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Холостенко Євген
Аналіз інструментів штучного інтелекту в управлінні бізнес-моделями в IT-сфері....111

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Уханова Інна
Прямі іноземні інвестиції як чинник реалізації цілей сталого розвитку в умовах співробітництва Україна-ЄС....120

Наші автори....129

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

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

SCIENTIFIC BULLETIN
of the Odesa National Economic University

Scientific journal

№ 4 (341), 2026

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

Odesa
2026

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief

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

Deputies of Editor-in-Chief

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

Technical and literary editor

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

Ambrozy Marian, PhD (Phil.), Assoc. Prof., College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Slovakia, **Baranova Viktoriia** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Bozhinova Mariyana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., D.A. Tsenov Academy of Economics, Republic of Bulgaria, **Ciubotariu Marius-Sorin,** Cand. Sc. (Econ.), lecturer, Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Danylina Svitlana**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Gordeyeva Yelena** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Kulazhanov Kazakh University of Technology and Business, Kazakhstan, **Gorovyi Dmytro**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine, **Grosu Veronica**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Hudz Tetiana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, **Hariaha Lesia** Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine, **Hrebennyk Natalia** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Hrinchenko Raisa** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Karimov Diyor**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Ketners Karlis**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Vytautas Magnus University, Director of Budget Policy, Ministry of Finance of the Republic of Latvia Department, Latvia, **Kwiliński Aleksy** Dr. Sc. (Econ.), WSB University, Dąbrowa Górnicza, Poland; The London Academy of Science and Business, Poland, **Kuznetsova Inna,** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economics University, Ukraine, **Marks-Bielska Renata**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof, University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland, **Marcinkowski Bartosz** PhD, (Econ.), Assoc. Prof., Poznań University of Economics and Business, Poland, **Melnyk Leonid**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University of Water Management and Environmental Sciences, Ukraine, **Mihalciuc Camelia Catalina,** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Mihaela-Carmen Muntean** Dr. Sc. (Econ.), Prof., "Dunarea de Jos" University of Galati, Faculty of Economics and Business Administration, Romania, **Mishchenko Maksym** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Ukrainian State University of Science and Technology, Ukraine **Mursalov Maklum** Ph.D. (Econ.), Assoc. Prof., Departent of Economics, Azerdaijian State University of Ekonomic UNEC, Azerbaijan, **Nezdoyminov Sergii,** Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Onyshchenko Svitlana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polyiechnic», Ukraine, **Patlatoi Oleksandr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Sidak Mikulas** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Vice-rector for Science and Research, Director of the Institute of Public Administration of the Bratislava University of Economics and Management, Slovak Republic, **Slobodyanik Yulia** Dr. Sc. (Econ.), Prof., Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine, **Sheludko Sergii**, PhD (Econ.), Assoc. Prof., Head of the Analyticar and Methodological Support Unit, PJSC «Pivdenny», Ukraine, **Shkolnyk Inna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Sumy State University, Ukraine, **Tardaskina Tetiana** PhD (Econ.), Assoc. Prof., State University of Intelligent Technologies and Telecommunications, Ukraine, **Tulvinschi Mihaela**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Valihura Volodymyr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Vasylchyshyn Oleksandra**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Volchek Ruslan** PhD (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Zarotiadis Grigoris,** Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Aristotle Universiry of Thessaloniki, Director Interdisciplinary Laboratory of Black Sea and Mediterranean Studies, Greece, **Zerkal Anastasiia,** Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof, Zaporizhzhia Polytechnic National University, Ukraine, **Zhavoronok Artur**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Yuriy Fedkovych National University, Ukraine, **Zherdetska Liliia**, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof. , Odesa National Economic University, Ukraine

International Abstracting and Indexing:
Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74).
Google Scholar (h-index - 15).
Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef.
Dimensions.
Reference database «Ukrainika Naukova».
Ukrainian abstract journal «Dzherelo».
Vernadsky National Library of Ukraine.
Electronic repository of the Odesa National Economic University.

Founder and publisher:
Odesa National Economic University is registered as a subject in the field of print media and included in the Register of subjects in the field of media by the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting: Decision No. 1914 dated 30.05.2024
The media identifier is R30-03351

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

Editorial and publisher address:
18, Hoholia str., of. 110, Odesa, 65082, Odesa National Economic University, Scientific and Editorial Department,
tel. (*38048) 777-89-16
e-mail: visnik.nauka@.oneu.edu.ua website: http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php

© Odesa National Economic University, 2026

CONTENTS

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Yermak Halyna
Architectonics of state policy for the formation of business economic security system in Ukraine....7

ANALYSIS, AUDIT, ACCOUNTING AND TAXATION

Artyukh Oksana, Hrabovenko Kateryna
Intangible assets in the accounting system: problem aspects and directions for solutions....15

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Zherdetska Liliia, Ivanenko Liudmyla
Taxation of the banking sector in the face of military shocks: impact on profitability and risks....26
Titenko Zoia
Factors shaping the investment attractiveness of enterprises in the context of global economic changes....37
Tutov Vitalii
Alternative strategies for insuring the operation and development of water transport....45
Shevtsova Olena, Savchenko Kateryna
Banking market conditions and digital environment....52
Kulikova Yelizaveta

MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Hrinchenko Raisa, Shvedenko Tetiana, Dombrovan Yehorii
Lean approach as a tool for managing enterprise adaptation to change....62
Zakharchenko Natalia, Karazhiya Eduard, Stoianova Alla
Transformation of ukrainian agribusiness through green agricultural solutions under wartime conditions:
resilience, adaptation, and european integration....72
Khetahurova Diana
Methodology for forming scenarios for innovative development of hotel enterprises....81

MARKETING, ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Vasylchenko Kyrylo, Makeeva Angelina
Modern approaches to optimizing marketing communications in social media: a case study of enterprises
in the special machinery and construction equipment industry....88
Orlenko Olha, Melnyk Ievgen
Transformation of E-commerce enterprises' pricing policy in the digital economy....96
Strii Liubov, Fisalovych Yulia
The role of marketing support in forming effective international logistics of an enterprise....104

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMICS

Kholostenko Yevgen
Analysis of artificial intelligence tools in business model management in the IT sphere....111

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Ukhanova Inna
Foreign direct investment as a factor in the implementation of sustainable development goals in the conditions of Ukraine-EU cooperation....120

Our authors....129

~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК: 338.24:351.86:330.131.7 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-7-14**

АРХІТЕКТОНІКА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Єрмак Г. І., аспірантка кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна
e-mail: yermakhalyna@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4794-7595

***Анотація**. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад архітектоніки державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу в Україні та розроблення її концептуальної моделі. Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові та спеціальні методи, а саме логічного узагальнення (для формулювання концептуальних основ побудови архітектоніки державної політики), порівняння, аналізу і синтезу (для виокремлення рівнів державної політики у запропонованій моделі архітектоніки), моделювання (для розроблення структурно-логічної схеми архітектоніки державної політики). Обґрунтовано доцільність використання системного й інституціонального підходів та положень економічної безпекології для формування цілісного бачення політики як багаторівневої адаптивної системи. Визначено ключові складові архітектоніки державної політики, зокрема цілі, принципи, суб'єкти, об'єкти, інституційне забезпечення та рівні реалізації. Доведено зростання ролі національного, регіонального та галузевого рівнів у забезпеченні економічної безпеки бізнесу в Україні в умовах війни. Розроблено модель архітектоніки державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу. Обґрунтовано, що врахування запропонованого підходу сприятиме формуванню безпекоорієнтованого бізнес-середовища в Україні.*
***Ключові слова:** державна політика, економічна безпека бізнесу, архітектоніка, безпекоорієнтоване бізнес-середовище, державне регулювання, національна економіка, воєнні виклики та загрози.*

ARCHITECTONICS OF STATE POLICY FOR THE FORMATION OF BUSINESS ECONOMIC SECURITY SYSTEM IN UKRAINE

Halyna Yermak, postgraduate student of the Department of Finance, Banking and Taxation, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine
e-mail: yermakhalyna@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4794-7595

***Abstract.** The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations of the architectonics of public policy for the formation of the system of economic security of business in Ukraine and to develop its conceptual model. The methodological framework of the study is based on general scientific and specialized methods, including logical generalization (to formulate the conceptual foundations for constructing the architectonics of public policy), comparison, analysis and synthesis (to identify the levels of public policy within the proposed architectonics model), and modeling (to develop a structural and logical scheme of the architectonics of public policy). The expediency of applying systemic and institutional approaches, as well as the provisions of economic securitology, is substantiated in order to form a holistic vision of public policy as a multi-level adaptive system. The key components of the architectonics of public policy are identified, including goals, principles, subjects, objects, institutional support, and levels of implementation. The increasing role of national, regional, and sectoral levels in ensuring the economic security of business in Ukraine under wartime conditions is demonstrated. The key components of the architectonics of state policy are identified, including strategic goals, principles, subjects, objects, institutional support, and levels of implementation, and their interrelationships within a unified structural and functional system are revealed. It is proven that under martial law conditions, the roles of governance levels are transformed: the national level acts as a strategic center for coordination and concentration of resources; the regional level ensures the adaptation of policy to territorially differentiated conditions of functioning; and the sectoral level implements a differentiated approach to risk management, taking into account the specifics of individual sectors of the economy. A model of the architectonics of public policy for the formation of the system of economic security of business is developed. It is substantiated that the implementation of the proposed approach will contribute to the formation of a security-oriented business environment in Ukraine.*
***Keywords:** state policy, business economic security, architectonics, security-oriented business environment, state regulation, national economy, war-related challenges and threats.*

JEL Classification: H110; L510; F520; O170

Постановка проблеми. Останніми роками національна економіка України функціонує у шокових умовах, що спричинено поєднанням глобальних і національних викликів, зокрема воєнних дій, структурних деформацій економіки, посилення інтеграційних процесів та прискорено її цифровізації. Релокація підприємств, дестабілізація логістичних

процесів, втрата частини виробничого потенціалу, скорочення трудового потенціалу внаслідок міграційних процесів та мобілізації, зростання ризиків фінансової нестабільності актуалізують питання зміцнення економічної безпеки бізнесу. Адже стабільність функціонування економічних суб'єктів є базисом відновлення економіки, збереження людського капіталу та формування конкурентоспроможної моделі розвитку держави.

Незважаючи на наявність окремих інституційних, правових та організаційно-економічних механізмів підтримки підприємництва, державна політика у сфері економічної безпеки бізнесу в Україні характеризується фрагментарністю, недостатньою узгодженістю та обмеженою адаптивністю до шокових умов. Відсутність цілісного підходу до її формування спричиняє низький рівень ефективності реалізації безпекових пріоритетів, розбалансованість між стратегічними та тактичними інструментами впливу, а також недостатню інтегрованість державних, регіональних і корпоративних рівнів управління. Виникає об'єктивна потреба в обґрунтуванні якісно нової моделі державної політики, здатної створити сприятливі умови для розвитку підприємництва та сформувати стійку систему економічної безпеки бізнесу.

Отже, необхідність формування цілісної, адаптивної та безпекоорієнтованої державної політики, спрямованої на формування системи економічної безпеки бізнесу в Україні, обумовлює актуальність дослідження її архітектоніки, що поєднує стратегічні цілі, інституційні засади та інструментарій забезпечення в умовах викликів і загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування системи економічної безпеки бізнесу перебуває у площині інтеграції низки наукових парадигм, зокрема теорії економічної безпекології, державного регулювання економіки, інституціональної економіки. Вагомий внесок у розвиток положень економічної безпекології зроблено такими науковцями як В. Геєць, З. Варналій, С. Онищенко, Г. Козаченко та ін. Так, колективом авторів монографії [1] запропоновано багаторівневий підхід до дослідження економічної безпеки як інтегрованої системи взаємодії державного, регіонального та мікроекономічного рівнів. Враховуючи наукову цінність результатів дослідження, слід констатувати їх формування в умовах відносної макроекономічної стабільності, що обмежує релевантність застосування в умовах воєнно-трансформаційних викликів.

Вагомий внесок у розвиток інституціонального бачення економічної безпеки здійснив В. Геєць [2], який досліджує взаємозв'язок держави, ринку та суспільства як базових елементів економічної системи. Його науковий підхід передбачає розгляд економічної безпеки не лише як функціонального стану, а як результату збалансованості інституційних взаємодій. Наукові дослідження З. Варналія присвячені обґрунтуванню напрямів формування сприятливого регуляторного середовища як передумови безпекоорієнтованого розвитку бізнесу та ролі державної підтримки у забезпеченні стійкості підприємницького сектору [3], стратегічних пріоритетів зміцнення економічної та фінансової безпеки підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення [4].

Дослідженню проблематики економічної безпеки бізнесу присвячено низку праць С. Онищенко. Зокрема, одна з праць [5] присвячена ролі інституційних змін у формуванні безпечного середовища для підприємницької діяльності. Автор розглядає державну політику як багаторівневу конструкцію, орієнтовану на захист прав і економічних інтересів суб'єктів господарювання. Враховуючи вагомий внесок колективу авторів монографії у складі Г. Козаченко, В. Пономарьова, О. Лященка [6] у формування категоріального апарату та структуризацію складових економічної безпеки підприємства, слід зазначити, що поза увагою залишається роль держави як системоутворюючого суб'єкта безпекового середовища.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відзначаючи ґрунтовність сучасних досліджень економічної безпеки бізнесу, слід зауважити, що наявні наукові підходи здебільшого зосереджуються на окремих її складових або рівнях реалізації, що не дозволяє сформувати комплексне уявлення про архітектоніку державної політики у цій сфері. Недостатньо досліджено питання структурно-функціональної побудови державної політики, визначення її ключових елементів, принципів, інструментів та механізмів взаємодії в умовах багаторівневої системи управління.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення концептуальної моделі архітектоніки державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу в Україні як цілісної, багаторівневої та адаптивної системи, що забезпечує узгодження стратегічних цілей, інституційних механізмів та інструментів державного впливу в умовах сучасних глобальних і національних викликів.

Основний матеріал. Архітектоніка державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу є комплексною багаторівневою структурою, що визначає принципи побудови, внутрішню організацію та взаємозв'язки між елементами системи державного регулювання у сфері захисту економічних інтересів підприємницького сектору. Цей концепт базується на міждисциплінарному підході, що поєднує теоретичні напрацювання інституціоналізму, системного аналізу та неоліберальної теорії держави.

Термін «архітектоніка» (від грецького – будівельне мистецтво) з позиції державної політики означає не просто структуру, а внутрішню закономірність побудови цілісної системи, де кожен елемент має своє функціональне призначення та органічно взаємодіє з іншими компонентами. У науковому дискурсі архітектоніка державної політики розглядається як сукупність принципів, методів та інструментів, що визначають внутрішню будову та зовнішні взаємозв'язки системи державного управління певною сферою суспільних відносин [7, 8]. У контексті економічної безпеки бізнесу архітектоніка державної політики набуває особливого значення, забезпечуючи одночасно захист суб'єктів господарювання та створюючи сприятливе середовище для їх довгострокового розвитку.

Методологічною основою розуміння архітектоніки державної політики є системний та інституціональний підходи, а також економічна безпекологія. Системний підхід розглядає державну політику з погляду її внутрішньої структури, функціональних зв'язків між елементами, а також взаємодії системи з зовнішнім середовищем. У рамках цього підходу політика розуміється не як спонтанна множина окремих рішень, а як взаємопов'язана сукупність суб'єктів, об'єктів, принципів, механізмів та інструментів, об'єднаних спільною метою – забезпеченням економічної безпеки підприємницького сектору.

Інституціональний підхід до архітектоніки державної політики наголошує на ролі формальних та неформальних інститутів у формуванні та реалізації політичних рішень. Як зазначає О. С. Власюк у фундаментальній праці «Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики», інституціональне середовище сфери безпеки є основою формування її структури, а компоненти інституціонального середовища відображають найважливіші напрями процесів інституціоналізації у цій сфері [9].

Економічна безпекологія формує концептуальну основу дослідження економічної безпеки як складної багаторівневої системи. У межах цього підходу економічна безпека розглядається не лише як стан захищеності, а як динамічна характеристика функціонування економічних систем, що відображає їх здатність протистояти загрозам, адаптуватися до змін та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі [10]. Відповідно, державна політика у сфері економічної безпеки бізнесу набуває рис адаптивної системи, здатної до саморегуляції через механізми зворотного зв'язку та взаємодію різних рівнів управління.

Отже, архітектоніку державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу можна визначити як комплексну багаторівневу систему принципів, механізмів, інструментів та інституціональних утворень, що забезпечують захист економічних інтересів підприємницького сектору, сприяють його стійкому розвитку та адаптації до змінюваних внутрішніх і зовнішніх умов, базуючись на збалансованому поєднанні ринкових механізмів саморегулювання та державного втручання відповідно до принципів інституціоналізму, системності та концепції економічної безпекології.

Структурно-функціональну архітектоніку державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу, яка базується на узгодженні стратегічної мети, принципів, суб'єктного складу, інституційного забезпечення та рівнів реалізації представлено на рисунку 1.

Архітектоніка державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу характеризується багаторівневою структурою і відображає ієрархію та взаємозв'язки між різними рівнями прийняття та реалізації регуляторних заходів. Виділення окремих рівнів дозволяє чітко розмежувати повноваження, відповідальність, а також інструментарій кожного рівня управління, що є критично важливим для ефективного функціонування системи економічної безпеки.

Національний (макро) рівень державної політики є найвищим в ієрархії та визначає стратегічні цілі, пріоритети та основні напрями державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу. На цьому рівні формуються фундаментальні принципи та засади державної політики, що закріплюються у ключових стратегічних документах та нормативно-правових актах.

Рис. 1. Архітектоніка державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу (суб'єктно-об'єктний підхід)

Джерело: розроблено авторкою

Основним стратегічним документом національного рівня є Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року [11], яка визначає концептуальні засади забезпечення стійкого функціонування національної економіки.

Стратегією узгоджено та нормативно закріплено такі базові категорії як економічна безпека, економічний суверенітет, економічна стійкість та національні економічні інтереси, що створює підґрунтя для формування цілісної та внутрішньо узгодженої державної політики. Важливою концептуальною особливістю Стратегії є розмежування державної політики у сфері економічної безпеки на два взаємопов'язані вектори – напрям розвитку та безпековий напрям. Напрям розвитку спрямований на створення передумов для сталого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та розвитку інноваційного потенціалу. Безпековий напрям орієнтований на мінімізацію ризиків, нейтралізацію загроз та забезпечення стабільності функціонування економіки. Узгодження цих напрямів через систему конкретних завдань та інструментів їх реалізації формує підґрунтя для побудови збалансованої та адаптивної державної політики економічної безпеки бізнесу.

Національний рівень державної політики включає діяльність вищих органів державної влади, а саме Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, Ради національної безпеки і оборони України. На цьому рівні визначаються:

- стратегічні пріоритети державної політики у сфері економічної безпеки бізнесу;
- основні принципи та напрями державної політики;
- нормативно-правова база, що регулює відносини у сфері економічної безпеки;
- інституціональні механізми координації між різними гілками влади та органами державного управління;
- механізми міжнародного співробітництва у сфері економічної безпеки.

На національному рівні реалізація державної політики економічної безпеки бізнесу покладена на систему центральних органів виконавчої влади, зокрема Міністерство економіки України, Міністерство фінансів України, Національний банк України, Антимонопольний

комітет України та Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку. Ці інституції забезпечують формування та реалізацію ключових напрямів економічної політики, спрямованих на підтримку стабільності та стійкості підприємницького сектору. Водночас, відповідно до рішень Ради національної безпеки і оборони України на Кабінет Міністрів України покладено функції щодо здійснення системного моніторингу економічної стійкості та координації підготовки щорічного звіту про виконання Стратегії економічної безпеки України, що забезпечує узгодженість та ефективність реалізації державної політики у цій сфері.

Воєнний стан в Україні посилив значення національного рівня державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу, оскільки саме на цьому рівні відбувається формування стратегічних пріоритетів забезпечення економічної безпеки, концентрація ресурсів та координація дій усіх суб'єктів управління. В умовах масштабних безпекових загроз національний рівень є системоутворюючим центром, який забезпечує розроблення нормативно-правових засад, визначення інституційних механізмів реагування та інтеграцію економічної політики з безпековою складовою. Зокрема, посилюється роль держави у формуванні антикризових інструментів підтримки бізнесу, включаючи фінансово-кредитні програми, податкові стимули, механізми державних гарантій та регуляторні спрощення. Так, у серпні 2025 року Прем'єр-міністерка України Юлія Свириденко презентувала Програму дій Уряду на 2025–2026 роки, яка базується на чотирьох ключових опорах: безпеці, економіці, гідності людини та відновленні. Одним із визначальних пріоритетів Програми є стимулювання економічного розвитку через підтримку підприємництва та активізацію інвестиційної діяльності. У межах реалізації зазначених пріоритетів передбачено запуск масштабних інвестиційних проєктів, формування фондів відбудови за участі європейського капіталу, а також реалізацію політики «Зроблено в Україні», яка передбачає спрямування значних фінансових ресурсів на підтримку бізнесу. Зокрема, до кінця 2026 року заплановано виділення 55 млрд. грн. на фінансування підприємницької діяльності та 5 млрд. грн. на компенсацію капітальних інвестицій. Важливим регуляторним інструментом також є встановлення мораторію на проведення перевірок бізнесу строком до п'яти років, що сприятиме зниженню адміністративного тиску та формуванню сприятливого бізнес-середовища [12].

Водночас національний рівень забезпечує узгодження внутрішньої економічної політики із зовнішньоекономічними та оборонними пріоритетами, що є критично важливим у контексті інтеграції України до європейського економічного простору, та виконує функцію координації міжрівневої взаємодії, забезпечуючи синхронізацію дій центральних органів влади, регіональних інституцій та суб'єктів господарювання. Це дозволяє підвищити ефективність реалізації безпекових заходів, мінімізувати ризики фрагментації політики та забезпечити її адаптивність до швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

Регіональний (мезо) рівень державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу охоплює діяльність обласних державних адміністрацій, обласних рад та інших регіональних органів влади та забезпечує впровадження загальнонаціональних стратегічних пріоритетів у практичну площину через реалізацію регіональних програм підтримки підприємництва, відновлення економічної активності та формування сприятливого бізнес-середовища. Цей рівень виконує важливу функцію адаптації національної політики до специфічних умов конкретних регіонів, враховуючи їх економічний потенціал, галузеву структуру, географічне розташування та інші особливості. На регіональному рівні здійснюється:

- імплементація національної стратегії економічної безпеки;
- розробка регіональних програм підтримки бізнесу та забезпечення економічної безпеки;
- інституційна координація взаємодії органів місцевої влади та бізнес-структур;
- здійснення комплексного моніторингу та оцінювання стану економічної безпеки підприємництва на регіональному рівні;
- формування та реалізація адаптивних механізмів реагування на регіональні виклики та загрози економічній безпеці бізнесу.

Децентралізація, що активно проводилася в Україні з 2014 року, суттєво посилила роль регіонального рівня у формуванні політики економічної безпеки бізнесу. Об'єднані територіальні громади набули розширених повноважень і ресурсних можливостей щодо підтримки місцевого бізнесу, формування сприятливого інвестиційного середовища та розвитку підприємницької діяльності [13]. В умовах війни посилилася диференціація

умов функціонування регіонів України, що зумовлено різним ступенем безпекових загроз, рівнем руйнування інфраструктури, інтенсивністю міграційних процесів, особливостями релокації бізнесу та трансформації локальних ринків праці, а також окреслилися недоліки децентралізованої моделі, зокрема необхідність посилення координації між національним та регіональним рівнями у надзвичайних ситуаціях.

Галузевий (секторальний) рівень державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу передбачає розробку та реалізацію галузевих стратегій, програм та заходів, що враховують особливості технологічних процесів, структури ринків, конкурентного середовища та загроз, специфічних для кожної галузі. Галузевий рівень реалізується через діяльність галузевих міністерств та відомств (Міністерство аграрної політики, Міністерство енергетики, Міністерство цифрової трансформації тощо); галузевих регуляторів (Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку тощо); галузевих асоціацій та об'єднань підприємців.

В умовах воєнних викликів галузевий рівень забезпечує таргетовану адаптацію інструментів державного регулювання до особливостей виробничих процесів, ресурсного забезпечення та ризик-профілю окремих секторів, що є критично важливим для підтримання їх стійкості. Так, енергетична безпека трансформувалася у критичний фактор економічної безпеки бізнесу, оскільки регулярні атаки на енергетичну інфраструктуру спричиняють порушення стабільності енергопостачання, що унеможливлює безперервність виробничої діяльності та негативно впливає на функціонування економіки загалом. За даними Українського інституту майбутнього, у січні 2025 року енергетична інфраструктура зазнавала регулярних пошкоджень: зокрема, внаслідок атак було порушено електропостачання десятків тисяч споживачів у різних регіонах України [14]. Це актуалізує необхідність формування спеціалізованих галузевих програм, спрямованих на підвищення стійкості енергосистеми, диверсифікацію джерел енергопостачання та впровадження резервних механізмів забезпечення енергетичної безпеки бізнесу.

Водночас спостерігається нерівномірна стійкість різних секторів економіки до воєнних викликів. Зокрема, IT-сектор демонструє відносно високий рівень адаптивності завдяки цифровому характеру діяльності, мобільності людського капіталу та інтегрованості у глобальні ринки [15]. Натомість аграрний сектор, попри збереження своєї стратегічної ролі у національній економіці, функціонує в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із мінуванням територій, руйнуванням інфраструктури та логістичними обмеженнями, що стримує темпи його відновлення [16].

Отже, галузевий рівень державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу в умовах воєнного стану є критично важливим елементом, який забезпечує диференційований підхід до управління безпекою, врахування специфіки функціонування окремих секторів та підвищення загальної стійкості економіки до системних загроз.

Взаємодія між рівнями державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу має бути побудована на принципах системності (узгодженості усіх рівнів); адаптивності (здатності до швидкого реагування на зміни середовища); превентивності (орієнтація на попередження загроз); інституційної узгодженості (координація дій органів влади різних рівнів); субсидіарності (оптимальний розподіл повноважень між рівнями управління); комплементарності (взаємне доповнення заходів різних рівнів для досягнення спільної мети – забезпечення економічної безпеки бізнесу); прозорості та підзвітності.

Ефективна архітектоніка державної політики економічної безпеки бізнесу передбачає чітке визначення суб'єктів, що формують та реалізують політику, а також об'єктів, на які ця політика спрямована. Розуміння ролі кожного суб'єкта та специфіки кожного об'єкта є критично важливим для побудови ефективної системи забезпечення економічної безпеки. Суб'єктами державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу є органи державної влади, інститути громадянського суспільства та інші організації, які беруть участь у розробленні, прийнятті та реалізації управлінських рішень. Об'єктами державної політики є ті сфери, процеси та суб'єкти господарювання, на які спрямовані заходи державної політики з метою забезпечення їх захисту, підтримки та розвитку.

Кінцевим результатом функціонування архітектоніки державної політики формування системи економічної безпеки бізнесу є підвищення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності бізнесу. Ці характеристики відображають здатність підприємницького сектору ефективно функціонувати в умовах невизначеності, швидко реагувати на зміни середовища та забезпечувати економічне зростання.

Висновки. У дослідженні обґрунтовано теоретичні засади архітектоніки державної політики формування економічної безпеки бізнесу в Україні та запропоновано її концептуальну модель, що поєднує структурно-рівневий, інституціональний і безпекологічний підходи. Встановлено, що ефективність державної політики у сфері економічної безпеки бізнесу визначається узгодженістю її ключових елементів – цілей, принципів, суб'єктів, об'єктів, інституційного забезпечення та інструментів реалізації, а також наявністю механізмів координації між національним, регіональним і галузевим рівнями управління. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану відбувається трансформація ролі кожного з цих рівнів: національний рівень виконує функцію стратегічного центру управління, регіональний – забезпечує адаптацію політики диференційованих умов, а галузевий – реалізує диференційований підхід до управління ризиками з урахуванням специфіки функціонування окремих секторів економіки. Запропонована архітектоніка може слугувати методичною основою для побудову комплексної, узгодженої та ефективної державної політики, спрямованої на формування безпекоорієнтованого бізнес-середовища в Україні.

Список літератури

1. Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк Т. С. *Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство* : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 240 с.

2. Геєць В. М. Особливості взаємозв'язку економічних і політичних передумов реконструктивного розвитку економіки України. *Економіка України.* 2016. № 12. С. 3–21. URL: https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2016-12-1 (дата звернення 15.02.2026).

3. Варналій З. С., Кузнєцова І. С. *Державна регуляторна політика у сфері малого підприємництва*. Київ, 2002. 104 с.

4. Варналій З. С., Бондаренко С. М. Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний вісник університету.* 2023. № 56. С. 106–113. DOI: https://doi.org/10.31470/2306-546X-2023-56-106-113

5. Onyshchenko S. Entrepreneurship economic security under current conditions. *Економіка і регіон.* 2018. № 4. С. 31–36. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/econrig_2018_4_6 (дата звернення 15.02.2026).

6. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляценко О. М. *Економічна безпека підприємства : сутність та механізм забезпечення* : монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.

7. Марухленко О. В., Шульга О. А., Олещенко В. Ю. Архітектоніка європейського досвіду регіональної політики та політики згуртованості для повоєнної відбудови та євроінтеграції України. *Економічний простір.* 2025. № 208. С. 102–110. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.103-110

8. Гриценко А. А. *Архітектоніка економічної безпеки* : монографія. Київ, 2017. 224 с.

9. Власюк О. С. Національна безпека України : еволюція проблем внутрішньої політики : вибрані наукові праці. Київ : НІСД, 2016. 528 с.

10. Жаліло Я.А. До формування категоріального апарату науки про економічну безпеку. *Стратегічна панорама.* 2004. № 3. С. 97–104.

11. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року: Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613 (дата звернення 18.02.2026).

12. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Уряд презентував проєкт Програми дій, серед пріоритетів – економіка, бізнес та відновлення. Офіційний веб-сайт. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/0845ad05-1fa5-41a6-80f8-d87885ca2069 (дата звернення 18.02.2026).

13. Урядовий портал. Реформа децентралізації. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi (дата звернення 18.02.2026).

14. Український інститут майбутнього. Перебіг подій в українському енергетичному секторі. Офіційний веб-сайт. URL: https://uifuture.org/ dajdzhesty/perebig-podij-v-ukrayinskomu-energetychnomu-sektori-3/ (дата звернення 18.02.2026).

15. IT Ukraine Association. Ukraine's IT industry shows resilience despite the war. URL: https://itukraine.org.ua/en/investments-and-innovations-ukraine-s-it-industry-shows-resilience-despite-the-war/ (дата звернення 18.02.2026).

16. Kotykova O., Babych M., Pohorielova O., Nadvynychnyy S. Economic impacts of war on Ukraine's agricultural sector: a policy framework for recovery and resilience. *Agricultural and*

*Resource Economics***.** 2025. Vol. 11. № 4. P. 5–39. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2025.11.04.01

References

1. Heiets, V. M., Kyzym, M. O., Klebanova, T. S. & Cherniak, T. S. (2006). *Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpryiemstvo* [Modeling of economic security: state, region, enterprise]. Kharkiv: INZhEK [In Ukrainian].

2. Heiets, V. M. (2016). Features of the relationship between economic and political prerequisites of reconstructive development of Ukraine's economy. *Ekonomika Ukrainy,* 12, 3–21. Retrieved from https://nasu-periodicals.org.ua/ index.php/economyukr/article/view/2016-12-1 (accessed March 15, 2026). [In Ukrainian].

3. Varnalii, Z. S. & Kuznietsova, I. S. (2002). *Derzhavna rehuliatorna polityka u sferi maloho pidpryiemnytstva* [State regulatory policy in the field of small entrepreneurship]. Kyiv. [In Ukrainian].

4. Varnalii, Z. S. & Bondarenko, S. M. (2023). Financial security of Ukrainian enterprises under conditions of war and post-war recovery. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, 56, 106–113. DOI: https://doi.org/10.31470/ 2306-546X-2023-56-106-113 [In Ukrainian].

5. Onyshchenko, S. (2018). Entrepreneurship economic security under current conditions. *Ekonomika i rehion*, 4, 31–36. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2018_4_6 (accessed February 15, 2026).

6. Kozachenko, H. V., Ponomarov, V. P. & Liashchenko, O. M. (2003). Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia [Economic security of enterprise: essence and mechanism of provision]. Kyiv: Libra [In Ukrainian].

7. Marukhlenko, O. V., Shulha, O. A. & Oleshchenko, V. Yu. (2025). Architectonics of European experience of regional policy and cohesion policy for post-war reconstruction and European integration of Ukraine. *Ekonomichnyi prostir*, 208, 102–110. DOI: https://doi.org/10.30838/ EP.208.103-110 [In Ukrainian].

8. Hrytsenko, A. A. (2017). Arkhitektonika ekonomichnoi bezpeky [Architectonics of economic security]. Kyiv. [In Ukrainian].

9. Vlasiuk, O. S. (2016). Natsionalna bezpeka Ukrainy: evoliutsiia problem vnutrishnoi polityky [National security of Ukraine: evolution of internal policy problems]. Kyiv: NISD [In Ukrainian].

10. Zhalilo, Ya. A. (2004). On the formation of the categorical apparatus of economic security science. *Stratehichna panorama*, 3, 97–104 [In Ukrainian].

11. President of Ukraine (2021). On the Economic Security Strategy of Ukraine until 2025 (Decree No. 347/2021, August 11). Retrieved from https://www.president.gov.ua/ documents/3472021-39613 (accessed February 18, 2026). [In Ukrainian].

12. Ministry of Economy of Ukraine (2026). Government presented Action Program: economy, business and recovery among priorities. Retrieved from https://me.gov.ua/News/Detail/0845ad05-1fa5-41a6-80f8-d87885ca2069 (accessed February 18, 2026). [In Ukrainian].

13. Cabinet of Ministers of Ukraine (n.d.). Decentralization reform. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi (accessed February 18, 2026). [In Ukrainian].

14. Ukrainian Institute for the Future (n.d.). Developments in Ukraine's energy sector. Retrieved from https://uifuture.org/dajdzhesty/perebig-podij-v-ukrayinskomu-energetychnomu-sektori-3/ (accessed February 18, 2026). [In Ukrainian].

15. IT Ukraine Association (n.d.). Ukraine's IT industry shows resilience despite the war. Retrieved from https://itukraine.org.ua/en/investments-and-innovations-ukraine-s-it-industry-shows-resilience-despite-the-war/ (accessed February 18, 2026).

16. Kotykova, O., Babych, M., Pohorielova, O. & Nadvynychnyy, S. (2025). Economic impacts of war on Ukraine's agricultural sector: a policy framework for recovery and resilience. *Agricultural and Resource Economics,* 11(4), 5–39. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2025.11.04.01

Стаття надійшла до редакції 19.02.2026
Прийнята до публікації 22.04.2026
Опубліковано онлайн 25.05.2026

~ АНАЛІЗ, АУДІТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ~

УДК: 657.421 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-15-25**

НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ У СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА НАПРЯМИ ВИРІШЕННЯ

Артюх О. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: oksana_art_2017@ukr.net
ORCID: 0000-0002-8845-8002

Грабовенко К. О., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність «Бізнес-економіка та аналітика», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: kateryna.grabovenko@gmail.com
ORCID: 0009-0004-9395-6841

***Анотація**. Мета дослідження полягає у комплексному обґрунтуванні сутності нематеріальних активів, виявленні проблем їх бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки та визначенні напрямів удосконалення облікових підходів з урахуванням міжнародної практики. Методика базується на використанні загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема логічного узагальнення, порівняльного аналізу, систематизації, а також аналізу фінансової звітності підприємств, що застосовують міжнародні стандарти фінансової звітності. Результати дослідження дозволили встановити наявність розриву між економічною сутністю нематеріальних активів та їх обліковим відображенням, ідентифікувати ключові проблеми у сфері визнання, оцінювання та формування облікової політики, а також обґрунтувати необхідність удосконалення методологічних підходів до їх обліку. Практична значимість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для удосконалення облікової політики підприємств, підвищення достовірності фінансової звітності та адаптації обліку нематеріальних активів до умов цифрової економіки.*
***Ключові слова**: нематеріальні активи, бухгалтерський облік, облікова політика, оцінювання активів, цифровізація, Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), економічна сутність..*

INTANGIBLE ASSETS IN THE ACCOUNTING SYSTEM: PROBLEM ASPECTS AND DIRECTIONS FOR SOLUTIONS

Oksana Artyukh, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: oksana_art_2017@ukr.net
ORCID: 0000-0002-8845-8002

Kateryna Hrabovenko, student of the first (bachelor's) level of higher education, specialty "Business Economics and Analytics", Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: kateryna.grabovenko@gmail.com
ORCID: 0009-0004-9395-6841

***Abstract.** The purpose of the study is to substantiate the economic essence of intangible assets, systematize the problems of their accounting, and develop directions for improving accounting approaches in the context of harmonizing the national accounting system with International Financial Reporting Standards (IFRS). The research methodology is based on the application of a set of general scientific and special methods, including analysis and synthesis to generalize theoretical approaches; comparative analysis to examine national and international approaches to accounting for intangible assets; systematization to group problems and directions for their solution; as well as empirical analysis of financial statements and audit reports of enterprises applying IFRS. The study revealed a significant gap between the economic essence of intangible assets and their accounting representation. A considerable share of digital and intellectual assets is either not recognized or measured with limitations. Key problems identified include methodological inconsistencies, valuation difficulties, insufficient detail in accounting policies, and the mismatch of traditional approaches with the digital economy. Comparative analysis showed that IFRS provide greater flexibility and focus on economic substance, though limitations remain. In practice, accounting for intangible assets varies across enterprises and relies heavily on professional judgment. The scientific novelty lies in the systematization of key accounting problems of intangible assets based on the integration of theoretical approaches and IFRS-based practice. The study further develops the understanding of the gap between economic substance and accounting representation and substantiates the need to expand accounting models to include digital and network-based assets. The practical importance of the results lies in their application for improving accounting policies regarding recognition, valuation, and disclosure of intangible assets. The proposed approaches enhance the reliability of financial reporting and support the harmonization of national accounting practices with IFRS.*
***Keywords**: intangible assets, accounting, accounting policy, asset valuation, digitalization, IFRS, economic substance.*
JEL Classification: M410; O340; G320; L860

Постановка проблеми. Розвиток цифровізації, інтелектуального капіталу та інноваційних моделей господарювання зумовлює зростання ролі нематеріальних активів як ключового чинника формування вартості підприємств. Вони визначають конкурентоспроможність, забезпечують створення доданої вартості та є основою економічного зростання. У галузях ІТ, фінансових технологій, маркетингу та креативних індустрій їх частка у структурі капіталу постійно зростає, що актуалізує потребу в їх адекватному обліковому відображенні. Водночас практика обліку нематеріальних активів супроводжується суттєвими суперечностями, зокрема невідповідністю між їх економічною сутністю та відображенням у фінансовій звітності. Значна частина активів, пов'язаних із інтелектуальними, цифровими та мережевими ресурсами, або не визнається, або відображається частково, що знижує достовірність і аналітичну цінність фінансової інформації [1; 2; 3; 4]. Ця проблема значною мірою зумовлена недосконалими підходами до нормативного регулювання. Національна система обліку має більш формалізований характер, що забезпечує чіткість застосування, але обмежує відображення складних економічних явищ. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (МСБО / МСФЗ) орієнтовані на економічну сутність і передбачають більшу гнучкість, проте також не усувають повністю проблем оцінювання та визнання окремих видів нематеріальних активів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика обліку нематеріальних активів ретельно досліджується науковцями. Значний внесок у дослідження методологічних аспектів обліку нематеріальних активів зроблено у праці Ю. Грибовської, де розглянуто особливості обліку відповідно до вимог МСБО 38 та обґрунтовано необхідність гармонізації національної практики з міжнародними стандартами [5]. Питання нових об'єктів обліку, зокрема криптоактивів, розкрито у роботі О. Задніпровського, І. А. Косата, О. Ю. Йолтуховської, де доведено складність їх класифікації, оцінювання та відображення у звітності в умовах правової невизначеності [3]. Розвиток підходів до ідентифікації нових форм нематеріальних ресурсів представлено у роботі І. Орлова, О. А. Лаговської, Д. М. Захарова, де обґрунтовано проблему недооцінки мережевого капіталу та обмеженість наявних облікових моделей [4]. Особливості обліку цифрових активів у контексті інноваційного розвитку підприємств досліджено О. Нестеренко, де наголошено на необхідності адаптації облікової системи до нових економічних реалій [6]. Водночас питання внутрішньо генерованого гудвілу розглянуто у праці С. Лабунської та М. Собакар, де обґрунтовано його значення як індикатора вартості підприємства, попри відсутність можливості визнання у фінансовому обліку [7]. Практичні аспекти капіталізації нематеріальних активів у різних сферах економіки, зокрема агробізнесі, висвітлено А. Юрловою, яка довела вплив галузевих особливостей на підходи до оцінювання та відображення таких активів [8]. Проблеми управління об'єктами інтелектуальної власності, зокрема ноу-хау, досліджено Т. Свистун та Т. Константиновою, які визначили необхідність удосконалення механізмів їх обліку та захисту [9]. Доцільність застосування системного підходу до удосконалення обліку та аудиту нематеріальних активів обґрунтовує О. Терновський, що дозволяє підвищити якість інформаційного забезпечення управління підприємством [10].

Водночас сучасні міжнародні дослідження значно розширюють розуміння проблем обліку нематеріальних активів. Зокрема, у працях Є. Багна (E. Bagna) та ін. доведено, що значна частина нематеріальних активів не відображається у фінансовій звітності, хоча має суттєвий вплив на результати діяльності підприємств, що підтверджує наявність розриву між економічною сутністю та обліком [11]. У дослідженні С. Ма (S. Ma) та В. Чжан (W. Zhang) встановлено, що чинні критерії МСБО 38 є надмірно жорсткими та стримують капіталізацію витрат на дослідження і розробки, що знижує релевантність фінансової інформації [12]. Водночас Г. Гуссінскі (H. Hussinki) та ін. підкреслюють консервативний характер сучасної облікової практики щодо нематеріальних активів та її орієнтацію переважно на розкриття інформації, а не на вдосконалення підходів до оцінювання [13]. Окремий напрям досліджень стосується обліку цифрових активів. Так, у роботі С. Азізан (S. Azizan) та ін. обґрунтовано, що відсутність чітких регуляторних підходів до обліку цифрових активів призводить до зниження якості фінансової звітності та її порівнянності [14]. Зі свого боку, А. Тірон-Тюдор (A. Tiron-Tudor) та ін. доводять, що навіть за активної участі стейкхолдерів нормативне регулювання обліку криптоактивів залишається недостатньо адаптованим до потреб практики [15].

Отже, критичний огляд наукових джерел дозволяє констатувати, що наявні підходи до обліку нематеріальних активів характеризуються поступовою трансформацією від формально-нормативного до економічно орієнтованого, однак залишаються фрагментарними та

недостатньо адаптованими до сучасних умов цифрової економіки.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проведений аналіз наукових та фахових джерел дозволив виокремити низку невирішених питань, а саме: відсутність уніфікованих підходів до обліку новітніх об'єктів нематеріальних активів, зокрема цифрових і криптоактивів, обмеженість методичного інструментарію оцінювання нематеріальних активів та визначення їх впливу на вартість підприємства, невідповідність наявних критеріїв визнання економічної сутності сучасних нематеріальних ресурсів, а також недостатній рівень інтеграції облікових, управлінських і аналітичних підходів до формування інформації про такі активи, що в сукупності зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретичних та методичних засад їх обліку.

Метою дослідження є узагальнення наявних наукових підходів і нормативних положень щодо обліку нематеріальних активів, виявлення проблемних питань їх облікового відображення та обґрунтування напрямів їх вирішення на основі імплементації МСБО у національну практику бухгалтерського обліку.

Основний матеріал. Нематеріальні активи є специфічним видом ресурсів, які існують у формі прав, знань, інформації або результатів інтелектуальної діяльності та використовуються у процесі створення вартості. На відміну від матеріальних активів, їх економічна природа пов'язана не з фізичними характеристиками, а з правами на використання, контролем та потенціалом генерування доходу [16]. Ознаками нематеріальних активів є їх немонетарний характер, відсутність матеріальної форми та ідентифікованість. Немонетарність означає, що такі активи не представлені у вигляді грошових коштів або їх еквівалентів, а є ресурсами, здатними приносити економічні вигоди у майбутньому. Відсутність матеріальної форми зумовлює їх існування у вигляді прав чи інформаційних об'єктів, тоді як ідентифікованість передбачає можливість їх відокремлення від підприємства, передачі або відчуження іншим суб'єктам господарювання [5]. Функціональне значення нематеріальних активів проявляється через їх роль у забезпеченні інноваційного розвитку, під вищенні конкурентоспроможності та формуванні ринкової вартості підприємства. Саме вони формують основу інтелектуального капіталу [2], який у сучасній економіці часто перевищує за значущістю матеріальні ресурси. Особливо це характерно для підприємств, діяльність яких пов'язана з використанням інформаційних технологій, брендингу, наукових розробок та креативних індустрій. З позиції бухгалтерського обліку важливим є розмежування нематеріальних активів та витрат або інших облікових категорій. Зокрема, не всі витрати, пов'язані зі створенням або підтримкою нематеріальних ресурсів, можуть бути визнані активами. До них належать витрати на дослідження, рекламу, підготовку персоналу, формування ділової репутації, а також інші витрати, які не відповідають критеріям ідентифікованості та контролю [17].

Слід зазначити, що певні економічні явища, такі як ділова репутація або гудвіл, мають особливу природу та не завжди підлягають відображенню у складі нематеріальних активів у традиційному розумінні. Отже, можна стверджувати, що нематеріальні активи є складною економічною категорією, яка поєднує у собі правові, економічні та облікові аспекти. За цих обставин трансформація бізнес-моделей, активна цифровізація економіки, поширення інформаційних технологій та поява нових видів активів суттєво ускладнюють традиційні підходи до розуміння сутності нематеріальних активів. Межі між активами, витратами та інтелектуальним капіталом стають дедалі менш чіткими, що зумовлює появу нових наукових підходів до їх обліку та оцінювання. Саме тому доцільним є системне узагальнення наукових підходів до проблемних питань обліку нематеріальних активів (табл. 1).

Таблиця 1

Наукові підходи до обліку нематеріальних активів (НМА): проблеми та напрями вирішення

Автори	Проблеми	Напрями вирішення
А. Косенко, С. Князь, А. Касич, О. Лега [2]	Відсутність єдиного підходу до трактування НМА та інтелектуальних активів; складність оцінювання та ідентифікації їх впливу на вартість бізнесу	Використання категорії «інтелектуальні активи»; розвиток методів оцінювання та управління інтелектуальним капіталом

М. Чік [1]	Неузгодженість визначень і критеріїв визнання; складність класифікації та визначення об'єктів обліку	Гармонізація облікових і податкових підходів; удосконалення класифікації НМА
О. Єремян [16]	Недосконаліть нормативної бази; проблеми оцінювання та документування; викривлення звітності	Розвиток методології оцінювання; стандартизація документів; адаптація до міжнародних стандартів
В. Ясишена [18]	Недостатня деталізація облікової політики; проблеми документування та інвентаризації	Структурування облікової політики; розробка методичних рекомендацій і форм документів
Ю. Грибовська [5]	Складність визначення справедливої вартості; обмеженість переоцінки	Використання моделі собівартості; застосування переоцінки за наявності ринку; врахування знецінення
О. Г.Задніпровський, І. А. Косата, О. Ю. Йолтуховська [3]	Правова невизначеність криптоактивів; складність оцінювання та відсутність єдиних підходів	Розробка методичних рекомендацій; уніфікація підходів; інтеграція в облікову політику
І. Орлов, О. А. Лаговська, Д. М. Захаров [4]	Недооцінка мережевих активів; інформаційна асиметрія; обмеження капіталізації	Введення поняття мережевого капіталу; розвиток моделей оцінювання та ідентифікації НМА

Джерело: складено авторками за матеріалами [1-5; 16; 18]

Аналіз наукових підходів дозволив встановити, що проблематика обліку нематеріальних активів має комплексний характер і охоплює кілька взаємопов'язаних площин. Передусім виявлено методологічні суперечності, що проявляються у відсутності єдності щодо трактування сутності нематеріальних активів, їх розмежування з інтелектуальними та цифровими ресурсами, а також у неоднозначності підходів до класифікації. Відповідні висновки корелюють з напрацюваннями низки дослідників [1; 2; 16]. На наш погляд, таку проблематику слід розглядати як системну перешкоду формування цілісної облікової моделі. Водночас проблемою залишається і оцінювання нематеріальних активів, що зумовлено складністю достовірного вимірювання їх вартості, відсутністю активного ринку та обмеженістю інструментів відображення їх економічної значущості. Це підтверджують дослідження Ю. Грибовської [5] та І. Орлова, О. А. Лаговської, Д. М. Захарова [4]. Однак проблема має ширший характер і пов'язана з недосконалістю підходів до визнання вартості у сучасній економіці. Окремо встановлено недоліки формування облікової політики, які проявляються у недостатній деталізації процедур документування, оцінювання та контролю нематеріальних активів, що підтверджує необхідність посилення прикладного рівня регламентації [18]. Крім того, виокремлено групу проблем, пов'язаних із цифровізацією, зокрема обліком криптоактивів, мережевих і цифрових ресурсів, які не повною мірою охоплюються традиційними підходами [3; 4].

Отже, на наш погляд, проблеми обліку нематеріальних активів доцільно систематизувати за чотирма напрямами: методологічні суперечності, складність оцінювання, недосконаліть облікової політики та виклики цифрової економіки, що значною мірою зумовлені особливостями чинного нормативного регулювання.

У цьому контексті особливого значення набуває співставлення національних та міжнародних підходів, зокрема НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи» та МСБО 38 «Нематеріальні активи», які формують методологічну основу їх обліку (табл. 2).

Дані табл. 2 показують загальну концептуальну узгодженість національних і міжнародних стандартів щодо базових критеріїв ідентифікації активів та умов їх відображення в обліку, а також виявляють принципові відмінності, які мають суттєвий вплив на формування фінансової інформації. Насамперед міжнародний підхід характеризується більшою гнучкістю та орієнтацією на професійне судження, що проявляється у ширшому трактуванні економічної сутності нематеріальних активів, деталізації критеріїв визнання та більш чіткому визначенні меж капіталізації витрат.

Таблиця 2

Визнання, оцінювання та амортизація нематеріальних активів у світлі стандартів обліку: компаративний підхід

Критерій	НП(С)БО 8	МСБО 38	Висновок
Визначення нематеріального активу	Немонетарний актив, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований	Немонетарний актив, який не має фізичної субстанції та може бути ідентифікований	Підходи загалом зближені, однак МСБО формулює поняття ширше у контексті економічної сутності активу
Умови визнання	Ймовірність одержання майбутніх економічних вигод і можливість достовірного визначення вартості	Ймовірність надходження майбутніх економічних вигод і можливість достовірного оцінювання собівартості	Критерії визнання є концептуально подібними
Визнання активів, створених у результаті розробки	Визнаються за наявності наміру, технічної можливості, ресурсів і достовірного визначення витрат	Визнаються лише за доведення технічної здійсненності, наміру, здатності використання або продажу, наявності ресурсів, ринку чи корисності та достовірного оцінювання витрат	МСБО містить більш деталізовані критерії
Витрати на дослідження	Не визнаються нематеріальним активом, а включаються до витрат періоду	Не визнаються активом, а відносяться на витрати періоду	Підходи повністю збігаються
Первісна оцінка	Зарахування на баланс за первісною вартістю	Первісне визнання за собівартістю	Підходи тотожні за загальною логікою
Склад первісної вартості	Ціна придбання, мито, невідшкодовувані податки, інші витрати	Ціна придбання, ввізне мито, невідшкодовувані податки та прямо пов’язані витрати	МСБО детальніше конкретизує склад витрат
Витрати, що не включаються до собівартості	Витрати на підтримання стану відносяться до витрат періоду	Не включаються витрати на рекламу, навчання, адміністративні витрати	МСБО 38 чіткіше окреслює межі капіталізації
Амортизація	Нараховується протягом строку корисного використання	Нараховується з урахуванням моделі споживання економічних вигод	МСБО акцентує на економічній сутності
Внутрішньо генерований гудвіл	Не визнається активом	Не визнається активом	Підходи однакові
Припинення визнання	У разі вибуття або відсутності вигод	У разі вибуття або відсутності вигод	Підходи узгоджені

Джерело: складено авторками за матеріалами [17; 19]

Особливо це простежується у підходах до визнання активів, створених у результаті розробки, де міжнародні стандарти передбачають комплексну систему критеріїв, що враховує технічну здійсненність, наявність ринку та здатність генерувати економічні вигоди. Натомість національна практика обліку характеризується більш формалізованим

підходом, який, з одного боку, забезпечує чіткість і однозначність застосування норм, але з іншого – обмежує можливості відображення економічної реальності, особливо в умовах інноваційної та цифрової економіки. Це проявляється у менш деталізованих вимогах до визнання активів, обмеженості підходів до оцінювання та відсутності окремих інструментів, спрямованих на забезпечення достовірності вартості активів. Відмінністю є також підхід до подальшого оцінювання нематеріальних активів, зокрема застосування процедур перевірки на зменшення корисності, що у міжнародній практиці є обов'язковим елементом для активів з невизначеним строком використання. Водночас у національній системі обліку цей механізм не має достатньої методичної деталізації, що може призводити до викривлення інформації про реальну вартість активів.

Виявлені відмінності формують низку проблем у практиці обліку нематеріальних активів, пов'язаних із обмеженістю визнання, складністю оцінювання, недостатньою гнучкістю облікової політики та відсутністю належного відображення новітніх об'єктів. Це зумовлює необхідність їх систематизації та обґрунтування можливих шляхів вирішення з урахуванням міжнародного досвіду (табл. 3).

Таблиця 3

Проблемні аспекти обліку нематеріальних активів та можливості їх вирішення: національний та міжнародний вимір

Проблемний аспект	НП(С)БО 8	МСБО 38	Напрям удосконалення
Недостатня деталізація критеріїв визнання внутрішньо створених активів	Загальні критерії визначені, але практичне розмежування дослідження і розробки часто залишається складним	Подано детальний перелік ознак для визнання активу на стадії розробки	Доцільно деталізувати методичні рекомендації щодо документування стадій дослідження і розробки
Складність оцінювання майбутніх економічних вигод	Передбачено критерій імовірності вигод, але без розвиненого інструментарію оцінювання	Акцентовано на обґрунтованих і підтверджених припущеннях та зовнішніх свідченнях	Слід розширити практику застосування професійного судження
Ризик неправильного включення окремих витрат до вартості активу	Існує загальне правило, але виникають труднощі з відмежуванням витрат	Чітко окреслено витрати, які не включаються до собівартості	Доцільно конкретизувати перелік витрат, що не підлягають капіталізації
Відсутність акценту на зменшенні корисності	Менш акцентоване у національному підході	Обов'язковий impairment-тест для окремих активів	Необхідно впровадити системні процедури оцінки знецінення
Нечіткість щодо сучасних нематеріальних активів (цифрові ресурси)	Підхід є загальним і не завжди достатнім	Орієнтація на економічну сутність та ідентифікованість	Потрібне оновлення регулювання з урахуванням цифровізації
Практичні труднощі у визначенні строку корисного використання	Підходи часто формальні	Передбачено регулярний перегляд строку та оцінок	Слід посилити аналітичне обґрунтування строків
Неузгодженість бухгалтерського і податкового підходів	Орієнтація на податкові строки	Орієнтація на економічний зміст	Необхідне чітке розмежування облікових систем

Джерело: складено авторками за матеріалами[17; 19]

Дані табл. 3 свідчать, що наявна система обліку нематеріальних активів характеризується поєднанням формалізму, обмеженості інструментів оцінювання та недостатньої адаптивності до нових економічних реалій, що обумовлює потребу її подальшого вдосконалення з

орієнтацією на більш гнучкі та економічно обґрунтовані підходи. Водночас слід зауважити, що навіть імплементація міжнародних стандартів фінансової звітності не забезпечує повного вирішення окреслених проблем, оскільки частина з них має глибший характер і пов'язана з обмеженнями самої концепції бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки.

З огляду на це, доцільним є звернення до практики підприємств, які здійснюють облік нематеріальних активів за міжнародними стандартами.

У межах дослідження проведено аналіз відкритої фінансової звітності та аудиторських висновків п'яти українських підприємств, що здійснюють підготовку звітності за МСФЗ, а саме: ПрАТ «Укрнафтінвест», ТОВ «Вентиляційні системи», ТОВ «Домінік», КУА «Карпати-Інвест» та ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ» [20-24]. Вибірка сформована з урахуванням доступності публічної звітності, наявності аудиторських висновків та галузевої різноманітності, що дозволило охопити виробничий, інвестиційний та транспортно-логістичний сектори економіки та забезпечити комплексність дослідження практики обліку нематеріальних активів.

Аналіз облікової політики щодо нематеріальних активів за МСФЗ на українських підприємствах дає змогу зазначити, що на сучасному етапі відбувається поступова трансформація підходів від формального дотримання норм до їх економічного осмислення. Практична реалізація базових принципів організації та ведення обліку набуває значно більшої гнучкості та адаптивності. До того ж спостерігається активне використання професійного судження фахівців в обліковій сфері при прийнятті рішень під час визнання нематеріальних активів, визначення строків їх корисного використання, оцінювання ризиків знецінення. Також вивчення наявної практики обліку нематеріальних активів показало відмінності між національним та міжнародним підходами у трьох напрямах, як-то:

– розмежування стадій дослідження та розробки, яке у міжнародній практиці має більш чітке методичне забезпечення;

– застосування процедур зменшення корисності, які за МСБО/МСФЗ є більш системними та регулярними, тоді як у національному обліку вони залишаються менш розвиненими;

– рівень розкриття інформації, який у фінансовій звітності за МСФЗ є значно вищим і забезпечує кращу прозорість для користувачів.

Але навіть за умов застосування міжнародних стандартів облік нематеріальних активів не є уніфікованим і значною мірою залежить від галузевої специфіки підприємства та ролі нематеріальних ресурсів у його діяльності. Це зумовлює варіативність підходів до деталізації облікової політики, рівня розкриття інформації та глибини аналітичного супроводу.

Узагальнимо особливості формування облікової політики щодо нематеріальних активів на досліджуваних підприємствах (табл. 4).

Таблиця 4

Особливості облікової політики щодо нематеріальних активів

Елемент політики	МСФЗ-звітність	Проблемні питання	Напрями вирішення проблемних питань
Формалізація політики	Часто опис узагальнений, без деталізації процедур	Відсутність чітких алгоритмів	Розробка внутрішніх регламентів (акти, комісії)
Документування	Частково стандартизоване	Немає типових форм (наприклад, зміна строку використання)	Впровадження внутрішніх первинних документів
Визначення строку використання	На основі договорів або професійного судження	Висока суб'єктивність	Запровадження комісійного підходу
Переоцінка	Практично не застосовується	Відрив балансової вартості від ринкової	Використання експертної оцінки
Зменшення корисності	Не завжди системно проводиться	Ризик завищення активів	Регулярний impairment-тест
Капіталізація витрат	Обережна політика (часто списують)	Недооцінка активів	Чіткі критерії капіталізації

Облік ІТ-активів	Витрати часто списуються	Недостатня ідентифікація нематеріальних активів	Виділення цифрових активів як окремої групи
Узгодження з податками	Орієнтація на ПКУ	Змішування бухгалтерського обліку і податкового	Розмежування облікових систем

Джерело: складено авторками за матеріалами [20-24]

Підсумовуючи, слід зазначити, що виявлені проблеми свідчать про наявність розриву між вимогами стандартів обліку і практикою їх застосування. У цьому сенсі доцільним є формування цілісного підходу до удосконалення методологічних аспектів обліку нематеріальних активів, що передбачає уточнення термінологічного апарату, розширення підходів до ідентифікації об'єктів обліку з урахуванням розвитку цифрової економіки. Важливим напрямом є також розвиток методів оцінювання, зокрема шляхом активнішого використання концепції справедливої вартості та впровадження моделей, здатних враховувати специфіку цифрових і мережевих активів. Крім того, удосконалення облікової політики має бути пов'язане з підвищенням рівня її деталізації, розробкою внутрішніх регламентів і документального забезпечення для обґрунтованості та послідовності прийнятих рішень. В умовах цифровізації економіки особливої актуальності набуває адаптація облікових підходів до нових об'єктів, зокрема криптоактивів та ІТ-ресурсів, що потребує розширення наявної методологічної бази. Отже, реалізація зазначених напрямів дозволить зменшити розрив між економічною сутністю нематеріальних активів та їх обліковим відображенням, підвищити достовірність фінансової звітності, забезпечити більш ефективне управління інтелектуальним капіталом підприємства та загалом – наблизити вимоги національних і міжнародних стандартів для їх гармонізації.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дозволяє констатувати, що сучасна система обліку нематеріальних активів перебуває на етапі трансформації під впливом цифровізації економіки, розвитку інтелектуального капіталу та зміни бізнес-моделей підприємств. Виявлені проблеми мають комплексний характер і охоплюють методологічні суперечності, обмеженість підходів до оцінювання, недостатню деталізацію облікової політики, а також труднощі ідентифікації новітніх форм нематеріальних активів. Проведене дослідження підтверджує наявність суттєвого розриву між економічною сутністю нематеріальних активів та їх відображенням у системі обліку. Значна частина активів, що формують реальну вартість підприємства, або не визнається в обліку, або відображається частково, що знижує інформативність фінансової звітності та ускладнює прийняття управлінських рішень. Водночас встановлено, що застосування МСБО/МСФЗ сприяє підвищенню гнучкості облікових підходів, орієнтації на економічну сутність операцій та розширенню можливостей розкриття інформації. Проте навіть міжнародна практика не забезпечує повного вирішення наявних проблем, оскільки значна частина обмежень пов'язана із самою природою нематеріальних активів, складністю їх оцінювання та високою часткою професійного судження.

Перспективи розвитку обліку нематеріальних активів доцільно розглядати у контексті удосконалення методологічних підходів до ідентифікації таких об'єктів, оцінювання, визнання, а також гармонізації стандартів на національному та міжнародному рівнях.

Список літератури

1. Чік М. Аспекти обліку нематеріальних активів в аграрних формуваннях. *Підприємництво та інновації.* 2025. № 37. С. 37–40. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/37.5

2. Косенко А., Князь С., Касич А., Лега О. Інтелектуальна власність промислових підприємств: проблеми методології, управління та ціноутворення. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки.* 2023. № 4. С. 65–71. DOI: https://doi.org/10.20998/ 2519-4461.2023.4.65

3. Задніпровський О. Г., Косата І. А., Йолтуховська О. Ю. Проблеми оцінки та визнання криптоактивів у бухгалтерському обліку. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: https://doi.org/10.5281/ zenodo.18810362

4. Орлов І. В., Лаговська О. А., Захаров Д. М. Ідентифікація та оцінка мережевого капіталу в системі обліку корпоративних структур. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. № 20. DOI: https://doi.org/10.5281/ zenodo.18808581

5. Грибовська Ю. Облік нематеріальних активів відповідно до вимог Міжнародного стандарту бухгалтерського обліку 38. *Економіка та суспільство.* 2023. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-85

6. Нестеренко О. О. Облік цифрових активів у системі управління інноваційним розвитком підприємства. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. № 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19138613.

7. Лабунська С. В., Собакар М. В. Визнання внутрішньо генерованого гудвілу як ідентифікатора оцінки нематеріальних активів у системі управлінського обліку підприємства. *БізнесІнформ.* 2022. № 6. С. 64–77. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-64-77.

8. Юрлова А. М. Капіталізація нематеріальних активів підприємств агробізнесу в умовах сучасних викликів. *Інтернаука. Серія: Економічні науки.* 2025. № 12 (104), т. 2. С. 219–226. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11748.

9. Свистун Т. В., Константинова Т. В. Ноу-хау як об'єкт управління правами інтелектуальної власності в складі нематеріальних активів підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences.* 2022. № 302(1). DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-47.

10. Терновський О. Застосування системного підходу до удосконалення обліку та аудиту нематеріальних активів підприємств в умовах сталого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2025. № 1 (115). С. 62–69. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-9.

11. Bagna E., Cotta Ramusino E., Denicolai S., Strange R. Intangible assets and firm performance: the relative effects of recognized and unrecognized assets. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. Vol. 10, № 3. Article 100356. DOI: https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100356.

12. Ma S., Zhang W. How to improve IFRS for intangible assets? A milestone approach. *China Journal of Accounting Research.* 2023. Vol. 16, № 1. Article 100289. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100289.

13. Hussinki H., King T., Dumay J., Steinhöfel E. Accounting for intangibles: a critical review. *Journal of Accounting Literature.* 2025. Vol. 47, №5. P. 27–51. DOI: https://doi.org/10.1108/JAL-05-2022-0060.

14. Azizan S. S., Marzuki M., Mohd Jamil M., Safeei R. Navigating accounting for digital assets: the mediating role of regulatory clarity in enhancing financial reporting quality in Malaysia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science.* 2025. Vol. 9, № 9. P. 3829–3837. DOI: https:// doi.org/10.47772/IJRISS.2025.909000317.

15. Tiron-Tudor A., Mierliță S., Ștefănescu C. Stakeholders' expectations versus standard setters' outcome about crypto assets accounting: a PLS-SEM analysis. *International Journal of Accounting Information Systems.* 2026. Vol. 57. Article 100772. DOI: https://doi.org/10.1016/j.accinf.2026.100772.

16. Єремян О. Критична оцінка сучасного стану обліку і аудиту нематеріальних активів на підприємствах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Vol. 302, № 1. P. 201–208. DOI: https:// doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-34

17. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: наказ Міністерства фінансів України від 18.10.1999. № 242. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text (дата звернення 13.04.2026).

18. Ясишена В. Удосконалення методологічних аспектів обліку нематеріальних активів та гудвілу. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної наук.-практ.інтернет-конф., 22–23 березня 2023 р. Ч. 1. Львів: ЛНУП, 2023. С. 458–460. URL: https://lnup.edu.ua/attachments/article/5027/ЛНУП%20Матеріали%20конференції%20Част%201%20(22-23.03.2023р.).pdf (дата звернення 13.02.2026).

19. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-38_ukr_2016.pdf (дата звернення 13.02.2026).

20. ПрАТ «Укрнафтінвест». Фінансова звітність за МСФЗ та примітки за рік, що закінчився 31 грудня 2023 р. URL: https://ukrnaftinvest.prat.in.ua/ documents/rezultati-perevirok?doc=122411 (дата звернення 13.02.2026).

21. ТОВ «Вентиляційні системи». Річна фінансова звітність за 2024 рік з аудиторським звітом (у повному обсязі). URL: https://prat.vents.ua/document-type/richna-informacziya-dlya-emitentiv/ (дата звернення 13.02.2026).

22. ТОВ «Домінік». Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності станом на 31.12.2024 р. URL: https://dominik.ua/wp-content/uploads/ 2025/05/zvit-audyotora-shhodo-finansovoyi-zvitnosti-za-2024-rik.pdf (дата звернення 13.02.2026).

23. КУА «Карпати-Інвест». Фінансова звітність за 2024 рік з аудиторським висновком. URL: https://karpatyinvest.com.ua/wp-content/ uploads/2025/05/Fin.-zvitnist-KUA-za-2024-r.-z-audytorskym-zvitom.pdf (дата звернення 13.02.2026).

24. ПрАТ «Київ-Дніпровське МППЗТ». Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року, та звіт незалежного аудитора. URL: https:// mppzt.com.ua/wp-content/ uploads/2024/08/finzvit2023%20kdzt%20(1).pdf (дата звернення 13.02.2026).

References

1. Chik, M. (2025). Aspekty obliku nematerialnykh aktyviv v ahrarnykh formuvanniakh [Aspects of accounting for intangible assets in agricultural formations]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii,* 37, 37–40. DOI: https://doi.org/ 10.32782/2415-3583/37.5. [In Ukrainian].

2. Kosenko, A., Kniaz, S., Kasych, A., & Leha, O. (2023). Intelektualna vlasnist promyslovykh pidpryiemstv: problemy metodolohii, upravlinnia ta tsinoutvorennia [Intellectual property of industrial enterprises: problems of methodology, management and pricing]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*, 4, 65–71. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.4.65. [In Ukrainian].

3. Zadniprovskyi, O. H., Kosata, I. A., & Yoltukhovska, O. Yu. (2026). Problemy otsinky ta vyznannia kryptoaktyviv u bukhhalterskomu obliku [Problems of evaluation and recognition of crypto assets in accounting]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 20. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18810362. [In Ukrainian].

4. Orlov, I. V., Lahovska, O. A., & Zakharov, D. M. (2026). Identyfikatsiia ta otsinka merezhevoho kapitalu v systemi obliku korporatyvnykh struktur [Identification and evaluation of network capital in the accounting system of corporate structures]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 20. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18808581. [In Ukrainian].

5. Hrybovska, Yu. (2023). Oblik nematerialnykh aktyviv vidpovidno do vymoh Mizhnarodnoho standartu bukhhalterskoho obliku 38 [Accounting for intangible assets in accordance with IAS 38]. *Ekonomika ta suspilstvo,* 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-85. [In Ukrainian].

6. Nesterenko, O. O. (2026). Oblik tsyfrovykh aktyviv u systemi upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryiemstva [Accounting of digital assets in the system of innovative development management]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 21. DOI: https://doi.org/10.5281/ zenodo.19138613. [In Ukrainian].

7. Labunska, S. V., & Sobakar, M. V. (2022). Vyznannia vnutrishno henerovanoho hudvilu yak identyfikatora otsinky nematerialnykh aktyviv u systemi upravlinskoho obliku pidpryiemstva [Recognition of internally generated goodwill as an identifier of intangible assets valuation]. *BiznesInform*, 6, 64–77. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-64-77. [In Ukrainian].

8. Yurlova, A. M. (2025). Kapitalizatsiia nematerialnykh aktyviv pidpryiemstv ahrobiznesu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Capitalization of intangible assets in agribusiness under modern challenges]. *Internauka. Seriia: Ekonomichni nauky,* 12(104), 2, 219–226. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-12-11748. [In Ukrainian].

9. Svystun, T. V., & Konstantynova, T. V. (2022). Nou-khau yak obiekt upravlinnia pravamy intelektualnoi vlasnosti v skladi nematerialnykh aktyviv pidpryiemstva [Know-how as an object of intellectual property management within intangible assets]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 302(1). DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-47. [In Ukrainian].

10. Ternovskyi, O. (2025). Zastosuvannia systemnoho pidkhodu do udoskonalennia obliku ta audytu nematerialnykh aktyviv pidpryiemstv v umovakh staloho rozvytku [Application of a system approach to improving accounting and audit of intangible assets]. N*aukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli,* 1(115), 62–69. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-9. [In Ukrainian].

11. Bagna, E., Cotta Ramusino, E., Denicolai, S., & Strange, R. (2024). Intangible assets and firm performance: The relative effects of recognized and unrecognized assets. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100356. DOI: https://doi.org/10.1016/j. joitmc.2024.100356.

12. Ma, S., & Zhang, W. (2023). How to improve IFRS for intangible assets? A milestone approach. *China Journal of Accounting Research*, 16(1), 100289. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100289.

13. Hussinki, H., King, T., Dumay, J., & Steinhöfel, E. (2025). Accounting for intangibles: A critical review. *Journal of Accounting Literature,* 47(5), 27–51. DOI: https://doi.org/10.1108/JAL-05-2022-0060.

14. Azizan, S. S., Marzuki, M., Mohd Jamil, M., & Safeei, R. (2025). Navigating accounting for digital assets: The mediating role of regulatory clarity in enhancing financial reporting quality in Malaysia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(9), 3829–3837. DOI: https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.909000317.

15. Tiron-Tudor, A., Mierliță, S., & Ștefănescu, C. (2026). Stakeholders' expectations versus standard setters' outcome about crypto assets accounting: A PLS-SEM analysis. *International Journal of Accounting Information Systems,* 57, 100772. DOI: https://doi.org/10.1016/j.accinf.2026.100772.

16. Yeremian, O. (2022). Krytychna otsinka suchasnoho stanu obliku i audytu nematerialnykh aktyviv na pidpryiemstvakh [Critical assessment of the current state of accounting and audit of intangible assets at enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* 302(1), 201–208. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-34. [In Ukrainian].

17. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (1999). Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 8 "Nematerialni aktyvy" [National Accounting Standard 8 "Intangible Assets"]. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/z0750-99#Text (accessed February 13, 2026). [In Ukrainian].

18. Yasyshena, V. (2023). Udoskonalennia metodolohichnykh aspektiv obliku nematerialnykh aktyviv ta hudvilu [Improvement of methodological aspects of accounting for intangible assets and goodwill]. Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finansovyi ta upravlinskyi aspekty: materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii, March 22-23, 2023. 1. Lviv, LNUP, 2023. 458–460. Retrieved from https://lnup.edu.ua/attachments/article/5027/ ЛНУП%20Матеріали%20конференції%20Част%201%20(22-23.03.2023р.).pdf (accessed February 13, 2026). [In Ukrainian].

19. IAS 38. (2016). Nematerialni aktyvy [Intangible Assets]. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-38_ukr_2016.pdf (accessed February 13, 2026). [In Ukrainian].

20. PrAT "Ukrnaftinvest". (2023). Finansova zvitnist za MSFZ ta prymitky za rik, shcho zakinchyvsia 31 hrudnia 2023 r. [IFRS financial statements and notes for the year ended December 31, 2023]. Retrieved from https://ukrnaftinvest. prat.in.ua/documents/rezultati-perevirok?doc=122411 (accessed February 13, 2026). [In Ukrainian].

21. TOV "Ventyliatsiini systemy". (2024). Richna finansova zvitnist za 2024 rik z audytorskym zvitom (u povnomu obsiazi) [Annual financial statements for 2024 with audit report]. Retrieved from https://prat.vents.ua/document-type/richna-informacziya-dlya-emitentiv/ (accessed February 13, 2026). [In Ukrainian].

22. TOV "Dominik". (2024). Zvit nezalezhnoho audytora shchodo finansovoi zvitnosti stanom na 31.12.2024 r. [Independent auditor's report on financial statements as of 31.12.2024]. Retrieved from https://dominik.ua/wp-content/uploads/2025/05/zvit-audyotora-shhodo-finansovoyi-zvitnosti-za-2024-rik.pdf (accessed February 13, 2026). [In Ukrainian].

23. KUA "Karpaty-Invest". (2024). Finansova zvitnist za 2024 rik z audytorskym vysnovkom [Financial statements for 2024 with audit report]. Retrieved from https://karpatyinvest.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/Fin.-zvitnist-KUA-za-2024-r.-z-audytorskym-zvitom.pdf (accessed February 13, 2026). [In Ukrainian].

24. PrAT "Kyiv-Dniprovske MPPZT". (2023). Finansova zvitnist za rik, shcho zakinchyvsia 31 hrudnia 2023 roku, ta zvit nezalezhnoho audytora [Financial statements for the year ended December 31, 2023 and independent auditor's report]. Retrieved from https://mppzt.com.ua/wp-content/uploads/2024/ 08/finzvit2023%20kdzt%20(1).pdf (accessed February 13, 2026). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 16.02.2026
Прийнята до публікації 21.04.2026
Опубліковано онлайн 25.05.2026

~ ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ ~

УДК: 336.71(477):336.22:338.124(477) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-26-36**

ОПОДАТКУВАННЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ШОКІВ: ВПЛИВ НА ПРИБУТКОВІСТЬ І РИЗИКИ

Жердецька Л. В., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: lzherdetska@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5398-868X

Іваненко Л. А., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність D 2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», кафедра банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
email: ivanenkol@gmail.com

Анотація. *Стаття присвячена дослідженню оподаткування банківського сектору України в умовах воєнних шоків та його впливу на прибутковість і ризики діяльності банків. Метою дослідження є комплексний аналіз впливу оподаткування банківського сектору України в умовах воєнних шоків на його прибутковість, ризики та капітальну стійкість. У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняльного та структурного аналізу, а також коефіцієнтні методи оцінювання прибутковості, ефективності та ризиків банківського сектору. Встановлено, що в умовах воєнної економіки банківська система України демонструє трансформацію джерел доходів із переорієнтацією на операції з державними цінними паперами, що формує «квазіфіскальну» модель прибутковості. Виявлено, що підвищення ставки податку на прибуток підприємств до 50% посилює тиск на капітал банків, знижує обсяг нерозподіленого прибутку та обмежує потенціал внутрішньої капіталізації. Обґрунтовано, що зростання фіскального навантаження в умовах підвищених кредитних ризиків і необхідності формування резервів може опосередковано знижувати кредитну активність через ефект витіснення приватного сектору. Доведено, що залежність банків від державних інструментів доходності посилює взаємозв'язок між банківським і суверенним ризиком та підвищує чутливість фінансової системи до фіскальної політики. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням моделей оцінювання впливу податкової політики на кредитну активність банків та розробкою інструментів балансування фіскальних і стабілізаційних цілей у кризових умовах.*

Ключові слова*: банківський сектор, оподаткування, воєнні шоки, прибутковість, кредитний ризик, капітал банків, фіскальне навантаження, державні цінні папери.*

TAXATION OF THE BANKING SECTOR IN THE FACE OF MILITARY SHOCKS: IMPACT ON PROFITABILITY AND RISKS

Liliia Zherdetska, D.Sc. (Economics), Professor, Head of the Banking Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: lzherdetska@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5398-868X

Liudmyla Ivanenko, master's degree student in the field of study D2 "Finance, Banking, Insurance and Capital Markets," Department of Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
email: ivanenkol@gmail.com

Abstract. *The article examines the taxation of the Ukrainian banking sector under conditions of war-induced economic shocks and its impact on banks' profitability, risk exposure, and capital stability. The purpose of the study is to provide a comprehensive analysis of how increased fiscal pressure, including the rise in the corporate profit tax rate, influences the financial performance, risk profile, and structural transformation of the banking sector in Ukraine during the period of military and macroeconomic instability. The research employs a combination of analytical, synthetic, and comparative methods, as well as coefficient-based financial analysis to assess profitability, efficiency, and risk indicators of the banking system. The empirical part of the study is based on the analysis of financial statements and sectoral aggregates for 2021–2025, focusing on income and expense dynamics, profitability ratios, tax burden indicators, and capital adequacy trends. The results indicate a significant transformation of the banking sector's business model under wartime conditions, characterized by a shift toward income generation from government securities and central bank instruments rather than traditional credit intermediation. This structural change has led to the emergence of a quasi-fiscal profitability model, where banks' earnings are increasingly dependent on sovereign debt instruments. The findings also demonstrate that higher taxation, particularly the increase of the corporate income tax rate to 50%, intensifies pressure on banks' retained earnings and weakens internal capital accumulation capacity, thereby limiting long-term resilience. The study shows that elevated fiscal and operational risks, combined with increased credit risk provisioning, affect banks' profitability and efficiency, while simultaneously encouraging portfolio reallocation toward lower-risk sovereign assets. This behavior contributes to credit contraction in the private sector and reinforces the crowding-out effect. Furthermore, the growing interdependence between banks and the sovereign exacerbates systemic vulnerabilities, strengthening the bank–sovereign nexus under conditions of fiscal and*

monetary dominance. The article concludes that excessive fiscal pressure on the banking sector in wartime may undermine credit activity and slow economic recovery, despite short-term fiscal gains. The practical implications of the study highlight the need for balanced taxation policies, targeted credit support mechanisms, and regulatory instruments aimed at preserving financial stability while maintaining lending capacity to the real economy.

***Keywords**: banking sector, taxation, war shocks, profitability, risk, capital adequacy, fiscal pressure, sovereign bonds.*

JEL Classification: G210; G280; H250; H560; E620

Постановка проблеми. Банківський сектор України виконує ключову функцію в економіці, забезпечуючи не лише фінансову стабільність держави, а й підтримуючи економічну активність суспільства. В умовах повномасштабної воєнної агресії сектор зіткнувся зі значними викликами, що вимагали забезпечення достатнього рівня стійкості та адаптації. Країна пережила глибоку економічну кризу, що характеризувалася бюджетним дефіцитом на рівні 27% ВВП та 35-відсотковим скороченням ділової активності. Наслідки цього явища для банківської системи були численними. Значним фактором, що сприяв цьому, була міграція понад 14 мільйонів осіб, що призвело до скорочення клієнтської бази. Крім того, погіршилася якість активів, що спричинило зростання частки непрацюючих кредитів до 38% у 2022 році. Це супроводжувалося посиленням тиску на прибутковість через підвищення ставки податку на прибуток підприємств до 50%. За таких обставин ефективне балансування між ліквідністю, прибутковістю та ризиками є першочерговим для забезпечення стабільності банківського сектору. Звідси випливає, що для розуміння поточного фінансового стану банківського сектору та визначення впливу податкового навантаження на його ефективність і стійкість необхідні подальші дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оподаткування банків у кризових умовах активно досліджується як українськими, так і зарубіжними вченими. Зокрема, І. Бойко, А. Гусєв, Ю. Титаренко [1], О. Рац [2] проаналізували вплив надзвичайного оподаткування на прибутковість банків, вказавши на парадоксальне зростання рентабельності власного капіталу до 34% завдяки операціям з облігаціями внутрішньої державної позики. Такі результати підтверджені дослідженнями НБУ, де зазначено, що близько 40% банківських доходів у 2023 р. [3]. були сформовані за рахунок операцій із державним боргом.

У сфері ризик-менеджменту значний внесок зробили О. М. Посаднєва [4], яка розробила методику стрес-тестування банків під час податкових шоків, та І. Бакало [5], який запропонував інструменти хеджування фіскальних ризиків.

У міжнародному контексті дослідники МВФ [6] аргументують, що пандемія COVID-19 вивела на перший план взаємозв'язок між суверенними установами та банками у країнах з ринком, що розвивається, оскільки банківські активи внутрішнього суверенного боргу різко зросли. Результати дослідження показують, що збільшення суверенного кредитного ризику може негативно вплинути на баланси банків та пропозицію кредитів, особливо у країнах з менш капіталізованими банківськими системами. Суверенні труднощі також можуть опосередковано впливати на банки через нефінансовий корпоративний сектор, обмежуючи їхнє фінансування та зменшуючи їхні капітальні витрати. Примітно, що вплив на банки та корпорації є сильно нелінійним за масштабом суверенних труднощів.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значного наукового доробку, низка аспектів проблеми залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, відсутні аналітичні моделі, що дозволяють оцінити вплив ретроспективних змін у податковій політиці на довгострокове капітальне планування банків, що є особливо актуальним у контексті «Дорожньої карти реформ 2025 – Бюджетна та податкова політика» [7]. Також актуальним питанням залишається те, як фіскальний тиск впливає на здатність банків підтримувати кредитування реального сектору. Відкритим залишається питання сумісності стандартів Базель з умовами фіскальної турбулентності, характерної для воєнного часу, особливо щодо вимог до капіталу та управління ризиками.

Отже, необхідність адаптації підходів до оцінювання ефективності банківського сектору в умовах воєнного стану, з урахуванням податкових змін та макроекономічних викликів, потребує подальших досліджень.

Метою дослідження є комплексний аналіз впливу оподаткування банківського сектору України в умовах воєнних шоків на його прибутковість, ризики та капітальну стійкість. У цьому контексті важливо оцінити трансформацію структури доходів і витрат банків під впливом підвищеного фіскального навантаження, визначити його вплив на формування прибутку, достатність капіталу та кредитну активність банківських установ. Досягнення цієї

мети дозволить сформувати обґрунтовані висновки щодо здатності банків адаптуватися до викликів воєнного часу та окреслити напрями вдосконалення фінансової політики держави.

Основний матеріал. Повномасштабна війна в Україні зумовила суттєві трансформації у національній економіці, зокрема у діяльності банківської системи. У цьому контексті дослідження спрямоване на визначення ефективності функціонування банків у період воєнного стану, а також на аналіз впливу підвищеної ставки податку на прибуток у розмірі 50% на їхні фінансові показники.

Аналіз представлених фінансових показників свідчить про стабільне зростання доходів банківського сектору протягом досліджуваного періоду, за винятком окремих коливань у комісійних доходах (рис. 1).

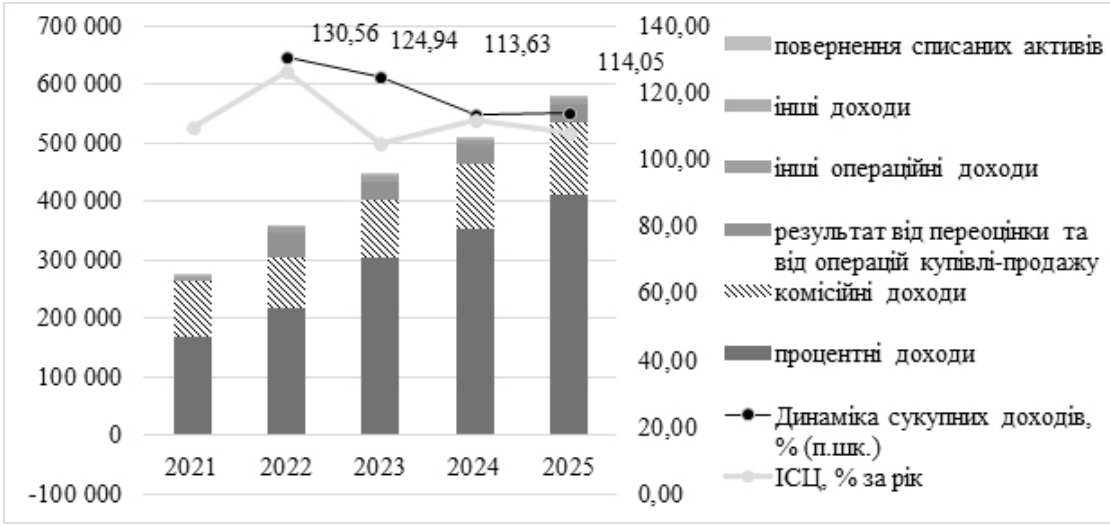

Рис. 1. Динаміка та структура доходів банківської системи України за період 2021–2025 рр., млн. грн.

Джерело: складено авторками на основі [8]

Аналіз динаміки доходів банківської системи у 2021–2025 рр. свідчить про їх стале номінальне зростання: сукупні доходи збільшилися з 273 864 млн. грн. до 578 944 млн. грн., що вказує на загальне розширення масштабів банківської діяльності. Водночас коригування на індекс споживчих цін (ІСЦ) дозволяє уточнити реальні тенденції розвитку.

Зокрема, у 2022 році зафіксовано найвищі темпи номінального приросту доходів *(30,56%)*, однак вони лише незначною мірою перевищують рівень інфляції *(26,6%)*, що свідчить про обмежене реальне зростання доходів у цей період. У 2023 році ситуація покращується: за нижчого рівня інфляції *(5,1%)* приріст доходів *(24,94%)* забезпечує вже суттєве реальне зростання. У 2024–2025 рр. спостерігається подальше уповільнення як інфляції *(12% та 8%),* так і темпів зростання доходів *(13,63% та 14,05%)*, що вказує на поступову макроекономічну стабілізацію. За цих обставин реальне зростання доходів зберігається, однак його темпи стають більш помірними, порівнюючи з попередніми роками.

У структурі доходів відбуваються суттєві зрушення. Домінуючу роль відіграють процентні доходи, обсяг яких зріс більш ніж у 2,4 раза протягом досліджуваного періоду. Це супроводжується збільшенням їх частки у загальних доходах, що свідчить про посилення ролі традиційної кредитної діяльності банків та підвищення залежності системи від процентної маржі.

Натомість комісійні доходи, попри абсолютне зростання у 2023–2025 рр., демонструють тенденцію до зниження частки у структурі доходів. Це може бути зумовлено як випереджаючими темпами зростання процентних доходів, так і змінами у поведінці клієнтів, цифровізацією банківських послуг та трансформацією тарифної політики.

Вагомий вплив на загальну динаміку доходів у 2022 році мав результат від переоцінки та торговельних операцій, який різко зріс і надалі залишався на відносно стабільному рівні. Це відображає підвищену волатильність фінансових ринків та активізацію операцій банків із фінансовими інструментами. Водночас інші складові доходів (інші операційні доходи, інші доходи, повернення списаних активів) залишаються другорядними та не мають визначального впливу на загальні тенденції.

Сукупний дохід банківського сектору зростає значними темпами, особливо у 2023 році та 2024 році. Така позитивна динаміка свідчить про високу адаптивність банків до сучасних економічних викликів, зокрема до умов воєнного стану та пов'язаних із цим структурних змін. Водночас нерівномірність зміни окремих показників дохідності підкреслює важливість диверсифікації джерел доходів і покращення управління ризиками, що сприятиме підвищенню стійкості банківської системи.

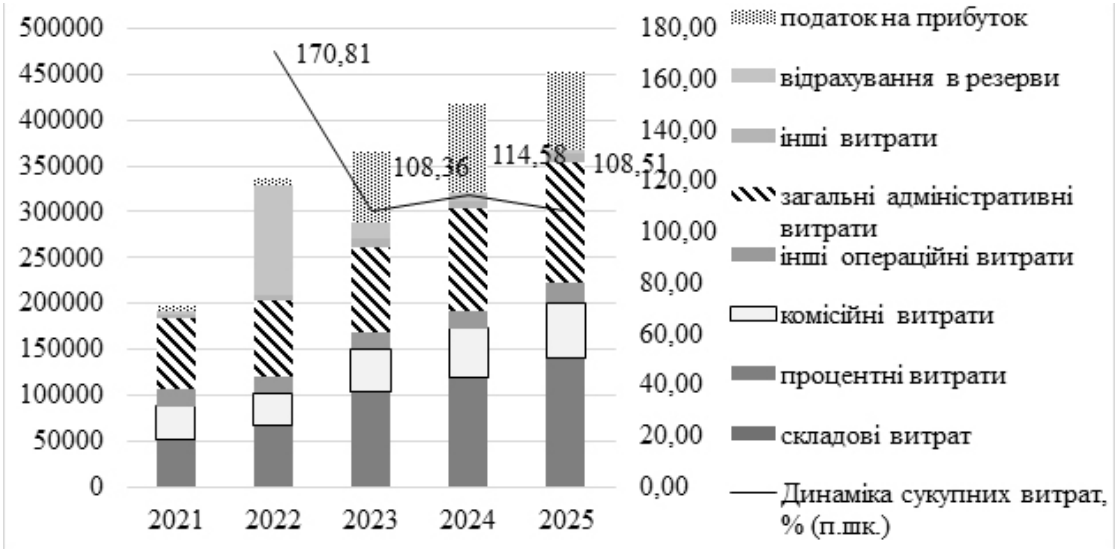

Рис. 2. Динаміка та структура витрат банківської системи України за період 2021–2025 рр., млн. грн.

Джерело: складено авторками на основі [8]

Аналіз витрат банківського сектору демонструє значні зміни у їхній структурі протягом аналізованого періоду (рис. 2). Аналіз динаміки витрат банківської системи у 2021–2025 рр. свідчить про їх суттєве номінальне зростання, однак із вираженою нерівномірністю за роками. Найбільш різке зростання відбулося у 2022 році *(приріст склав 70,81%)*, що значно перевищує рівень інфляції *(26,6%)* і вказує на істотне реальне збільшення витрат, зумовлене передусім різким зростанням відрахувань у резерви.

Зокрема, відрахування до резервів у 2022 році зросли більш ніж у 35 разів, порівнюючи з попереднім роком, що відображає погіршення якості активів та підвищення кредитного ризику в умовах макроекономічної нестабільності. У наступні роки (2023-2025) спостерігається різке скорочення цієї статті витрат, що свідчить про поступову нормалізацію ризикового середовища та стабілізацію банківської діяльності.

У 2023 році темпи приросту сукупних витрат *(8,36%)* лише незначно перевищують інфляцію *(5,1%)*, що означає обмежене реальне зростання витрат. У 2024–2025 рр. (14,58% та 8,51% відповідно) динаміка витрат загалом узгоджується з інфляційними процесами (12% та 8%), що свідчить про перехід до помірного та більш контрольованого зростання витрат у реальному вимірі.

У структурі витрат відбуваються певні зрушення. Процентні витрати демонструють стійке зростання протягом усього періоду (з 51 097 млн. грн. до 138 864 млн. грн.), що зумовлює підвищення їх частки у загальних витратах. З урахуванням інфляції це свідчить про реальне подорожчання ресурсної бази банків та посилення конкуренції за залучені кошти.

Комісійні витрати також зростають, однак більш помірними темпами, що вказує на їх відносну стабільність у реальному вимірі. Водночас загальні адміністративні витрати демонструють суттєве збільшення, особливо у 2024–2025 рр., що частково пов'язано як з інфляційним тиском, так і з розширенням операційної діяльності банків.

Суттєвим фактором зростання витрат у 2023–2025 рр. є також податок на прибуток, обсяг якого різко зріс, порівнюючи з попередніми роками. Це відображає покращення фінансових результатів банківської системи після кризового періоду 2022 року. Водночас для більш обґрунтованих висновків доцільним є додатковий аналіз джерел формування прибутку (зокрема, співвідношення процентних і непроцентних доходів, вплив переоцінок та разових операцій), а також змін у податковому навантаженні, включаючи динаміку ефективної

ставки оподаткування, що могло суттєво вплинути на обсяг відповідних витрат.

Інші складові витрат (інші операційні та інші витрати) залишаються відносно стабільними та не мають визначального впливу на загальну динаміку.

Отже, структура та динаміка витрат банків свідчать про високу чутливість до зовнішніх чинників. Значне зростання резервів у 2023 році відображає наявні кредитні ризики, а подальше зниження витрат у 2024 році демонструє здатність банків адаптуватися до нових умов. Стримане зростання адміністративних витрат свідчить про ефективне управління внутрішніми процесами, хоча зростання процентних та комісійних витрат потребує оптимізації структури пасивів і підвищення ефективності обслуговування клієнтів.

Для комплексного оцінювання впливу воєнних шоків та змін у податковому навантаженні на функціонування банківського сектору доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників, що відображають структуру доходів, витрат, прибутковість і ризики діяльності банків. Особливу увагу слід приділити показникам, які характеризують здатність банків генерувати процентні доходи, покривати можливі кредитні втрати та забезпечувати ефективність використання активів і капіталу.

У таблиці 1 наведено динаміку основних фінансових індикаторів банківської системи України за 2021–2025 рр., що дозволяє простежити трансформацію її фінансового стану під впливом воєнних і фіскальних факторів.

Таблиця 1

Динаміка окремих фінансових показників банківської системи України, 2021-2025 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Співвідношення чистого процентного доходу до валового доходу, %	42,96	42,43	45,08	46,15	46,97
Співвідношення непроцентних витрат до валового доходу, %	49,51	39,63	37,16	38,20	38,70
Коефіцієнт достатності чистого процентного доходу для покриття можливих збитків за кредитними операціями, коеф.	34,12	1,25	11,41	24,31	60,72
Коефіцієнт достатності основних доходів для покриття витрат на забезпечення діяльності, коеф.	2,24	2,45	2,74	2,62	2,56
Фактична ставка оподаткування, %	8,22	33,56	92,74	105,50	66,92
Віддача активів, %	3,77	0,93	2,82	2,66	3,17
Віддача капіталу, %	30,28	10,16	28,05	24,68	27,35

Джерело: складено авторками на основі [8]

Поглиблений аналіз динаміки фінансових показників банківської системи України у 2021–2025 рр. дозволяє зробити більш комплексні висновки щодо трансформації прибутковості та ризиків в умовах воєнних шоків.

Насамперед слід зазначити, що зростання частки чистого процентного доходу у валових доходах (з 42,96% у 2021 р. до 46,97% у 2025 р.) не відображає класичного розширення кредитної діяльності банків. Навпаки, аналіз структури доходів свідчить про суттєву переорієнтацію на операції з цінними паперами, доходи від яких зросли майже у 3,7 раза (з 56 619 млн. грн. у 2021 р. до 211 778 млн. грн. у 2025 р.) і стали домінуючим джерелом формування процентного результату. Основна частка цих доходів генерується за рахунок вкладень в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) та депозитні сертифікати НБУ, що свідчить про зміщення бізнес-моделі банків від кредитно-орієнтованої до квазіфіскальної (рис. 3).

Водночас доходи від операцій з юридичними особами демонструють помірне зростання, тоді як доходи від роздрібного сегмента у 2022-2023 рр. скорочуються, що відображає звуження кредитування реального сектору та населення на тлі воєнної невизначеності та підвищених кредитних ризиків. Лише у 2024-2025 рр. спостерігається часткове відновлення темпів зростання доходів від цих сегментів, однак їх внесок у загальну прибутковість залишається другорядним, порівнюючи з доходами від державних фінансових інструментів.

Рис. 3. Динаміка та структура процентних доходів банків України за період 2021-2025 рр., млн. грн.

Джерело: складено авторками на основі [8]

Необхідно зауважити, що у 2022 р. відбулося різке скорочення витратної складової та погіршення здатності покривати кредитні ризики, що відображається у падінні коефіцієнта достатності чистого процентного доходу до критичного рівня (1,25). Це стало наслідком формування значних резервів під кредитні збитки та скорочення кредитування, що характерно для початкової фази війни. Однак у 2023–2025 рр. спостерігається швидке відновлення цього показника (до 60,72), що свідчить про адаптацію банків до кризових умов та покращення якості активів. Також зростання показника частково пояснюється високими доходами від безризикових або низькоризикових інструментів (ОВДП, депозитні сертифікати НБУ).

Показники ефективності (ROA та ROE) демонструють відновлення після падіння у 2022 р., однак це відновлення має неоднорідну природу. Воно значною мірою забезпечене високими процентними ставками за державними інструментами, що створює ефект «штучної прибутковості», менш пов'язаної з фінансовим посередництвом як таким.

Зниження частки непроцентних витрат у валових доходах відображає підвищення операційної ефективності, однак цей ефект також частково зумовлений масштабним зростанням доходів від фінансових інструментів держави, а не лише внутрішньою оптимізацією витрат.

У контексті напряму дослідження необхідно зазначити, що різке зростання фактичної ставки оподаткування в умовах концентрації доходів у державних інструментах формує парадоксальну фіскальну конструкцію, за якої: держава є одночасно основним боржником (через ОВДП) і бенефіціаром податкових надходжень, а банківський сектор фактично виконує функцію каналу перерозподілу ресурсів на користь бюджету. Це посилює короткострокову фіскальну ефективність, але водночас створює ризики витіснення кредитування приватного сектору (crowding-out effect) та зниження стимулів до розвитку класичного банківського бізнесу [9].

Динаміка корпоративних кредитів у 2021–2025 рр. чітко відображає вплив воєнних шоків і макроекономічних змін (рис. 4). У 2021 р. спостерігалося активне зростання гривневого кредитування (40-42%), що свідчило про відновлення економіки, тоді як динаміка валютних кредитів залишалася низькою або від'ємною.

У 2022 р. після початку етапу повномасштабної війни відбулося різке скорочення кредитної активності: гривневі кредити знизилися до від'ємних значень, що відображає зростання ризиків і падіння попиту. У 2023 р. спад поглибився (до -19% і -31% для гривневих та валютних кредитів відповідно), що свідчить про відхід банків від класичної кредитної моделі. З 2024 р. розпочалося поступове відновлення: *темпи приросту* гривневого кредитування перевищили *20%*, тоді як валютне залишалося від'ємним. У 2025

р. відновлення посилилося: гривневі кредити зростали на рівні 30–35%, а валютні – до 18%. Це свідчить про стабілізацію економіки та зростання довіри до бізнесу.

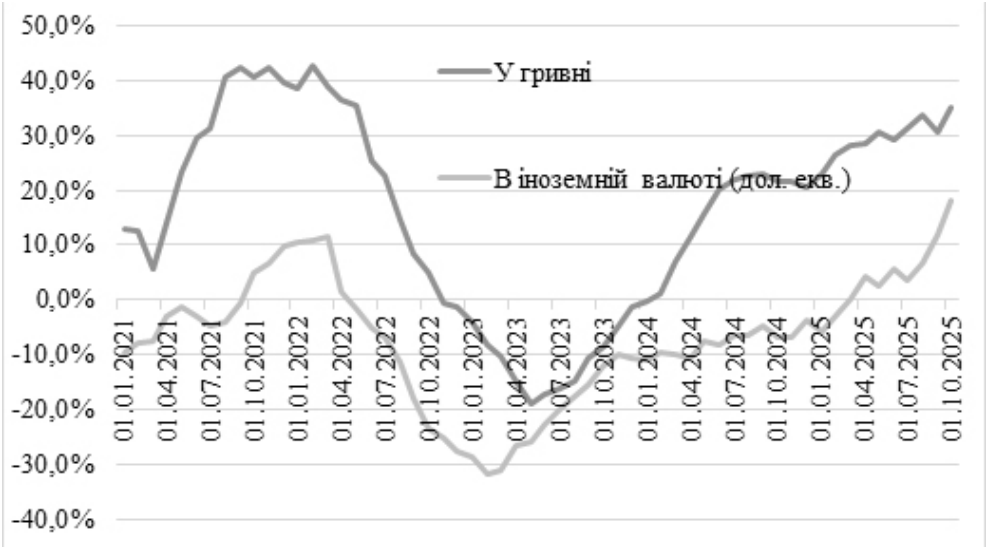

Рис. 4. Динаміка корпоративного кредитування банками України у 2021-2025 рр., %

Джерело: складено авторками на основі [10]

Узагальнюючи, у 2021–2025 рр. банківська система України в умовах воєнних шоків трансформувалася у модель державо-орієнтованої прибутковості, якій притаманні такі ключові риси: домінування доходів від ОВДП та депозитних сертифікатів НБУ у структурі процентних доходів; скорочення ролі кредитування реального сектору як джерела прибутку; підвищення залежності фінансових результатів від монетарної та фіскальної політики держави; формування «квазібезризикової» прибутковості на фоні збереження високих кредитних ризиків в економіці; зростання податкового навантаження як інструменту вилучення надприбутків [9]. Необхідно додати, що відновлення зростання корпоративного кредитування у 2024–2025 рр. є позитивною тенденцією, проте структура доходів банків і надалі залишається переважно орієнтованою на державні цінні папери.

Узагальнюючи здобутки учених-економістів з приводу впливу зростання податкового навантаження на діяльність банків, слід зазначити такі основні напрями: вплив на прибутковість, вплив на кредитну активність, вплив на фінансову стійкість та інвестиційну привабливість [9-18].

Збільшення податкового навантаження на банківський сектор є обґрунтованим кроком в умовах воєнного дефіциту бюджету, проте його вплив на фінансову стійкість банків потребує комплексної оцінки. За результатами проведеного аналізу, попри загальну прибутковість сектору, суттєве зростання витрат на формування резервів і операційних витрат призвело до зниження ефективності діяльності банків у розрахунку на одиницю активів. Зокрема, різке збільшення відрахувань до резервів відображає погіршення якості кредитного портфеля в умовах війни – зростання кредитного ризику під час кризових періодів безпосередньо знижує прибутковість банків через необхідність додаткового резервування. Паралельно, інфляційний тиск та операційні ризики спричиняють зростання витрат, що додатково зменшує чисту процентну маржу.

Підвищення ставки податку на прибуток до 50% у таких умовах створює додатковий тиск на капітал банків, оскільки зменшує обсяг нерозподіленого прибутку – ключового джерела внутрішньої капіталізації. Це є особливо критичним у воєнний період, коли достатність капіталу визначає здатність банків поглинати шоки, що підтверджується дослідженнями [11].

З економічного погляду, посилення фіскального навантаження на банківський сектор може мати негативні наслідки для кредитної активності. Емпіричні дослідження свідчать, що зростання фіскального тиску та підвищення частки державних цінних паперів у балансах банків асоціюється зі скороченням кредитування приватного сектору, що пояснюється ефектом витіснення (crowding-out effect) [9, 12].

У цьому контексті банки, зіштовхуючись із підвищеним податковим навантаженням та високими ризиками кредитування, можуть переорієнтовувати свої активи у менш ризикові інструменти, зокрема державні облігації. Це призводить до зниження доступності фінансування для мікро-, малого та середнього бізнесу, який є найбільш вразливим до воєнних шоків. Отже, надмірне підвищення податкової ставки може опосередковано спричинити зменшення інвестиційної активності, уповільнення економічного відновлення та зростання тінізації фінансових потоків.

Надмірне підвищення податкового навантаження може також негативно вплинути на інвестиційний клімат. Зокрема, це створює додаткові ризики для іноземних інвесторів та може призвести до зниження привабливості банківського сектору України.

За оцінками аналітиків, посилення фіскального тиску без відповідних компенсаторних механізмів може чинити тиск на показники достатності капіталу та загальну фінансову стабільність [13].

Посилення фіскального тиску на банки в умовах війни також підсилює структурні ризики, пов'язані з так званим "bank-sovereign nexus". Емпіричні дослідження свідчать, що банки та держава формують взаємозалежну систему, у межах якої банки фінансують державний борг, тоді як зростання суверенних ризиків негативно впливає на їх баланси та кредитну активність [6]. У таких умовах банки мають стимул збільшувати вкладення у державні цінні папери, що призводить до концентрації активів у суверенному боргу та зниження диверсифікації портфелів [14].

З метою нейтралізації негативного впливу фіскального тиску доцільним є впровадження низки заходів: механізми державних кредитних гарантій та диференційоване оподаткування.

Подібні інструменти широко застосовуються у міжнародній практиці як засіб стимулювання кредитування в умовах підвищеної невизначеності

Запропонована модель передбачає спрямування частини податкових надходжень до спеціального гарантійного фонду, який забезпечує часткове покриття кредитних ризиків за пріоритетними напрямами (аграрний сектор, інфраструктура, оборонно-промисловий комплекс). Такий підхід дозволяє знизити кредитний ризик для банків та стимулювати відновлення кредитної активності [15].

Водночас важливо враховувати ризики моральної небезпеки (moral hazard) та потенційні фіскальні зобов'язання держави, які можуть виникнути у разі реалізації гарантій, що підкреслюється у дослідженнях [16]. Ефективною альтернативою універсальному підвищенню податкової ставки є впровадження диференційованої системи оподаткування залежно від напрямів кредитування. Такий підхід відповідає принципам таргетованої фіскальної політики та дозволяє поєднати бюджетні інтереси з цілями економічного розвитку.

Зокрема, зниження податкового навантаження для банків, що фінансують стратегічні галузі (оборона, агросектор, ІТ), може стимулювати перерозподіл кредитних ресурсів у пріоритетні сфери. Подібні підходи розглядаються у політиках підтримки кредитування у країнах ЄС) [12].

Додатковими інструментами можуть бути тимчасові заходи, спрямовані на підтримку ліквідності та капіталізації банків. До таких заходів належать відстрочка сплати податкових зобов'язань, а також можливість їх капіталізації у формі субординованого боргу [17]. Подібні механізми застосовувалися під час попередніх криз і розглядаються як ефективні інструменти антикризової політики. Вони дозволяють зберегти кредитну активність банків без суттєвого зниження їх фінансової стійкості [18].

Висновки. Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити вплив оподаткування банківського сектору України в умовах воєнних шоків на його прибутковість, ризики та капітальну стійкість. Узагальнення отриманих результатів свідчить, що банківська система України у 2021-2025 рр. зазнала глибокої структурної трансформації під впливом воєнних, макроекономічних та фіскальних факторів, що суттєво змінило механізми формування доходів і ризиків.

Установлено, що попри загальне номінальне зростання доходів банківського сектору, їхня реальна динаміка є нерівномірною та значною мірою залежить від макроекономічної стабілізації та інфляційних процесів. Найбільш суттєві структурні зміни відбулися у складі доходів: домінуючу роль почали відігравати процентні доходи, значна частина яких формується за рахунок операцій із державними цінними паперами та інструментами НБУ. Це свідчить про поступову трансформацію банківської моделі від класичного кредитного посередництва до квазіфіскальної моделі, орієнтованої на фінансування державного боргу.

Витратна частина банківського сектору характеризується підвищеною волатильністю, особливо у 2022 році, коли різке зростання відрахувань до резервів відображало суттєве погіршення якості кредитного портфеля та зростання кредитних ризиків. У подальші роки спостерігалася часткова стабілізація ризикового середовища, однак підвищені процентні витрати та адміністративні витрати залишаються чинниками тиску на ефективність банківської діяльності.

Аналіз фінансових показників засвідчив, що прибутковість банківського сектору (ROA, ROE) відновилася після різкого падіння у 2022 році, однак значною мірою це відновлення має «структурно викривлений» характер, оскільки забезпечується високою дохідністю державних боргових інструментів, а не розширенням кредитування реального сектору. Водночас зниження частки непроцентних витрат у доходах частково відображає не лише підвищення ефективності, а й ефект масштабного зростання доходів від суверенних інструментів.

Особливу увагу в дослідженні приділено впливу підвищення ставки податку на прибуток до 50%. Встановлено, що посилення фіскального навантаження в умовах воєнної економіки призводить до скорочення обсягу нерозподіленого прибутку, який є ключовим джерелом внутрішньої капіталізації банків. Це, зі свого боку, обмежує потенціал зміцнення капітальної бази та знижує здатність банків абсорбувати системні шоки.

Виявлено, що поєднання високого податкового навантаження, кредитних ризиків та інфляційного тиску формує стимули для банків до переорієнтації активів у менш ризикові інструменти, насамперед державні облігації. Така поведінка сприяє посиленню ефекту витіснення приватного кредитування, що негативно впливає на фінансування малого та середнього бізнесу та уповільнює процес економічного відновлення.

Окремо підкреслено зростання взаємозалежності між банківським сектором і державними фінансами, що проявляється у посиленні «bank–sovereign nexus». Банки дедалі більше стають ключовими інвесторами у державний борг, тоді як їх фінансова стійкість стає залежною від фіскальної та боргової політики держави. Це створює додаткові системні ризики, особливо в умовах тривалої війни та високої боргової залежності економіки.

Водночас дослідження показало, що банківський сектор України загалом продемонстрував здатність до адаптації в умовах воєнних шоків. Попри значні втрати у 2022 році, система зберегла стійкість, відновила прибутковість та забезпечила функціонування фінансового посередництва. Однак така стійкість має переважно трансформаційний характер і значною мірою базується на державній підтримці та структурі суверенного фінансування.

У підсумку встановлено, що надмірне фіскальне навантаження в умовах війни є фактором подвійної дії: з одного боку, воно забезпечує додаткові бюджетні надходження, проте з іншого боку воно створює ризики зниження кредитної активності, послаблення капіталізації банків і уповільнення економічного зростання. Це обумовлює необхідність пошуку збалансованої податкової політики, яка враховуватиме як фіскальні потреби держави, так і потреби розвитку банківського кредитування.

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні методичних підходів до оцінювання впливу податкової політики на банківську систему в умовах воєнної та післявоєнної економіки, а також у розробці інструментів, спрямованих на одночасне забезпечення фінансової стійкості банків і підтримку кредитування реального сектору.

Список літератури

1. Бойко С., Герасименко Д. Формування ресурсів банківської установи в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-54

2. Рац О. Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. №47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-67

3. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024. Національний банк України. URL: https://tinyurl.com/4bsmxcx5 (дата звернення 15.02.2026).

4. Посаднєва О. М. Макроекономічне стрес-тестування банків як інструмент забезпечення стійкості банківської системи. *Підприємництво та інновації.* 2021. № 16. С. 87–93. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.15

5. Bakalo I. I. Stress testing of the banking system of Ukraine: tools, scenarios and results in wartime conditions. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».*

Серія «Економіка». 2025. №37(65). С. 37–42. DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-37-42

6. Deghi A., Fendoglu S, Iyer T, Hamid R Tabarraei, Yizhi Xu, and Mustafa Yenice. The Sovereign-Bank Nexus in Emerging Markets in the Wake of the COVID-19 Pandemic. *IMF Working Papers.* 2022. 223. DOI: https://doi.org/ 10.5089/9798400222382.001
7. Дорожня карта реформ 2025 – податкова та бюджетна політика. URL: https://economics.org.ua/index.php/blog/415-dk-2025 (дата звернення 25.02.2026).
8. Національний банк України. Наглядова статистика. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist (дата звернення 25.02. 2026).
9. Romain Bouis. Banks' Holdings of Government Securities and Credit to the Private Sector in Emerging Market and Developing Economies. *IMF Working Papers.* 2019. 224. DOI: https://doi.org/10.5089/9781513512952.001
10. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2025 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2025-roku (дата звернення 25.02.2026).
11. Annual Economic Report. June 2023. BIS. URL: https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2023e.htm (дата звернення 25.02.2026).
12. Borsuk M., Przeworska J., SaundersA, Serwa D. The macroeconomic costs of the bank tax. *Journal of Financial Stability.* 2024. Volume 72. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfs.2024.101262
13. Fojcik B. Ukrainian banks tested by tax hike, capital changes. 16 Dec, 2024. S&P Global. URL: https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/articles/2024/12/ukrainian-banks-tested-by-tax-hike-capital-changes-86653459?utm_source (дата звернення 25.02.2026).
14. Kund A., Picarelli M, Sol J. Follow the yield: Unravelling the sovereign-bank nexus. *Finance Research Letters.* 2025. Vol. 80. DOI: https:// doi.org/10.1016/j.frl.2025.107380
15. Principles for public credit guarantee schemes for SMEs. Washington. 2015. D.C.: World Bank Group. URL: http://documents.worldbank.org/curated/ en/576961468197998372 (дата звернення 25.02.2026).
16. Chao Huang, Moreira F., Archibald Th., Kaidong Yu, Xuan Zhang. The impact of a systemic tax on bank capital holdings, optimal capital requirements and social welfare. *International Review of Economics & Finance*. 2023. Volume 87. DOI: https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.03.040
17. Policy Responses to COVID-19. IMF. URL: https://www.imf.org/en/ topics/imf-and-covid19/policy-responses-to-covid-19 (дата звернення 25.02.2026).
18. Global Economic Prospects. 2026. January. International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank. URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/a9e24256-baf8-45bb-9075-75e437e1d6f7/content (дата звернення 25.02.2026).

References

1. Boiko, S., & Herasymenko, D. (2022). Formation of bank resources under martial law conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, 44. DOI: https:// doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-54 [In Ukrainian].
2. Rats, O. (2023). Study of the efficiency of Ukrainian banking institutions under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. DOI: https:// doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-67 [In Ukrainian].
3. National Bank of Ukraine. (2024). Financial Stability Report. December 2024. National Bank of Ukraine. Retrieved from https://tinyurl.com/4bsmxcx5. (accessed February 15, 2026). [In Ukrainian].
4. Posadnieva, O. M. (2021). Macroeconomic stress testing of banks as a tool for ensuring the stability of the banking system. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii,* 16, 87–93. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.15 [In Ukrainian].
5. Bakalo, I. I. (2025). Stress testing of the banking system of Ukraine: tools, scenarios and results in wartime conditions. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriia "Ekonomika"*, 37(65), 37–42. DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-37(65)-37-42
6. Deghi, A., Fendoglu, S., Iyer, T., Tabarraei, H. R., Xu, Y., & Yenice, M. (2022). The sovereign-bank nexus in emerging markets in the wake of the COVID-19 pandemic. I*MF Working Papers,* 223. DOI: https://doi.org/ 10.5089/9798400222382.001
7. Reform roadmap 2025 – tax and budget policy. (n.d.). Retrieved from https://economics.org.ua/index.php/blog/415-dk-2025 (accessed February 25, 2026). [In Ukrainian].

8. Natsionalnyi bank Ukrainy (2026). Ofitsiinyi veb-sait – Official website. Banking supervision statistics. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/ statistic/supervision-statist. (accessed February 25, 2026). [In Ukrainian].
9. Bouis, R. (2019). Banks' holdings of government securities and credit to the private sector in emerging market and developing economies. *IMF Working Papers*, 224. DOI: https://doi.org/10.5089/9781513512952.001
10. National Bank of Ukraine. (2025). Financial Stability Report, December 2025. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2025-roku (accessed February 25, 2026). [In Ukrainian].
11. Bank for International Settlements. (2023). Annual Economic Report, June 2023. Retrieved from https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2023e.htm (accessed February 25, 2026).
12. Borsuk, M., Przeworska, J., Saunders, A., & Serwa, D. (2024). The macroeconomic costs of the bank tax. *Journal of Financial Stability*, 72. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jfs.2024.101262
13. Fojcik, B. (2024, December 16). Ukrainian banks tested by tax hike, capital changes. S&P Global. Retrieved from https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/articles/2024/12/ukrainian-banks-tested-by-tax-hike-capital-changes-86653459 (accessed February 25, 2026).
14. Kund, A., Picarelli, M., & Sol, J. (2025). Follow the yield: Unravelling the sovereign-bank nexus. *Finance Research Letters*, 80. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107380
15. World Bank Group. (2015). Principles for public credit guarantee schemes for SMEs. Washington, D.C. Retrieved from http://documents.worldbank.org/curated/en/576961468197998372 (accessed February 25, 2026).
16. Huang, C., Moreira, F., Archibald, T., Yu, K., & Zhang, X. (2023). The impact of a systemic tax on bank capital holdings, optimal capital requirements and social welfare. *International Review of Economics & Finance,* 87. DOI: https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.03.040
17. International Monetary Fund. (n.d.). Policy responses to COVID-19. Retrieved from https://www.imf.org/en/topics/imf-and-covid19/policy-responses-to-covid-19 (accessed February 25, 2026).
18. World Bank. (2026). Global Economic Prospects, January 2026. International Bank for Reconstruction and Development. Retrieved from https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/a9e24256-baf8-45bb-9075-75e437e1d6f7/content (accessed February 25, 2026).

Стаття надійшла до редакції 26.02.2026
Прийнята до публікації 27.04.2026
Опубліковано онлайн 5.05.2026

УДК: 330.322:658.152 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-37-44**

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН

Тітенко З. М., доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
e-mail: ztitenko@nubip.edu.ua
ORCID: 0000-0001-5816-5519

Анотація. *Метою статті є комплексне дослідження факторів формування інвестиційної привабливості аграрних підприємств в умовах глобальних економічних змін, а також виявлення їх впливу на ефективність залучення інвестиційних ресурсів. Методика дослідження базується на аналізі статистичних даних, порівняльному аналізі, системному підході до дослідження факторів, що впливають на інвестиційну привабливість підприємств. В результаті проведеного дослідження було виявлено суттєвий дисбаланс щодо залучення інвестицій у господарську діяльність підприємств, в цілому, та аграрних, зокрема, що обумовлено економічною ситуацією в країні. Доведено вплив внутрішніх факторів на інвестиційну привабливість аграрних підприємств та обґрунтовано необхідність врахування зовнішніх факторів, що є перспективним для подальших досліджень. Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій для підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств.*
Ключові слова: *інвестиції, фінансове забезпечення, прибуток, капітал, підприємства.*

FACTORS SHAPING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF GLOBAL ECONOMIC CHANGES

Zoia Titenko, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine
e-mail: ztitenko@nubip.edu.ua
ORCID: 0000-0001-5816-5519

Abstract. *The article examines the economic essence of the investment attractiveness of enterprises and identifies the main factors that have a direct impact on it. The transition to an innovative model of development of the agricultural sector of the economy directly depends on investments – their volume, structure and areas of application. The purpose of the article is a comprehensive study of the factors shaping the investment attractiveness of agricultural enterprises in the context of global economic changes, as well as identifying their impact on the effectiveness of attracting investment resources. The research methodology is based on statistical data analysis, comparative analysis, a systems approach, and research into factors that influence the investment attractiveness of enterprises. As a result of the research, a significant imbalance was identified in attracting investments into the economic activities of enterprises, which is due to the economic situation in the country. The main factors that directly affect investment attractiveness are considered. Internal factors are determined by the features of the enterprise's functioning and the level of efficiency of its resource management. One of the key elements is the financial and economic condition of the enterprise, which is characterized by indicators of profitability, liquidity, solvency and financial stability. External factors are formed under the influence of macroeconomic, political and institutional conditions of the enterprise's functioning. The author assessed the influence of internal factors on the investment attractiveness of agricultural enterprises and justified the need to take into account external factors, which is promising for further research. It is proved that to ensure effective development of investments it is necessary to strictly adhere to the mechanism of its formation. The results obtained indicate a significant impact of the studied factors on the volume of capital investment in the agricultural sector. At the same time, it should be taken into account that investments directly affect the efficiency of the functioning of agricultural enterprises and the level of their financial security. In order to establish the above-mentioned relationships, an analysis of the impact of investments on the gross added value of the agricultural sector, the volume of production, financial results of activities and exports of agricultural products was carried out. The practical significance of the study lies in developing recommendations to increase the investment attractiveness of agricultural enterprises.*
Keywords: *investments, financial security, profit, capital, enterprises..*

JEL Classification: G310; D220; L250; E220; O160

Постановка проблеми. У сучасній світовій економіці аграрний сектор відіграє вирішальну роль у забезпеченні продовольчої безпеки, стабільності національних економік та розвитку експортного потенціалу держав. Процеси глобалізації, посилення міжнародної конкуренції, технологічні та кліматичні зміни, геополітичні виклики вимагають підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств та створення сприятливих умов для інвестицій. Дослідження факторів, що визначають інвестиційну привабливість аграрних підприємств, має особливе значення, оскільки воно сприятиме залученню фінансових

ресурсів для модернізації виробництва, впровадження інноваційних технологій та підвищення конкурентоспроможності.

Інвестиційна привабливість аграрних підприємств визначається комплексом економічних, фінансових, організаційних, інституційних та інноваційних факторів. До цих факторів належать: фінансова стабільність підприємств, ефективність управління ресурсами, рівень технологічного розвитку, інвестиційний клімат країни, державна підтримка аграрного сектору, а також стабільність ринкового середовища. Водночас сучасні глобальні економічні зміни, зокрема коливання світових цін на аграрну продукцію, трансформація логістичних ланцюгів, підвищення вимог до екологічності виробничих процесів та цифровізація, суттєво впливають на інвестиційний клімат в аграрному секторі.

Для України аграрний сектор традиційно є одним із ключових драйверів економічного розвитку та формування валютних надходжень. Тому підвищення інвестиційної привабливості аграрних підприємств набуває стратегічного значення, особливо в умовах структурних змін економіки, відновлення виробничого потенціалу та інтеграції у світові економічні процеси. Залучення інвестицій сприяє технічному переоснащенню підприємств, підвищенню продуктивності праці, впровадженню інновацій та формуванню стійких конкурентних позицій на міжнародних аграрних ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування інвестиційної привабливості аграрних підприємств є предметом активних наукових досліджень як українських, так і зарубіжних учених. У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій, підвищення рівня конкуренції на світових аграрних ринках, технологічних змін та зростання ролі продовольчої безпеки значна увага приділяється визначенню факторів, що впливають на інвестиційну активність у сільському господарстві.

Значний внесок у дослідження теоретичних аспектів інвестиційної привабливості аграрних підприємств зробили українські науковці З. М. Тітенко та В. Є. Ліснічук, які розглянули економічну сутність інвестицій та систематизували підходи до трактування категорії «інвестиційна привабливість аграрних підприємств». У їхніх роботах наголошується, що інвестиційна привабливість формується під впливом комплексу економічних, фінансових, організаційних та інституційних чинників, а також визначається здатністю підприємства ефективно використовувати інвестиційні ресурси для забезпечення фінансової стабільності та розвитку виробництва. Дослідники підкреслюють важливість інвестиційного забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств, що є ключовим чинником їхньої довгострокової конкурентоспроможності [1].

Важливий внесок у розвиток методології оцінювання інвестиційної привабливості аграрних підприємств здійснила І. О. Мазуркевич, яка узагальнила наявні методичні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств агропромислового комплексу. У її дослідженні обґрунтовано систему фінансово-економічних показників, що дозволяють комплексно оцінити потенціал підприємства для залучення інвестицій, зокрема показники рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності та ефективності використання ресурсів [2].

Суттєвий науковий внесок у дослідження факторів інвестиційної привабливості аграрного бізнесу зробила Н. І. Шиян, яка розглянула різні рівні оцінювання інвестиційної привабливості – країни, регіону, галузі та окремого підприємства. У своїх працях вона наголошує, що інвестори під час ухвалення рішень враховують не лише фінансові результати діяльності підприємства, а й рівень розвитку інфраструктури, стабільність економічного середовища, державну підтримку аграрного сектору та рівень інвестиційних ризиків [3].

Проблеми формування сприятливого інвестиційного середовища в аграрному секторі досліджують О. Томілін, А. Рудич та В. Грідін, які зазначають, що інвестиційна активність у сільському господарстві значною мірою залежить від інституційних умов, державної політики, доступу до фінансових ресурсів, розвитку інфраструктури та технологічної модернізації виробництва. Науковці наголошують, що в сучасних умовах важливим фактором підвищення інвестиційної привабливості є інноваційний розвиток аграрного сектору та впровадження сучасних технологій виробництва [4].

Низка авторів розглядають питання міжнародної інвестиційної привабливості аграрного сектору та перспектив залучення іноземного капіталу, вони наголошують на важливості інтеграції аграрних підприємств України у світовий економічний простір та формування конкурентоспроможних умов для іноземних інвесторів. Ці автори зазначають, що інтеграційні процеси та гармонізація економічної політики з європейськими стандартами можуть суттєво підвищити інвестиційний потенціал аграрних підприємств [5-6].

Дослідження інвестиційної привабливості економіки України та її галузей проводили А. А. Славкова та Д. Р. Колісник, які проаналізували динаміку надходження іноземних інвестицій та визначили ключові фактори, що впливають на інвестиційну активність у різних галузях, включаючи аграрний сектор. У їхніх роботах наголошується, що навіть в умовах економічних та геополітичних викликів аграрна галузь залишається одним із перспективних напрямів інвестування [7].

Проблеми інноваційного розвитку та інвестиційної привабливості аграрного сектору досліджують В. Рудевська, Т. Гуцул, О. Тесак та О. Кисельов, які стверджують, що одним із ключових факторів підвищення інвестиційної привабливості є впровадження інноваційних технологій, розвиток інноваційної інфраструктури та формування ефективної моделі управління аграрним виробництвом. Дослідники наголошують, що інноваційні процеси сприяють підвищенню продуктивності праці, зменшенню витрат виробництва та посиленню конкурентоспроможності аграрних підприємств на міжнародних ринках [8].

Зарубіжні дослідники також приділяють значну увагу питанням інвестиційної привабливості аграрного сектору. Так, Т. Т. Лан (T. T. Lan) досліджував фінансову стійкість аграрних підприємств та її вплив на інвестиційні рішення, доводячи, що показники платоспроможності, рентабельності та фінансової стабільності є ключовими індикаторами для оцінювання інвестиційної привабливості підприємств аграрної галузі [9].

Важливий аспект інвестиційної привабливості пов'язаний із технологічним розвитком аграрного сектору. У цьому контексті П. Містал (P. Misztal) та співавтори досліджували економічну ефективність впровадження технологій точного землеробства та довели, що використання сучасних цифрових технологій дозволяє підвищити продуктивність виробництва, оптимізувати використання ресурсів і збільшити рентабельність аграрних підприємств, що позитивно впливає на їхню інвестиційну привабливість [10].

Окремі аспекти інноваційного розвитку аграрного сектору та його впливу на інвестиційну активність досліджують Е. К. Джамфі, З. Ель-Саєд (E. K. Gyamfi, Z. ElSayed) та інші зарубіжні науковці, які аналізують концепцію «Agriculture 4.0» та доводять, що цифровізація аграрного виробництва, використання IoT-технологій, штучного інтелекту та систем точного землеробства сприяє підвищенню ефективності виробництва і створює нові можливості для інвестування у сільське господарство [11].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених проблематиці інвестиційної діяльності та розвитку аграрного сектору, питання комплексного визначення факторів формування інвестиційної привабливості аграрних підприємств в умовах глобальних економічних змін потребує подальшого наукового опрацювання. Особливо актуальним є дослідження взаємозв'язку між внутрішніми характеристиками підприємства та зовнішніми макроекономічними й інституційними умовами, що визначають рівень інвестиційної привабливості.

Метою статті є комплексне дослідження факторів формування інвестиційної привабливості підприємств в умовах глобальних економічних змін, а також виявлення їх впливу на ефективність залучення інвестиційних ресурсів.

Основний матеріал. Інвестиційна привабливість підприємства в умовах глобальних економічних змін є інтегральною характеристикою його здатності забезпечувати ефективне залучення та використання інвестиційних ресурсів. Динаміка капітальних інвестицій у сільському господарстві України свідчить про їх інтенсивне зростання до 2018 року. Зокрема, у період 2014–2018 років обсяг інвестицій збільшився у 2,8 раза та досяг 65 059 млн. грн. Водночас спостерігалося підвищення частки капітальних інвестицій у загальному їх обсязі, максимального значення – 14,1% вони досягли у 2017 році. Загальне скорочення капітальних інвестицій в Україні відбулося у 2020 році, що було зумовлено глобальними кризовими явищами, зокрема пандемією COVID-19. В аграрному секторі спад інвестицій розпочався ще у 2019 році: порівнюючи з 2018 роком, їх обсяг зменшився більш ніж на 30%. За цих обставин зростання частки капітальних інвестицій у загальному обсязі пояснюється не їх абсолютним приростом, а скороченням загального рівня інвестування. У 2021 році ситуація частково стабілізувалася: обсяг капітальних інвестицій у сільському господарстві зріс майже на 40%, порівнюючи з попереднім роком, що суттєво перевищило загальноукраїнські темпи приросту інвестицій. Натомість у 2022 році інвестиційна активність значно погіршилася як в економіці загалом, так і в аграрному секторі зокрема: обсяг інвестицій скоротився майже на 30% і становив 49 612 млн. грн [12]. Водночас частка інвестицій у сільське господарство у загальному їх обсязі зросла до 12,11%. Упродовж 2023–2024 років обсяги інвестицій в

аграрному секторі залишалися відносно стабільними, однак їх частка у загальній структурі інвестицій зменшилася, що зумовлено випереджальним зростанням загального обсягу капітальних інвестицій в економіці України (рис. 1).

Рис. 1. Динаміка капітальних інвестицій у сільському господарстві України, млн. грн.
Джерело: розраховано авторкою на основі [12]

Сучасні трансформаційні процеси світової економіки, зокрема цифровізація, посилення конкуренції, геополітична нестабільність і зміна пріоритетів сталого розвитку, зумовлюють необхідність комплексного підходу до оцінювання факторів, що формують інвестиційну привабливість. Сукупність факторів доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні, які перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємовпливі.

Внутрішні фактори визначаються особливостями функціонування підприємства та рівнем ефективності управління його ресурсами. Одним із ключових елементів є фінансово-економічний стан підприємства, що характеризується показниками прибутковості, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Високий рівень цих показників знижує інвестиційні ризики та підвищує довіру потенційних інвесторів. Водночас негативна динаміка фінансових результатів може суттєво обмежувати доступ до зовнішніх джерел фінансування.

Не менш важливим фактором є якість системи управління підприємством. Ефективний менеджмент передбачає наявність чіткої стратегії розвитку, прозорість управлінських процесів, впровадження сучасних методів корпоративного управління та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сучасних умовах інвестори приділяють значну увагу саме управлінській спроможності підприємства як індикатору його довгострокової стабільності [5].

Важливу роль у формуванні інвестиційної привабливості відіграє інноваційний потенціал підприємства. Рівень впровадження новітніх технологій, автоматизація виробничих процесів, використання цифрових рішень та інвестиції у науково-дослідні розробки визначають здатність підприємства забезпечувати конкурентні переваги на ринку. У контексті глобальних змін інноваційність стає одним із визначальних факторів залучення інвестицій.

До внутрішніх чинників інвестиційної привабливості також належить рівень конкурентоспроможності продукції або послуг підприємства. Відповідність міжнародним стандартам якості, гнучкість цінової політики, наявність унікальних характеристик продукції та ефективність маркетингової стратегії формують ринкові позиції підприємства та впливають на його інвестиційну привабливість.

Суттєвим є також фактор ділової репутації та іміджу підприємства. Наявність позитивної кредитної історії, виконання договірних зобов'язань, рівень довіри з боку партнерів і контрагентів формують інституційне середовище довіри, що важливо для інвесторів під час ухвалення рішень.

Зовнішні фактори формуються під впливом макроекономічних, політичних та інституційних умов функціонування підприємства. Макроекономічна стабільність держави,

що характеризується рівнем інфляції, динамікою валового внутрішнього продукту, стабільністю національної валюти та рівнем безробіття, визначає загальний інвестиційний клімат. Нестабільність макроекономічного середовища підвищує ризики інвестування та стримує приплив капіталу [5].

Важливим чинником є також регуляторне середовище, що включає податкову систему, правове забезпечення захисту прав інвесторів, рівень адміністративного навантаження та ступінь розвитку інституцій. Прозорість і передбачуваність державної політики сприяють підвищенню інвестиційної активності.

У контексті глобалізації значного впливу набувають світові економічні тенденції. Зміни у міжнародних ланцюгах постачання, розвиток «зеленої» економіки, цифрова трансформація та інтеграційні процеси формують нові вимоги до підприємств. Здатність адаптуватися до цих змін стає критично важливою умовою підвищення інвестиційної привабливості.

З метою оцінювання впливу визначальних чинників доцільним є застосування кореляційно-регресійного аналізу взаємозв'язку між обсягами капітальних інвестицій, величиною доходу та розміром власного капіталу. Це дозволить ідентифікувати та кількісно оцінити найбільш значущі фактори впливу.

Побудована степенева регресійна модель залежності обсягу капітальних інвестицій від величини доходу аграрних підприємств має вигляд:

$$Y = 0{,}19X^{0{,}90},$$

де Y – капітальні інвестиції, млрд. грн.;
X – обсяг доходу аграрних підприємств, млрд. грн.

Коефіцієнт детермінації *R2* у побудованій моделі становить 0,69, що свідчить про те, що 69% варіації обсягу капітальних інвестицій пояснюється змінами величини доходу аграрних підприємств, тоді як решта 18% припадає на вплив неврахованих у моделі факторів.

Відповідно до отриманого рівняння регресії, зростання доходу (виручки) аграрних підприємств на 1 грн. зумовлює збільшення обсягу залучених інвестицій у середньому на 0,9% (рис. 2).

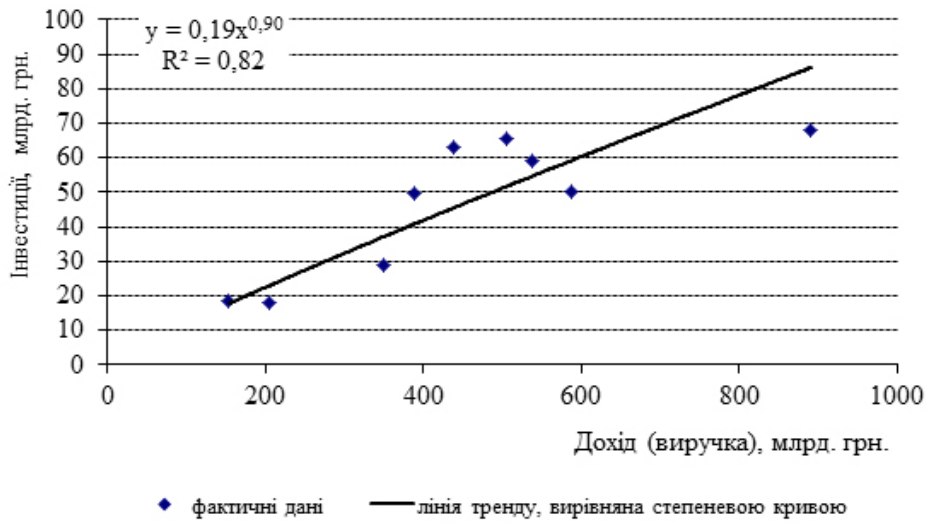

Рис. 2. Вплив обсягу доходу аграрних підприємств на величину капітальних інвестицій, 2014–2024 рр.

Джерело: власні розрахунки авторки

Аналіз впливу величини власного капіталу на обсяг інвестицій, що залучаються аграрними підприємствами, описується таким рівнянням регресії:

$$Y = 0{,}05X^{1.02}$$

де Y – капітальні інвестиції, млрд. грн.;
X – власний капітал аграрних підприємств, млрд. грн.

На рис. 3 наочно відображено значний вплив величини власного капіталу аграрних підприємств на обсяг капітальних інвестицій, що підтверджується високим значенням коефіцієнта детермінації *($R^2 = 0,81$)*. Аналіз степеневої функції засвідчує, що збільшення власного капіталу підприємств на 1% зумовлює зростання обсягу залучених інвестицій у середньому на 1,02%.

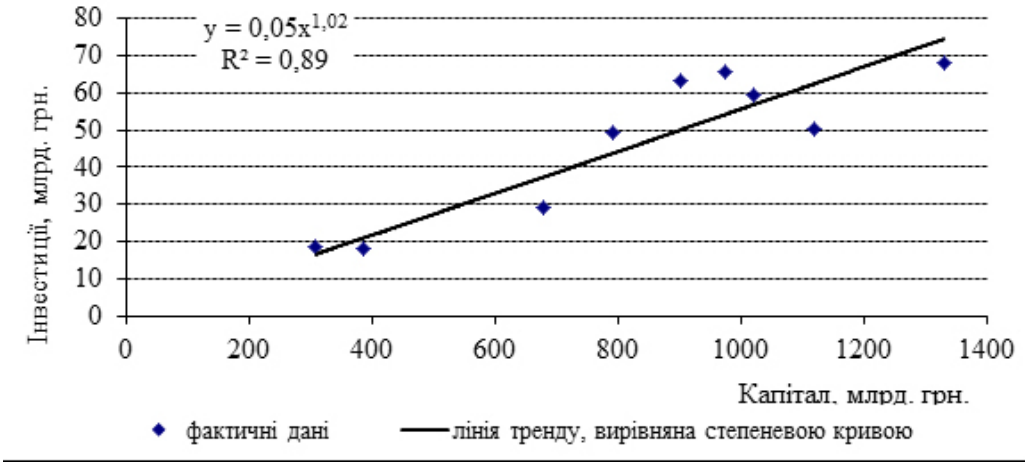

Рис. 3. Вплив величини капіталу аграрних підприємств на обсяг капітальних інвестицій, 2014–2024 рр.

Джерело: власні розрахунки авторки

Отримані результати свідчать про істотний вплив досліджуваних факторів на обсяги залучення капітальних інвестицій в аграрному секторі. Водночас слід враховувати, що інвестиції безпосередньо впливають на ефективність функціонування аграрних підприємств та рівень їх фінансової безпеки.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що інвестиційна привабливість аграрних підприємств України формується під впливом комплексу взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких визначальну роль відіграють фінансово-економічні показники, ефективність управління, інноваційний потенціал та макроекономічні умови. Аналіз динаміки капітальних інвестицій засвідчив наявність періодів як інтенсивного зростання, так і суттєвого спаду, зумовленого кризовими явищами, зокрема пандемією COVID-19 та загальною економічною нестабільністю. Слід зазначити вразливість інвестиційної активності до зовнішніх шоків, що підтверджує необхідність підвищення стійкості аграрного сектору до кризових впливів.

Результати кореляційно-регресійного аналізу свідчать про високий рівень залежності обсягів капітальних інвестицій від доходу та власного капіталу аграрних підприємств, що підтверджується значними коефіцієнтами детермінації. Встановлено, що зростання фінансових результатів і капіталізації підприємств є ключовими передумовами активізації інвестиційної діяльності. Водночас інвестиції є не лише результатом, але й чинником підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств, що впливає на обсяги виробництва, валову додану вартість, фінансові результати та експортний потенціал галузі. Це обумовлює необхідність формування комплексної політики стимулювання інвестицій, спрямованої на забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України.

Список літератури

1. Тітенко З., Ліснічук В. Теоретичні основи визначення інвестиційної привабливості аграрних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. №59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-37
2. Мазуркевич І. Дослідження методичних підходів до оцінки інвестиційної привабливості підприємств агропромислового комплексу. *Економіка та суспільство.* 2026. №53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-87
3. Шиян Н. Окремі аспекти оцінки інвестиційної привабливості суб'єктів агробізнесу. *Економіка та суспільство.* 2023. №34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-9

4. Томілін О., Рудич А., Грідін В. Інвестиційне середовище аграрного сектора економіки України: проблеми та перспективи. *Вісник Полтавської державної аграрної академії.* 2025. №4. С.64-68 DOI: https:// doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.9
5. Давиденко Н. М., Буряк А. В., Скрипник Г. О. Інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки України: монографія. Київ: Компринт, 2019. 388 с.
6. Davydenko N., Buriak, A., Demianenko, I. Investment attractiveness of agricultural sector of Ukrainian region in modern conditions of social and economic development. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2020. №4(1). Pp. 106–110. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-106-110
7. Славкова А., Колісник Д. (2023). Інвестиційна привабливість України: реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство.* 2023. №56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138
8. Rudevska V., Gutsul T., Tesak O., Kyselov O. Investment Attractiveness of Agriculture in Ukraine: Factors and Prospects for the Future. *Futurity Economics & Law*. 2024. №4(1). Pp. 22–37. DOI: https://doi.org/10.57125/ FEL.2024.03.25.02
9. Lan T. T. Financial Capacity for Sustainable Growth of Listed Agricultural Enterprises in Vietnam. *International Journal of Accounting and Economics Studies.* 2026. №13(1). Pp. 112-119. DOI: https://doi.org/10.14419/ j0zcv545
10. Misztal P., Kulakou V. Investment Attractiveness Rankings as Tools for Identification and Selection of Key Factors Determining Investment Attractiveness of Countries. P*rzegląd Prawno-Ekonomiczny.* 2025. № 1. Pp. 30-45. DOI: https://doi.org/10.31743/ppe.17469
11. Gyamfi E. K., ElSayed Z., Kropczynski J., Yakubu M. A., Elsayed N. Agricultural 4.0 leveraging on technological solutions: Study for smart farming sector. *arXiv*, 2024. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2401.00814
12. Державна служба статистики України. URL: https://statzvit. ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 13.02.2026).

References

1. Titenko, Z., Lisnichuk, V. (2024) Theoretical foundations of determining the investment attractiveness of agricultural enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo,* 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-37 [In Ukrainian].
2. Mazurkevych, I. (2026). Research into methodological approaches to assessing the investment attractiveness of agro-industrial enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-87 [In Ukrainian].
3. Shiyan, N. (2023). Certain aspects of assessing the investment attractiveness of agribusiness entities. *Ekonomika ta suspilstvo,* 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-9 [In Ukrainian].
4. Tomilin, O., Rudych, A., Gridin, V. (2025). Investment environment of the agricultural sector of the economy of Ukraine: problems and prospects. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, 4, 64-68. DOI: https://doi.org/ 10.32782/pdau.eco.2025.4.9 [In Ukrainian].
5. Davydenko, N. M., Buryak, A. V., Skrypnyk, G. O. (2019). Investytsiine zabezpechennia rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy: monohrafiia. Kyiv: Komprint. [In Ukrainian].
6. Davydenko, N., Buryak, A., Dem'yanenko, I. (2020). Investment attractiveness of the agricultural sector of the Ukrainian region in modern conditions of socio-economic development. *Baltic Journal of Economic Research,* 4(1), 106–110. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-106-110
7. Slavkova, A., Kolisnyk, D. (2023). Investment attractiveness of Ukraine: realities in wartime and prospects for military reconstruction. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138 [In Ukrainian].
8. Rudevska, V., Hutsul, T., Tesak, O., Kyselov, O. (2024). Investment attractiveness of Ukrainian agriculture: factors and prospects for the future. *Futurity Economics & Law*, 4(1), 22–37. DOI: https://doi.org/10.57125/FEL. 2024.03.25.02
9. Lan T. T. (2026). Financial Capacity for Sustainable Growth of Listed Agricultural Enterprises in Vietnam. I*nternational Journal of Accounting and Economics Studies*, 13(1), 112-119. DOI: https://doi.org/10.14419/j0zcv545
10. Misztal, P., Kulakou, V. (2025). Investment Attractiveness Rankings as Tools for Identification and Selection of Key Factors Determining Investment Attractiveness of Countries. *Przegląd Prawno-Ekonomiczny,* 1, 30-45. DOI: https://doi.org/10.31743/ppe.17469

11. Gyamfi, E. K., ElSayed, Z., Kropczynski, J., Yakubu, M. A., Elsayed, N. (2024). Agricultural 4.0 leveraging on technological solutions: Study for smart farming sector. *arXiv.* DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2401.00814

12. State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from https:// statzvit.ukrstat.gov.ua/ (accessed February 13, 2026).

Стаття надійшла до редакції 17.02.2026
Прийнята до публікації 21.04.2026
Опубліковано онлайн 25.05.2026

ISSN 2409-9260 (Print) ISSN 2415-3869 (Online)
УДК: 368:656.6"364"
DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-45-51

АЛЬТЕРНАТИВНІ СТРАТЕГІЇ СТРАХОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

Тутов В. О., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії зі спеціальності 072 фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: v.tutov.personal@gmail.com
ORCID: 0009-0000-4206-6946

Анотація. *Метою статті є комплексне дослідження сучасних реалій ринку страхування водного транспорту в Україні та світі з метою визначення альтернативних стратегій страхового забезпечення його стабільного функціонування та розвитку. У статті проаналізовано ключові проблеми галузі: високий ступінь зносу національного флоту, геополітичні ризики, низький рівень страхового покриття вантажів (лише 35–40%), надмірне перестрахування ризиків за кордоном (до 65%) та відсутність єдиної державної стратегії розвитку водного транспорту та морського страхування. Методологічною основою дослідження стали системний аналіз статистичних даних IUMI та UNCTAD, порівняльний метод, узагальнення наукових публікацій 2023–2026 років. Результати дослідження свідчать про глобальне зростання премій морського страхування до 39,92 млрд. дол. США у 2024 р. (+1,5%), тоді як в Україні ринок демонструє консолідацію та стагнацію через війну. Запропоновано альтернативні стратегії: публічно-державне партнерство у страхуванні воєнних ризиків, діджиталізацію страхових продуктів, створення спеціалізованих страхових пулів, стимулювання «зеленого» страхування та модернізацію нормативної бази. Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій, які дозволять підвищити фінансову стійкість суб'єктів водного транспорту, залучити інвестиції в оновлення флоту та інтегрувати український ринок у європейський простір.*
Ключові слова: *страхування водного транспорту, альтернативні стратегії, воєнні ризики, діджиталізація, публічно-державне партнерство, зелений перехід, морське страхування..*

ALTERNATIVE STRATEGIES FOR INSURING THE OPERATION AND DEVELOPMENT OF WATER TRANSPORT

Vitalii Tutov, PhD candidate of the third (educational and scientific) level of higher education, Doctor of Philosophy degree, specialty 072 Finance, Banking, Insurance and Stock Market, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: v.tutov.personal@gmail.com
ORCID: 0009-0000-4206-6946

Abstract. *The purpose of the article is a comprehensive study of the current realities of the water transport insurance market in Ukraine and the world in order to determine alternative strategies for insurance support of its stable functioning and development. The paper analyzes the key problems of the industry: a high degree of wear of the national fleet, geopolitical risks, low level of cargo insurance coverage (only 35–40%), excessive reinsurance of risks abroad (up to 65%) and the absence of a unified state strategy. The methodological basis of the study is a systematic analysis of IUMI and UNCTAD statistical data, a comparative method, and generalization of scientific publications for 2023–2026. The results indicate global growth of marine insurance premiums to USD 39.92 billion in 2024 (+1.5%), while in Ukraine the market shows consolidation and stagnation due to the war. Alternative strategies are proposed: public-private partnership in war risk insurance, digitalization of insurance products, creation of specialized insurance pools, stimulation of "green" insurance, and modernization of the regulatory framework. The practical significance lies in the development of recommendations that will increase the financial stability of water transport entities, attract investment in fleet renewal, and integrate the Ukrainian market into the European space. This research highlights the strategic importance of marine insurance for the stability of the sector and its close connection with the state of the national merchant fleet. The methodological basis of the study is general scientific approaches to the systematization of insurance mechanisms, which ensures a clear and unambiguous interpretation of key concepts. A complex of restraining factors that hinder the implementation of insurance instruments and the development of the market as a whole has been identified. These include geopolitical tensions, such as the Russia-Ukraine war and conflicts in the Red Sea, which disrupt traditional shipping routes and significantly increase war risk premiums. By developing targeted alternative insurance strategies, Ukraine can enhance resilience, reduce dependence on budget subsidies, attract investment, and ensure sustainable growth in its water transport sector - a critical component of international trade and globalization - especially in the face of ongoing geopolitical uncertainties and market stagnation.*
Keywords: *water transport insurance, alternative strategies, war risks, digitalization, public-private partnership, green transition, marine insurance.*

JEL Classification: G220

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, геополітичних конфліктів та активізації міжнародної торгівлі ринок страхування водного транспорту відіграє стратегічно важливу роль у забезпеченні стійкості національної економіки України та її інтеграції у світові ланцюги постачань. Зростання обсягів вантажоперевезень,

розширення мультимодальної логістики та нагальна потреба у відновленні та модернізації національного флоту значно підвищують вимоги до ефективних страхових механізмів. Водночас традиційні форми морського страхування вже не забезпечують повноцінного захисту майнових інтересів судновласників, вантажовласників та операторів портової інфраструктури в умовах високих воєнних ризиків, значного фізичного зносу флоту, обмеженості інвестиційних ресурсів та відсутності єдиної державної політики розвитку галузі. Геополітична нестабільність, зокрема повномасштабна війна та блокування традиційних морських шляхів, призводить до різкого зростання страхових премій за воєнні ризики, скорочення кількості укладених договорів та зниження інвестиційної привабливості водного транспорту. У таких умовах пошук і наукове обґрунтування альтернативних стратегій страхового забезпечення функціонування та розвитку водного транспорту набуває особливої актуальності. Розробка таких стратегій дозволить не лише мінімізувати фінансові втрати, але й створити умови для залучення приватних інвестицій, підвищення конкурентоспроможності української морської галузі та її повноцінної інтеграції в європейський і світовий страховий простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика страхування водного транспорту та визначення альтернативних стратегій його розвитку активно вивчається як українськими, так і зарубіжними вченими. Серед українських дослідників особливої уваги заслуговують праці О. Кнейслер, С. Лєонова, Н. Іванової, Л. Нечипорук, Г. Губіної, П. Бондаренко, Н. Метеленко та В. Баранової [1-8]. Вони наголошують на організації страхових процесів, міжнародному досвіді та специфіці морських ризиків.

Особливу увагу в умовах воєнного стану приділено перспективам розвитку морського страхування. Як зазначає П. В. Бондаренко, Через масштабні бойові дії транспортний та страховий сектори України зазнали серйозних руйнувань. Для безпеки морської логістики традиційні моделі страхування більше не підходять — ринок потребує розробки спеціальних механізмів покриття воєнних загроз [1, с. 1].

У контексті євроінтеграційних процесів важливе значення має адаптація національного страхового ринку до глобальних викликів. За словами Н. Г. Метеленко, На сучасному етапі вітчизняний страховий сектор трансформується під впливом євроінтеграційного вектора розвитку. Ключовим пріоритетом цієї реформи є структурно-функціональна перебудова ринку та адаптація національного правового поля до директив ЄС, зокрема в частині впровадження регуляторних вимог Solvency II [2, с. 2].

У контексті розвитку страхових компаній в Україні ключовими є тенденції новелізації та адаптації до глобальних викликів. Як зазначає О. Кнейслер, «Формування та підтримання фінансової стійкості вимагає чіткого окреслення факторів впливу, а також постійної ідентифікації та локалізації ризиків, що особливо актуально в умовах глобалізації фінансових відносин» [3, с. 2-3].

Дослідження ризиків на ринку страхування підкреслює вплив глобальних процесів. За словами С. Лєонова, глобалізація фінансової системи має зворотний бік: доступ до міжнародних ринків отримав і криміналітет. Сьогодні страхові продукти активно залучаються до схем легалізації брудних грошей, що створює серйозні виклики для підрозділів фінансового моніторингу [4, с. 2].

Теоретичним підґрунтям оцінювання ризиків слугує поняття страхового випадку. Як вказує Н. Іванова, «Страховий випадок – це подія, з настанням якої у застрахованої особи виникає право на отримання матеріального відшкодування або соціальних послуг, що забезпечує захист від непередбачуваних втрат» [5, с. 1].

В умовах інтернаціоналізації фінансової сфери важливе значення має управління ризиками. За Л. Нечипорук, фінансові ринки різних країн стають єдиним цілим. Через це головна небезпека полягає в тому, що хаос і закони вільної конкуренції, притаманні ринку, тепер впливають на всю планету, роблячи світову фінансову систему нестабільною [6, с. 1].

У регулюванні страхової діяльності у морській сфері теоретичні аспекти ліцензування визначають стабільність ринку. Як зазначає Г. Губіна, «Ліцензійні умови провадження страхової діяльності в морській сфері в Україні потребують вдосконалення з метою посилення фінансової стабільності та ефективного контролю за ризиками» [7, с. 4].

Глобальні тенденції висвітлені у звітах International Union of Marine Insurance (IUMI Stats Report 2024), UNCTAD Review of Maritime Transport 2023–2024, а також аналітиці Deloitte та WTW. Ці джерела підкреслюють вплив геополітики, діджиталізації [8, с. 3] та зеленого переходу на розвиток морського страхування.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, комплексне визначення альтернативних стратегій страхового забезпечення функціонування та розвитку водного транспорту в умовах воєнних ризиків, застарілого флоту та обмеженості інвестиційних ресурсів залишається недостатньо дослідженим. Фрагментарність підходів, відсутність єдиної концепції та недостатнє врахування специфіки українського ринку в контексті європейської інтеграції актуалізують необхідність системного аналізу сучасних реалій та наукового обґрунтування альтернативних стратегій.

Метою дослідження є узагальнення сучасних реалій ринку страхування водного транспорту та наукове обґрунтування альтернативних стратегій страхового забезпечення його функціонування та розвитку в Україні з урахуванням глобальних тенденцій.

Основний матеріал. Сучасний стан ринку страхування водного транспорту характеризується поєднанням глобальних тенденцій розвитку та специфічних національних проблем, що особливо гостро проявляються в умовах геополітичної нестабільності та необхідності відновлення національного флоту України. За даними International Union of Marine Insurance (IUMI Stats Report 2024), глобальні премії морського страхування у 2024 році сягнули 39,92 млрд. дол. США, що на 1,5% більше, порівнюючи з 2023 роком [9]. З них страхування вантажів (cargo) склало 22,64 млрд. дол. США (+1,6%), страхування корпусів суден (hull) – 9,67 млрд. дол. США (+3,5%), а сегмент офшорної енергетики зменшився на 7,9% через коливання цін на нафту та санкційні обмеження [9; 10]. Європа залишається лідером ринку з часткою понад 48%, тоді як Азійсько-Тихоокеанський регіон демонструє динамічне зростання завдяки розширенню торгівлі Китаю та Індії. Ключовими драйверами зростання стали збільшення обсягів світової торгівлі, зростання вартості суден та обмежена ємність ринку перестрахування.

Водночас в Україні ринок страхування водного транспорту розвивається в умовах воєнних ризиків та економічної стагнації. За оцінками Національної асоціації страховиків України (НАСУ), загальний обсяг страхових премій у 2025 році демонструє зростання на 35–42%, порівнюючи з попереднім періодом, переважно за рахунок підвищення тарифів обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників водного транспорту [11]. Однак ринок продовжує консолідуватися: кількість активних страхових компаній зменшилася до 60–65 станом на початок 2025 року, а прогноз на кінець року – до 57 компаній через посилення регуляторного нагляду Національного банку України [12]. Рівень застрахованих вантажів залишається низьким – не перевищує 35–40%, причому переважна частина – експортні вантажі, застраховані відповідно до правил Інкотермс 2020 [13].

Однією з головних проблем залишається високий ступінь зносу національного флоту. Більшість суден українського торговельного флоту побудовані ще за радянських часів, що призводить до низького технічного рівня, зростання аварійності та ускладнення страхування [14]. За даними Міністерства розвитку громад та територій України, відсутність системного оновлення флоту з радянських часів зумовлює високий рівень ризиків, пов'язаних не лише з технічним станом, але й з недостатньою підготовкою екіпажів [15]. Геополітична ситуація суттєво погіршує становище: блокування морських шляхів, атаки на судноплавство у Чорному та Червоному морях призвели до зростання премій за воєнні ризики до 2,5–3% для Чорного моря та 0,5–0,7% для Червоного моря [16]. Це спричиняє значне перестрахування ризиків за кордоном (до 50–65% за договорами добровільного страхування корпусів суден та вантажів), що зменшує доходи національних страховиків та ускладнює формування страхових резервів [16].

Додатковими стримуючими чинниками є низька страхова культура населення та судновласників, недосконалість нормативно-правової бази, обмеженість ліквідних інвестиційних інструментів для розміщення страхових резервів та відсутність єдиної державної стратегії розвитку водного транспорту та морського страхування [17]. У звітності страховиків досі не виділяється окрема статистика щодо страхування вантажів та багажу, які перевозяться морським транспортом, що унеможливлює точний аналіз тенденцій розвитку цього сегмента. Крім того, наявні страхові продукти часто містять великий перелік винятків та додаткових ризиків, що не відповідає сучасним потребам судновласників і вантажовласників, порівнюючи з європейською практикою [17].

У таких умовах традиційні механізми страхового захисту вже не забезпечують необхідного рівня фінансової стійкості суб'єктів водного транспорту. Це актуалізує необхідність переходу до альтернативних стратегій страхового забезпечення, які поєднуватимуть державну підтримку, приватні інвестиції та інноваційні інструменти. Серед перспективних

напрямів – розвиток державно-приватного партнерства у страхуванні воєнних ризиків, активна діджиталізація страхових процесів, створення спеціалізованих страхових пулів та механізмів взаємного страхування, стимулювання «зеленого» страхування для екологічної модернізації флоту, а також комплексне вдосконалення нормативної бази ліцензування морського страхування [18].

Подальший розвиток ринку страхування водного транспорту вимагає переходу від традиційних підходів до альтернативних стратегій, які поєднуватимуть державну підтримку, приватні інвестиції, інноваційні технології та міжнародний досвід. Однією з найбільш перспективних стратегій є розвиток державно-приватного партнерства (ДПП) у страхуванні воєнних ризиків. В умовах геополітичної нестабільності традиційне комерційне страхування воєнних ризиків стає надто дорогим і обмеженим. Механізм ДПП дозволить державі взяти на себе частину ризиків (наприклад, через державні гарантії або компенсаційні фонди), а приватним страховим компаніям – забезпечити оперативність та ефективність обслуговування. Міжнародний досвід (Велика Британія, Норвегія, Сінгапур) показує, що такі схеми знижують вартість премій на 30–45% і значно підвищують інвестиційну привабливість галузі [18]. Для України це особливо актуально, оскільки дозволить зменшити відтік ризиків у перестрахування за кордон і сформувати стабільні страхові резерви.

Другою ключовою альтернативною стратегією є активна діджиталізація страхових продуктів і процесів. Впровадження сучасних IT-систем, штучного інтелекту, блокчейну та IoT-моніторингу суден дає змогу здійснювати у реальному часі оцінювання ризиків, автоматизувати укладання договорів і скоротити операційні витрати на 15–25% [19]. Клієнти отримують можливість онлайн-оформлення полісів, миттєвого доступу до даних та персоналізованих тарифів. У глобальному масштабі діджиталізація вже стала основним драйвером зростання морського страхування (Deloitte 2026 Global Insurance Outlook). Для українського ринку це особливо важливо, оскільки дозволить подолати низьку страхову культуру, підвищити прозорість і довіру клієнтів, а також інтегрувати національні страхові компанії в європейські цифрові платформи.

Не менш перспективним є створення спеціалізованих страхових пулів та механізмів взаємного страхування за аналогією з міжнародними P&I-клубами. Такі пули дають змогу рівномірно розподіляти великі ризики між учасниками, знижувати вартість перестрахування та забезпечувати вищу ємність ринку. У світі P&I-клуби покривають понад 90% світового тоннажу. Для України створення національного або регіонального пулу морського страхування дозволило б акумулювати значні кошти для покриття воєнних і екологічних ризиків, а також стимулювати конкуренцію серед страховиків [20].

Важливим напрямом розвитку ринку страхування водного транспорту є стимулювання «зеленого» страхування для підтримки екологічної модернізації флоту. Перехід на екологічно чисті види палива (LNG, метанол, водень), встановлення скруберів та енергозберігаючих систем вимагає нових страхових продуктів, які враховуватимуть екологічні ризики та надаватимуть пільгові тарифи суднам, що відповідають стандартам IMO. За прогнозами Spherical Insights, ринок «зеленого» морського страхування зростатиме з CAGR 3,96% до 2033 року [21]. В Україні така стратегія може стати каталізатором залучення інвестицій в оновлення флоту та відповідатиме європейським екологічним вимогам Green Deal.

Зрештою, комплексне вдосконалення нормативно-правової бази є фундаментальною умовою реалізації всіх перелічених стратегій. Необхідно оновити ліцензійні умови провадження морського страхування, запровадити чіткі вимоги до фінансової стійкості страховиків, стимулювати податкові пільги для «зелених» і цифрових продуктів, а також розробити єдину державну стратегію розвитку водного транспорту та морського страхування на період до 2030 року [22].

Отже, альтернативні стратегії страхового забезпечення не лише усувають наявні системні проблеми, але й створюють умови для стійкого зростання галузі. Їх системна реалізація дозволить підвищити фінансову стійкість суб'єктів водного транспорту, значно зменшити залежність від бюджетних дотацій, залучити приватні інвестиції у модернізацію флоту та інфраструктури, а також забезпечити повноцінну інтеграцію українського ринку морського страхування в європейський і глобальний страховий простір.

Висновки. Сучасні реалії ринку страхування водного транспорту в Україні та світі свідчать про глибоку трансформацію галузі під впливом глобалізації, геополітичних ризиків та необхідності екологічної модернізації. Глобальні премії морського страхування досягли 39,92 млрд. дол. США у 2024 році, проте в Україні ринок демонструє стагнацію, високий знос флоту, низьке страхове покриття вантажів (35–40%) та надмірне перестрахування

ризиків за кордоном (до 65%). Традиційні механізми страхового захисту вже не відповідають сучасним викликам, що особливо гостро проявляється в умовах воєнних ризиків, блокування морських шляхів та обмеженості інвестиційних ресурсів.

Для забезпечення стабільного функціонування та розвитку водного транспорту необхідне впровадження альтернативних стратегій страхового забезпечення. Серед них пріоритетними є: розвиток державно-приватного партнерства у страхуванні воєнних ризиків, активна діджиталізація страхових продуктів і процесів, створення спеціалізованих страхових пулів та механізмів взаємного страхування, стимулювання «зеленого» страхування для екологічної модернізації флоту, а також комплексне вдосконалення нормативно-правової бази ліцензування та регулювання.

Реалізація запропонованих альтернативних стратегій дозволить суттєво підвищити фінансову стійкість суб'єктів господарювання водного транспорту, значно зменшити їхню залежність від державних бюджетних дотацій, створити привабливі умови для залучення значних приватних інвестицій у модернізацію національного флоту та розвиток транспортної інфраструктури, а також забезпечити ефективну інтеграцію українського ринку морського страхування в європейський і глобальний страховий простір. Це сприятиме не лише мінімізації фінансових втрат, але й підвищенню конкурентоспроможності української морської галузі в умовах глобалізації та сталого розвитку.

Список літератури

1. Бондаренко П. В., Деревянченко Т. М. Перспективи страхування морських перевезень в Україні під час війни. Сучасні інструменти управління корпоративними фінансами: збірник тез VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Київ, 2022. С. 102-104. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/2ee15522-3ceb-4e13-bf02-082a6775666c (дата звернення 15.02.2026).
2. Метеленко Н. Г., Сіліна І. В., Жовнір-Василенко К. В. Адаптація страхового ринку України до глобальних викликів та євроінтеграції. *Економіка та суспільство.* 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-50
3. Кнейслер О. Трансформація світового страхового ринку в умовах запровадження нових бізнес-моделей та цифровізації. *Світ фінансів*. 2024. №2 (79). С. 8–28. DOI: https://doi.org/10.35774/sf2024.02.008
4. Лєонов С. Ризики використання страхових компаній у схемах мінімізації оподаткування та легалізації доходів в умовах глобалізації. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2021. № 2. С. 45–58. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2021.02.045
5. Іванова Н. Страховий випадок – об'єкт загальнообов'язкового державного соціального страхування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. Т. 1. С. 164–167. DOI: https://doi.org/10.32782/2307-3322.58-1.35
6. Нечипорук Л. В. Фінансовий бізнес-консалтинг в умовах інтернаціоналізації фінансової сфери. *Нові етапи розвитку сучасної науки в Україні та країнах* ЄС. 2019. № 2. С. 296–311. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-588-15-0-38
7. Губіна Г. Ліцензійні умови провадження страхової діяльності в морській сфері в Україні. *Актуальні проблеми правознавства.* 2019. № 2 (18). С. 39-42. DOI: https://doi.org/10.35774/app2019.02.039
8. Баранова В.Г. Діджиталізація як засіб розширення функцій страхування. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : Зб. матеріалів XIX Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса, 2021. С. 157–158. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-15-19
9. Stats Report 2024. International Union of Marine Insurance. URL: https://iumi.com/wp-content/uploads/2024/12/IUMI-Stats-Report-2024.pdf (дата звернення 14.02.2026).
10. Review of Maritime Transport 2024. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). URL: https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024 (дата звернення 14.02.2026).
11. 2026 global insurance outlook. Deloitte. URL: https:// www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook.html (дата звернення 14.02.2026).
12. Insurance Marketplace Realities 2026 – Marine Hull & Liability. WTW. URL: https://www.wtwco.com/en-us/insights/2025/10/insurance-marketplace-realities-2026-marine-hull-and-liability (дата звернення 14.02.2026).

13. Marine Insurance Market Size, Share, Analysis. Spherical Insights. URL: https://www.sphericalinsights.com/our-insights/marine-insurance-market (дата звернення 14.02.2026).
14. Стратегія та прогноз страхового ринку 2026–2028 від НАСУ. Національна асоціація страховиків України. URL: https://nasu.com.ua/ strategichnyj-dajdzhest-strahovogo-rynku (дата звернення 14.02.2026).
15. Пріоритети законодавчої роботи у сфері морського та внутрішнього водного транспорту на 2026 рік. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/news/priorytety-zakonodavchoi-roboty-u-sferi-morskoho-ta-vnutrishnoho-vodnoho-transportu-na-2026-rik (дата звернення 14.02.2026).
16. Глобальний ринок морського страхування зріс на 6% до $39 млрд. Forinsurer. URL: https://forinsurer.com/news/24/10/07/44272 (дата звернення 14.02.2026).
17. Про затвердження Порядку та умов страхування відповідальності на внутрішньому водному транспорті: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України. URL: https://mindev.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-ta-umov-strakhuvannia-vidpovidalnosti-na-vnutrishnomu-vodnomu-transporti (дата звернення 14.04.2026).
18. Можливості залучення приватного сектору до зеленої та стійкої відбудови України. IFC. URL: https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/ sector-assessments-pso-green-resilient-reconstruction-ukraine-uk.pdf (дата звернення 14.02.2026).
19. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 №1550. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1550-2024-п (дата звернення 14.02.2026).
20. Top 10 insurance trends for 2026. Markel. URL: https://www.markel.com/insights-and-resources/insights/top-10-insurance-trends-for-2026 (дата звернення 14.02.2026).
21. Страховий ринок України у 2026: зростання під тиском. Exposk. URL: https://exposk.com.ua/news/novyny-strakhovoho-rynku/rynok.html (дата звернення 14.02.2026).
22. Житар М. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2025. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3733 (дата звернення 14.02.2026).

References

1. Bondarenko, P. V., Derevyanchenko, T. M. (2022). Prospects of marine cargo insurance in Ukraine during the war. Suchasni instrumenty upravlinnia korporatyvnymy finansamy: zbirnyk tez VI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh. Kyiv. 102-104. Retrieved from https://ir.kneu.edu.ua/items/2ee15522-3ceb-4e13-bf02-082a677 5666c (accessed February 15, 2026). [In Ukrainian].
2. Metelenko, N. H., Silina, I. V., & Zhovnir-Vasylenko, K. V. (2025). Adaptation of the Ukrainian insurance market to global challenges and European integration. *Ekonomika ta suspilstvo,* 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-50 Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/ journal/article/view/5516 (accessed February 15, 2026). [In Ukrainian].
3. Kneisler, O. (2024). Transformation of the global insurance market in the context of introducing new business models and digitalization. *Svit finansiv*, 2(79), 8–28. DOI: https://doi.org 10.35774/sf2024.02.008 [In Ukrainian].
4. Leonov, S., Kuzmenko, O., Mynenko, S., & Liulov, O. (2021). Risks of using insurance companies in tax minimization and income legalization schemes in the context of globalization. *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu,* 2, 45–58. DOI: https://doi.org 10.35774/visnyk2021.02.045 [In Ukrainian].
5. Ivanova, N. (2019). Insurance case – an object of mandatory state social insurance. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, 1, 164–167. DOI: https://doi.org/10.32782/2307-3322.58-1.35 [In Ukrainian].
6. Nechyporuk, L. V. (2019). Financial business consulting in the context of internationalization of the financial sphere. *Novi etapy rozvytku suchasnoyi nauky v Ukrayini ta krayinakh EU*, 2, 296–311. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-588-15-0-38 [In Ukrainian].
7. Gubina, G. (2019). Licensing conditions for conducting insurance activities in the maritime sector in Ukraine. *Aktual'ni problemy pravoznavstva*, 2(18), 39-42. DOI: https://doi.org 10.35774/app2019.02.039 [In Ukrainian].

8. Baranova, V. (2021). Digitalization as a means of expanding insurance functions. Naukovi problemy hospodaryuvannya na makro-, mezo- ta mikroekonomichnomu rivnyakh, 157–158. DOI: https://doi.org 10.32680/2409-9260-2021-11-12-288-289-15-19 [In Ukrainian].
9. International Union of Marine Insurance. (2024). Stats Report 2024. Retrieved from https://iumi.com/wp-content/uploads/2024/12/IUMI-Stats-Report-2024.pdf (accessed February 14, 2026).
10. United Nations Conference on Trade and Development. (2024). Review of Maritime Transport 2024. Retrieved from https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024 (accessed February 14, 2026).
11. Deloitte. (2026). 2026 global insurance outlook. Retrieved from https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook.html (accessed February 14, 2026).
12. WTW. (2025). Insurance Marketplace Realities 2026 – Marine Hull & Liability Retrieved from https://www.wtwco.com/en-us/insights/2025/10/insurance-marketplace-realities-2026-marine-hull-and-liability (accessed February 14, 2026).
13. Spherical Insights. (2025). Marine Insurance Market Size, Share, Analysis. Retrieved from https://www.sphericalinsights.com/our-insights/marine-insurance-market (accessed February 14, 2026).
14. National Association of Insurers of Ukraine. (2025). Strategiya ta prohnoz strakhovoho rynku 2026–2028. Retrieved from https://nasu.com.ua/ strategichnyj-dajdzhest-strahovogo-rynku (accessed February 14, 2026) [In Ukrainian]
15. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine. (2025). Priorities of legislative work in the field of maritime and inland water transport for 2026. Retrieved from https://mindev.gov.ua/news/priorytety-zakonodavchoi-roboty-u-sferi-morskoho-ta-vnutrishnoho-vodnoho-transportu-na-2026-rik (accessed February 14, 2026). [In Ukrainian].
16. Forinsurer. (2024). Hlobal′nyy rynok morskoho strakhuvannya zris na 6% do $39 mlrd. Retrieved from https://forinsurer.com/news/24/10/07/44272 (accessed February 14, 2026). [In Ukrainian].
17. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine. (2025). On approval of the Procedure and conditions for liability insurance on inland water transport. Retrieved from https://mindev.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-ta-umov-strakhuvannia-vidpovidalnosti-na-vnutrishnomu-vodnomu-transporti (accessed April 14, 2026). [In Ukrainian].
18. International Finance Corporation. (2023). Opportunities for involving the private sector in the green and sustainable reconstruction of Ukraine. Retrieved from https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/sector-assessments-pso-green-resilient-reconstruction-ukraine-uk.pdf (accessed February 14, 2026). [In Ukrainian].
19. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). On approval of the National Transport Strategy of Ukraine until 2030 (Decree No. 1550, December 27). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/go/1550-2024-п (accessed February 14, 2026). [In Ukrainian].
20. Markel. (2026). Top 10 insurance trends for 2026. Retrieved from https://www.markel.com/insights-and-resources/insights/top-10-insurance-trends-for-2026 (accessed February 14, 2026).
21. Exposk. (2026). Strakhovyy rynok Ukrayiny u 2026: zrostannya pid tyskom. Retrieved from https://exposk.com.ua/news/novyny-strakhovoho-rynku/rynok.html (accessed February 14, 2026). [In Ukrainian].
22. Zhytar, M. (2024). Trends in the development of the insurance market of Ukraine under martial law. Ekonomika ta suspilstvo, (61). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3733 (accessed February 14, 2026). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 18.02.2026
Прийнята до публікації 23.04.2026
Опубліковано онлайн 25.05.2026

УДК: 336.71:339.13 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-52-61**

КОН'ЮНКТУРА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ТА ЦИФРОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ

Шевцова О. Й., докторка економічних наук, професорка кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна
e-mail: ei.shevtsova@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9909-6502

Савченко К. Д., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна
e-mail: katesavchenko4@gmail.com
ORCID: 0009-0009-5497-5392

Анотація. *Метою дослідження є виявлення факторів оцінки цифрової зрілості та рівня цифровізації банків, що визначають зміну кон'юнктури ринку банківських послуг та її окремих елементів і впливають на конкурентну позицію банківських установ. Для отримання результатів дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, узагальнення та групування щодо факторної оцінки цифрової зрілості за напрямами банківської діяльності та технологічними продуктами. Послуговувалися методами індукції, дедукції, порівняння та аналогії з метою виявлення впливу впровадження цифрових технологій за традиційними напрямами банківської діяльності та інноваційних цифрових технологій на елементи кон'юнктури ринку; матричним та методом рейтингування, нормування для визначення інтегрального індексу рівня цифровізації банківської установи. В статті проаналізовано вплив цифрового середовища на зміни кон'юнктури ринку банківських послуг в цілому та за його елементами: попитом, пропозицією, ціновими характеристиками, конкуренцією а саме конкурентної позиції банків. Проведено факторну оцінку цифрової зрілості за напрямами банківської діяльності та технологічними продуктами. Узагальнено різні методичні підходи до оцінки конкурентної позиції банку, у тому числі, в умовах цифрового середовища. Обґрунтовано, що нові кон'юнктурні умови для діяльності банку в цифровому середовищі вимагають підвищення рівня цифровізації задля посилення його конкурентної позиції на ринку банківських послуг. Практична значимість полягає в можливості врахування фактор у впровадженні моніторингу цифрової зрілості та рівня цифровізації банку в системі управління конкурентною позицією й відповідної адаптації до змін цифрового середовища.*
Ключові слова: *цифрове середовище, конкурентна позиція, фактори, кон'юнктура ринку, рівень цифровізації, банківські послуги, інноваційні технології.*

BANKING MARKET CONDITIONS AND DIGITAL ENVIRONMENT

Olena Shevtsova, D.Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Finance, Banking and Insurance, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine
e-mail: ei.shevtsova@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9909-6502

Kateryna Savchenko, bachelor's degree student in the field of study 072 Finance, Banking and Insurance, Department of Finance, Banking and Insurance Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine
e-mail: katesavchenko4@gmail.com
ORCID: 0009-0009-5497-5392

Abstract. *The purpose of the study is to identify factors for assessing digital maturity and the level of digitalization of banks, which determine changes in the banking market and its individual elements and affect the competitive position of banking institutions. In order to the results of the study, methods of analysis and synthesis, generalization and grouping were used for the factor assessment of digital maturity by areas of banking activity and technological products. The methods of induction, deduction, comparison and analogy were used to identify the impact of the introduction of digital technologies in traditional areas of banking activity and innovative digital technologies on elements of the market situation; matrix and rating methods, normalization to determine the integral index of the level of digitalization of a banking institution. The article analyzes the impact of the digital environment on changes in the banking market as a whole and by its elements: demand, supply, price characteristics, competition, namely the competitive position of banks. A factor assessment of digital maturity was carried out by areas of banking activity and technological products. Various methodological approaches to assessing the competitive position of a bank, including in the digital environment, are summarized. It is substantiated that new market conditions for the bank's activities in the digital environment require an increase in the level of digitalization in order to strengthen its competitive position in the banking services market. Further development was made in determining the areas of influence of the introduction of digital technologies and innovative technological products on demand, supply, price parameters and the competitive position of the bank in the banking services market. The practical significance lies in the possibility of taking into account factor digital maturity in strategic planning, in implementing monitoring of digital maturity and the level of digitalization of the bank in the competitive position management system and in appropriate adaptation to changes in the digital environment.*

Keywords: *digital environment, competitive position, factors, market conditions, level of digitalization, banking services, innovative technologies.*
JEL Classification: G 210; O330; L110

Постановка проблеми. Сучасний етап цифрового розвитку економічної системи України характеризується подальшим становленням ринкових механізмів, що формують підґрунтя для розвитку конкурентного середовища між учасниками фінансового ринку. У межах ринку банківських послуг конкурентні процеси набувають високого рівня інтенсивності, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення механізмів функціонування банківських установ на основі впровадження цифрових технологій та цифрових послуг. Посилення конкуренції між вітчизняними банками пов'язане з прагненням кожної установи до розширення власної частки ринку, зміцнення позицій у відповідних сегментах банківських послуг та залучення максимальної кількості потенційних клієнтів.

Трансформаційні процеси, що відбуваються у сфері банківської конкуренції як на національному, так і на міжнародному фінансовому ринках, обумовлюються специфічними особливостями функціонування банківських інститутів у сучасному цифровому середовищі. Вплив значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема обмеженого доступу до фінансових ресурсів, стрімкого розвитку електронних та фінансових технологій, активізації глобалізаційних процесів і появи інноваційних банківських продуктів, спричиняє зміну кон'юнктури ринку банківських послуг та посилення міжбанківської конкуренції. За таких умов банківські установи змушені формувати стратегічні напрями розвитку, орієнтовані на забезпечення стійких конкурентних переваг, утримання лідируючих позицій у конкурентному середовищі та здійснення безперервного моніторингу змін ринкової кон'юнктури.

Серед факторів, що негативно впливають на процеси формування та розвитку кон'юнктури фінансового ринку, важливе місце займають недостатній рівень адаптації фінансових установ до кризових і посткризових умов функціонування, часовий лаг державного регулювання фінансового сектору, нестабільність економічного та політичного середовища. Дослідження кон'юнктури ринку банківських послуг в умовах цифрового середовища має важливе значення як для реалізації відповідної державної економічної політики, так і для формування ефективних стратегій розвитку окремих учасників ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика теорії кон'юнктури ринків представлена у працях таких науковців, як О.В. Абакуменко [1], В.К. Галіцин, О.В.Галіцина, К.В. Сіренко К.В. [2] та інші.

Численні праці вітчизняних авторів присвячено окремим елементам кон'юнктури ринку банківських послуг. Істотну частку складають результати досліджень щодо конкуренції на ринку, актуальності наукових результатів яких додає врахування розвитку діяльності банків в цифровому середовищі. Т.В. Соломатіна [3], О.Г. Кірдіна та А.І. Ковальов [4] оцінюють вплив цифрових платформ на конкуренцію в банківській діяльності. А.С. Гончаренко [5], О.В. Портянова [6], К.А. Воловицький [7] розглядають конкурентну позицію банків як в аспекті сучасних новітніх цифрових технологій, так із позиції управління фінансовою стійкістю банківської установи.

Також надається оцінка конкурентоспроможності традиційних та цифрових банків в роботах І.І. Алексєєнко, Д.В. Геріч [8], І.О Веселого [9].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Визначено, що дослідження функціонування ринку банківських послуг має бути поглиблено в межах постійних змін його кон'юнктури, а саме впливу цифрового середовища на окремі елементи кон'юнктури ринку банківських послуг: попит, пропозицію, цінові характеристики, конкурентну позицію окремої банківської установи

Метою дослідження є виявлення факторів оцінки цифрової зрілості та рівня цифровізації банків, що визначають зміну кон'юнктури ринку банківських послуг та її окремих елементів і впливають на конкурентну позицію банківських установ

Основний матеріал. Кон'юнктура ринку банківських послуг в умовах становлення сучасного цифрового середовища формується під впливом взаємодії попиту, пропозиції, рівня конкуренції та цінових характеристик банківських продуктів і послуг. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження специфіки прояву зазначених елементів у межах банківського ринку. Комплексне врахування зазначених чинників створює передумови для більш обґрунтованого оцінювання ринкової ситуації та формування ефективних стратегій розвитку банківських установ у сучасних умовах функціонування фінансового сектору [10].

Цифровізація суттєво впливає на кон'юнктуру ринку банківських послуг, трансформуючи механізми функціонування фінансового сектору та характер взаємодії між банками і споживачами. Розвиток FinTech-технологій, мобільного банкінгу та штучного інтелекту сприяє посиленню конкуренції, появі нових цифрових сервісів і розширенню доступності фінансових продуктів. Зокрема, використання дистанційної ідентифікації клієнтів, гіперперсоналізації, мобільних застосунків та цифрового онбордингу дозволяє суттєво скоротити час отримання банківських послуг [3, 11]. У результаті традиційні банки втрачають монопольне становище та змушені адаптувати власні бізнес-моделі до нових умов функціонування ринку [6, 11]. Спроможність банківської установи використовувати цифрові технології для підвищення конкурентоспроможності та якості обслуговування слугує підґрунтям оцінки рівня його цифровізації та цифрової зрілості.

Факторна оцінка цифрової зрілості (табл.1) сформована на основі рівня цифровізації, інноваційності банківських сервісів та ступеня інтеграції цифрових технологій у банківську діяльність.

Таблиця 1

Факторна оцінка цифрової зрілості за видами банківської діяльності та технологічними продуктами

№	Види діяльності, технологічні продукти	Основні цифрові послуги	Факторна оцінка цифрової зрілості
1.	Платіжні та розрахункові операції	P2P-перекази, SWIFT/ SEPA, QR- та NFC-платежі, автоплатежі, валютні операції	Високий рівень автоматизації та клієнтської інтеграції
2.	Дистанційне відкриття та обслуговування рахунків	Онлайн-відкриття рахунку, eKYC, віртуальні картки, онлайн-закриття рахунку	Суттєве скорочення операційних витрат
3.	Кредитні послуги в цифровому форматі	Онлайн-кредити, цифровий скоринг, кредитні ліміти, онлайн-іпотека	Підвищення швидкості прийняття рішень
4.	Депозитні та інвестиційні послуги	Онлайн-депозити, інвестиції в ОВДП, ETF, валютні депозити	Зростання інвестиційної доступності для клієнтів
5.	Цифрові сервіси для бізнесу	Онлайн-кабінет ФОП, API, електронний документообіг	Розширення цифрової екосистеми банку
6.	Аналітичні та персоналізовані сервіси	Аналіз витрат, бюджетування, персональні рекомендації	Підвищення рівня клієнтоорієнтованості
7.	Штучний інтелект та автоматизація	Чат-боти, AI-помічники, fraud-моніторинг, біометрія	Зниження ризиків та оптимізація процесів
8.	Омніканальні та мобільні сервіси	Мобільний банкінг, інтернет-банкінг, інтеграція з держсервісами	Підвищення доступності банківських послуг
9.	Нові фінтех-напрями	Open Banking, BNPL, цифрові гаманці, криптовалютні операції	Формування інноваційних моделей фінансових послуг

Джерело: розроблено авторами на основі [3-5, 8, 12, 13]

Цифровізація послуг за основними видами банківської діяльності створює основу сучасного функціонування фінансових установ у цифровому середовищі. Їх впровадження сприяє зростанню попиту на дистанційні банківські сервіси, забезпечує підвищення швидкості проведення фінансових операцій та оптимізацію внутрішніх процесів банківських установ [3, 12, 13].

Одночасно цифровізація базових банківських послуг посилює конкурентний тиск між банками, оскільки клієнти отримують можливість швидкого порівняння вартості та якості фінансових послуг.

Цифрові технології суттєво змінюють попит на банківські послуги, формуючи нові вимоги споживачів до швидкості, доступності обслуговування. Клієнти дедалі більше

надають перевагу дистанційним каналам обслуговування, мобільним застосункам та персоналізованим фінансовим продуктам. У зв'язку з цим банки активно впроваджують інструменти штучного інтелекту та аналізу великих даних для формування індивідуальних пропозицій [12- 14] (табл 2, 3).

Таблиця 2

Вплив на елементи кон'юнктури ринку впровадження цифрових технологій за традиційними видами банківської діяльності

№	Види діяльності	Попит	Пропозиція	Ціни послуг	Конкурентна позиція
1.	Платіжні та розрахункові операції	Позитивний: зростання попиту через швидкість та доступність послуг	Позитивний: розширення спектра цифрових послуг; негативний: висока залежність від IT-інфраструктури	Позитивний: зниження транзакційних витрат; негативний: посилення тарифної конкуренції	Позитивний: підвищення клієнтської лояльності та ринкової частки
2.	Дистанційне відкриття та обслуговування рахунків	Позитивний: збільшення кількості клієнтів завдяки спрощеному доступу	Позитивний: оптимізація обслуговування; негативний: ризики кібербезпеки	Позитивний: скорочення витрат на фізичні відділення	Позитивний: зміцнення цифрового іміджу банку
3.	Кредитні послуги у цифровому форматі	Позитивний: активізація попиту на кредитні продукти	Позитивний: прискорення кредитних процесів; негативний: зростання кредитних ризиків	Негативний: можливе зниження процентних ставок через конкуренцію	Позитивний: посилення конкурентоспроможності за рахунок швидкості сервісу
4.	Депозитні та інвестиційні послуги	Позитивний: зростання інтересу до цифрових інвестицій	Позитивний: диверсифікація фінансових продуктів	Негативний: необхідність підвищення дохідності для утримання клієнтів	Позитивний: формування інноваційного фінансового бренду

Джерело: розроблено авторами на основі [4-7, 11-16]

Таблиця 3

Вплив на елементи кон'юктури ринку впровадження інноваційних технологічних продуктів

№	Технологічні продукти	Попит	Пропозиція	Ціни послуг	Конкурентна позиція
5.	Цифрові сервіси для бізнесу	Позитивний: збільшення попиту з боку бізнес-клієнтів	Позитивний: розвиток екосистеми банківських послуг	Позитивний: зниження адміністративних витрат	Позитивний: посилення позицій у корпоративному сегменті
6.	Аналітичні та персоналізовані сервіси	Позитивний: підвищення залученості клієнтів	Позитивний: адаптація продуктів до потреб клієнтів	Нейтральний: ціни змінюються опосередковано через рівень сервісу	Позитивний: зростання рівня клієнтоорієнтованості
7.	Штучний інтелект та автоматизація	Позитивний: зростання довіри до цифрових сервісів	Позитивний: автоматизація процесів; негативний: високі витрати на впровадження	Позитивний: скорочення операційних витрат у довгостроковій перспективі	Позитивний: підвищення технологічної конкурентоспроможності

8.	Омні канальні та мобільні сервіси	Позитивний: зростання доступності банківських послуг	Позитивний: розширення каналів взаємодії з клієнтами	Позитивний: скорочення витрат на обслуговування	Позитивний: укріплення ринкових позицій банку
9.	Нові фін-тех-напрями	Позитивний: формування нового попиту на фінтех-продукти	Позитивний: стимулювання інновацій; негативний: поява нових конкурентів	Негативний: зниження вартості окремих послуг через високу конкуренцію	Подвійний вплив: посилення інноваційності та ризик втрати частки ринку

Джерело: розроблено авторами на основі [3-5, 8, 12-17]

Оцінка впливу (табл. 2, 3) сформована з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації банківського сектору, рівня конкуренції та трансформації фінансового ринку.

Вплив цифрових технологій на пропозицію банківських послуг проявляється у розширенні спектра фінансових продуктів та розвитку цифрових платформ. Банківські установи активно впроваджують мобільний банкінг, автоматизовані системи кредитування, електронні платежі та технології відкритого банкінгу. Крім того, співпраця банків із фінтех-компаніями сприяє створенню інноваційних сервісів, продуктів, що забезпечують більш швидке та ефективне обслуговування клієнтів [12, 13, 14].

Цифровізація банківського сектору суттєво впливає на формування цін, тарифів та витратності банківських послуг. Автоматизація процесів і скорочення витрат на утримання фізичних відділень сприяють зниженню операційних витрат банківських установ. У результаті банки отримують можливість зменшувати комісії за перекази, обслуговування рахунків та інші фінансові операції. Водночас зростання конкуренції з боку фінтех-компаній стимулює перегляд тарифної політики банків [14, 16, 17].

Інноваційні цифрові технологічні продукти стають одним із ключових факторів формування конкурентних переваг банківських установ. Використання штучного інтелекту, автоматизованих систем аналізу даних та сучасних фінтех-рішень забезпечує підвищення ефективності управління банківською діяльністю та дозволяє банкам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та корегувати свою конкурентну позицію за певними напрямами діяльності. У цьому контексті конкурентну позицію банку доцільно розглядати як інтегральну характеристику результативності його діяльності, що відображає поточний рівень конкурентоспроможності та виступає основою для формування стратегічних напрямів подальшого розвитку [5].

Оцінювання конкурентної позиції банківської установи передбачає комплексний аналіз її внутрішніх можливостей і обмежень, а також дослідження рівня конкурентоспроможності порівняно з іншими учасниками ринку. Такий підхід дає змогу не лише здійснювати порівняльну оцінку основних показників діяльності банківських установ за видами діяльності, але й визначати місце конкретного банку в структурі ринку банківських послуг [6]. Результати відповідного аналізу формують інформаційне підґрунтя для прийняття стратегічних управлінських рішень, прогнозування перспектив розвитку та підвищення фінансової стійкості [9].

Сучасні наукові підходи до визначення конкурентної позиції банківської установи характеризуються відсутністю єдиної універсальної методики оцінювання. У межах наукових досліджень пропонуються різноманітні підходи, що враховують масштаби ринкової присутності банку, рівень технологічного розвитку, особливості цифрової трансформації та специфіку управлінських механізмів функціонування установи [7, 8, 9]. Значна увага приділяється розробці методичних підходів до оцінювання конкурентного позиціювання банківських установ з урахуванням сучасних тенденцій розвитку фінансового ринку та цифрової економіки.

Розвиток цифрових технологій у банківській сфері [4, 5, 10, 12]. зумовлює необхідність урахування цифрового чинника в процесі оцінювання конкурентної позиції банківських установ. Сучасні методичні підходи орієнтовані на використання інтегральних індексів цифровізації, що охоплюють рівень розвитку цифрових каналів обслуговування, електронних платіжних інструментів, онлайн-сервісів та технологічної інфраструктури банку. Поряд із цим застосовуються багатовимірні системи показників цифрової трансформації [17], у

межах яких оцінюються характеристики цифрових продуктів, ефективність внутрішніх процесів, рівень розвитку банківської екосистеми та інтенсивність взаємодії з клієнтами у цифровому середовищі.

Оцінка цифрової інфраструктури фінансової установи потребує аналізу функціонального наповнення її цифрових каналів. Для порівняння технологічних профілів АТ «Банк Кредит Дніпро», АТ «Таскомбанк», ПАТ «МТБ Банк», ПуАТ «КБ Акордбанк» сформовано матрицю наявності ключових онлайн-сервісів (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця оцінки рівня цифровізації та клієнтського досвіду банків України станом на 01.03.2026 р.

Критерій оцінки	АТ «Банк Кредит Дніпро»	АТ «Таскомбанк»	ПАТ «МТБ Банк»	ПуАТ «КБ Акордбанк»
Функціональне наповнення цифрових каналів				
Дистанційне відкриття рахунку (BankID, «Дія»)	+	+	+	+
Випуск віртуальної платіжної картки	+	+	+	+
Відкриття та управління депозитами	+	+	+	+
Дистанційне оформлення кредиту	-	+	-	+
Купівля ОВДП	-	+	-	-
Інтеграція програм лояльності (кешбек)	-	+	-	+
Управління лімітами та налаштуваннями картки	+	+	+	+
Здійснення міжнародних переказів	-	+	+	-
Оцінка цифрового клієнтського досвіду				
Рейтинг застосунку в Google Play (з 5 балів)	3,9	3,7	4,8	4,8
Рейтинг застосунку в App Store (з 5 балів)	4,2	2,5	4,4	4,7
Середній бал задоволення клієнтів	4,05	3,1	4,6	4,75
Інтегральний індекс цифрового рівня банку	0,58	0,86	0,71	0,81

Джерело: розроблено автороми на основі [18-26].

Необхідність об'єктивного порівняння банків потребує зведення даних про кількість послуг та оцінки користувачів до єдиного показника. Для оцінки інтегрального індексу цифрового рівня банку послуговуємось методикою О.Т. Замасло, В.М. Коваленко та О. І. Лозинської [18].

Лідером виборки банків виступає АТ «Таскомбанк» із найвищим показником 0,86. Максимальне наповнення застосунку послугами перекриває найнижчу оцінку задоволення клієнтів, що робить банк найбільш конкурентним у цифровому просторі. Другу позицію займає ПуАТ «КБ Акордбанк» із індексом – 0,81. Банк демонструє найбільш збалансовану модель, так достатній перелік послуг підкріплюється найвищими балами від клієнтів. ПАТ «МТБ Банк» фіксує показник 0,71. Висока довіра аудиторії дозволяє установі підтримувати стабільну конкурентну позицію. АТ «Банк Кредит Дніпро» замикає групу порівняння зі значенням 0,58. За розробленою шкалою цей результат відповідає середньому рівню цифровізації. Стабільна робота наявних базових платежів не перекриває дефіцит розширених цифрових продуктів. Для збереження позицій банку потрібно розробляти та впроваджувати нові онлайн-послуги.

Конкурентна позиція банку формується під впливом сукупності якісних і кількісних характеристик діяльності установи. До якісних параметрів належать напрями функціонування банку, рівень його ділової активності, сформований імідж, репутаційний капітал та наявний конкурентний потенціал. Кількісні характеристики можуть визначатися через інтегральні показники, рейтингові оцінки, а також частку ринку за окремими сегментами банківських послуг. Сукупність зазначених параметрів забезпечує можливість комплексного оцінювання позицій банківської установи та визначення перспектив її подальшого розвитку.

Висновки. Одним із найбільш відчутних наслідків цифровізації є зміна конкурентного середовища банківського сектору. Поява фінтех-компаній та необанків посилила конкуренцію на ринку фінансових послуг, оскільки нові учасники пропонують спрощені процедури обслуговування, швидший доступ до фінансових продуктів та більш зручний клієнтський досвід. Банки відчувають зміну кон'юнктури ринку в цифровому середовищі та змушені впроваджувати моніторинг цифрової зрілості, оцінювати власний рівень цифровізації та фінансових установ на ринку банківських послуг, враховувати впровадження інноваційних технологій в стратегічні плани.

Водночас конкуренція між банками та фінтех-компаніями дедалі частіше трансформується у партнерські відносини. Банківські установи активно співпрацюють із технологічними компаніями для впровадження інноваційних рішень, автоматизації процесів та розширення спектра послуг. Такий підхід дозволяє банкам підвищувати ефективність діяльності, знижувати операційні витрати та забезпечувати більш високий рівень обслуговування клієнтів. Окрім цього, поширення екосистемного підходу сприяє інтеграції банківських сервісів із платформами електронної комерції, страхування, державних послуг та інших цифрових сервісів, формуючи єдиний цифровий простір для користувачів.

Окремого значення в сучасних умовах набуває використання економетричних методів оцінювання конкурентної позиції банківських установ, які дозволяють здійснювати більш глибокий аналіз взаємозв'язків між окремими факторами конкурентоспроможності та результативністю діяльності банку. Подальший розвиток методичного інструментарію в цій сфері сприятиме підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, удосконаленню механізмів конкурентного позиціювання та забезпеченню більш ефективного функціонування банківських установ в умовах цифрової трансформації фінансового сектору.

Отже, цифровізація банківського сектору є комплексним процесом, що впливає на конкурентне середовище, попит і пропозицію банківських послуг, а також механізми ціноутворення. Конкурентоспроможність, конкурентна позиція банківських установ на ринку у сучасних умовах значною мірою визначатиметься їхньою здатністю впроваджувати інноваційні технології, забезпечувати персоналізований підхід до клієнтів та підтримувати високий рівень кібербезпеки. Саме інтеграція цифрових рішень у всі сфери банківської діяльності формує передумови для подальшого розвитку фінансового ринку та підвищення ефективності функціонування банківської системи загалом.

Список літератури

1. Абакуменко О. В. Розвиток кон'юнктури фінансового ринку України: Монографія. Чернігів: ПАТ «ПВК «Десна», 2013. 464 с.
2. Галіцин В.К., Галіцина О.В., Сіренко К.В. Проблеми визначення фінансової кон'юнктури та її характеристик як однієї з категорій статистики фінансів. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», 2023. Тель-Авив, Ізраїль, 99–100. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/ 1116. (дата звернення 3.02.2026).
3. Соломатіна, Т.В. Вплив цифрових платформ на конкуренцію в банківській сфері та фінансових послугах. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-25. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6360
4. Кірдіна О. Г., Ковальов А. Ю. Детермінанти розвитку цифрових платформ та їх вплив на конкуренцію. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 81-82. С. 41-52. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287117.URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1927666 (дата звернення 3.02.2026).
5. Гончаренко А.С. Вплив сучасних цифрових технологій на конкурентні позиції банків на фінансовому ринку. *Bulletin of Sumy National Agrarian University.* 2022. № 2 (88). С. 35-39. DOI: https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.2.7 URL: https://snaujournal.com.ua/ index.php/journal/article/view/231 (дата звернення 3.02.2026).

6. Портянова О.В., Шевцова О.Й. Конкурентна позиція банку за видами діяльності . *Економічний аналіз.* Тернопіль, 2015. №1. С. 212–219. URL: //www.econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/872/638. (дата звернення 3.02.2026).

7. Воловицький К.А., Шевцова, О.Й. Конкурентна позиція банку: елементи управління фінансовою стійкістю. *Вісник ДНУ. Серія Економіка. Дніпропетровськ: ДНУ*, 2015. Т. 23. Вип. 9(3) . С. 119 – 125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2015_23_9(3)__17. (дата звернення 3.02. 2026).

8. Алексєєнко І.І., Геріч Д.В. Вплив цифровізації на управління конкурентоспроможністю банків України. *Економіка та суспільство.* 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-147. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4832 (дата звернення 3.02.2026).

9. Веселий І. О. Конкурентоспроможність цифрових банків в банківській системі України в умовах посиленої діджиталізації: маркетинговий аспект. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. No 6 (276). DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-107-115. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Ilya-O.-Veselyi-107-115.pdf. (дата звернення 3.02.2026).

10. Шевцова О.Й. Кон'юнктура ринку банківських послуг. Theoretical Foundation in Economics and Management: collective monograph. Toporcova O., Lytovchenko O., etc. International Science Group. Boston(USA): Primedia eLaunch: 2022. 872 p., C.413-436. DOI: https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.2. URL: https://isg-konf.com/uk/theoretical-foundations-in-economics-and-management/ (дата звернення 3.02.2026).

11. Fintech and Its Impact on the Banking Sector: A 2026 Strategic Overview. Stashfin. (2026). URL: https://www.stashfin.com/blogs/fintech-and-its-impact-on-the-banking-sector. (дата звернення 3.02.2026).

12. Вергелюк , Ю. Ю., Ганцяк , М. О., Фомов, Д. О. Цифрова трансформація банківської системи: глобальні орієнтири для України. *Фінанси України*. 2025. 3, 45-57. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.045 URL: https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/110. (дата звернення 3.02.2026)

13. Тимоць М.В. Аналіз трендів та перспектив цифрового банкінгу в Україні. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2025. 4(5) DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250405.03. URL: https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1089 (дата звернення 3.02.2026).

14. Кононова І. В., Баранов А.І., Маргарян М.Л. Стан та перспективи розвитку мобільного банкінгу в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-7. URL: https://economyandsociety.in.ua/index. php/journal/article/view/6343/6286 (дата звернення 3.02.2026).

15. Чуницька І.І. Богріновцева Л.М. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-609. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2342 (дата звернення 3.02.2026).

16. Ключка О.В., Глінський Д.Г. Вплив цифровізації на ефективність банківської діяльності. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. №3 . С. 128-134 DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-273-128-134. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/03/3.24._topic-_Olga-V.-Kliuchka-Dmytro-G.-Glinskyi-128-134.pdf. (дата звернення 3.02.2026).

17. Tristan Thordsen, Matthias Murawski, Markus Bick (2020) How to Measure Digitalization? A Critical Evaluation of Digital Maturity Models. 19th Conference on e-Business, e-Services and e-Society (I3E), Apr 2020, Skukuza, South Africa. pp.358-369. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5_30 URL: https://inria.hal.science/hal-03222863/document. (дата звернення 3.02.2026).

18. Zamaslo O., Kovalenko V., Lozynska O. Digital transformation level indicators of banks. *Baltic journal of economic studies.* 2021. Vol. 7, no. 2. P. 77–82. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-2-77-82. URL: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1100. (дата звернення 3.02.2026).

19. FreeBank: мобільний додаток. Google Play. URL: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.creditdnepr.mb&hl=uk. (дата звернення 3.02.2026).

20. FreeBank: мобільний додаток. App Store. URL: https://apps.apple.com/ua/app/freebank-банк-кредит-дніпро/id1160810289. (дата звернення 3.02.2026).

21. TAS2U: мобільний додаток. Google Play. URL: https://play.google.com/store/apps/details?id=online.kapowai.tas2u. (дата звернення 3.02.2026).
22. TAS2U: мобільний додаток. App Store. URL: https://apps.apple.com/ua/app/tas2u/id1348286505. (дата звернення 3.02.2026).
23. Accordbank: мобільний додаток. Google Play. URL: https://play.google.com/store/apps/details?id=online.kapowai.accordbank. (дата звернення 3.02.2026).
24. Accordbank: мобільний додаток. App Store. URL: https://apps.apple.com/ua/app/accordbank/id1444357307. (дата звернення 3.02.2026).
25. MTB 360: мобільний додаток. Google Play. URL: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ua.mtb.bank. (дата звернення 3.02.2026).
26. MTB 360: мобільний додаток. App Store. URL: https://apps.apple.com/ua/app/mtb360/id1563752241. (дата звернення 3.02.2026).

References

1. Abakumenko, O. V. (2013) Development of the financial market situation in Ukraine. PAT «PVK «Desna» [In Ukrainian].
2. Halitsyn, V.K., Halitsyna, O.V. & Sirenko, K.V. (2023) Problems of defining the financial situation and its characteristics as one of the categories of finance statistics. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», Tel-Avyv, Izrail, Retrieved from https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1116.(accessed February 3, 2026).
3. Solomatina, T.V. (2025) The impact of digital platforms on competition in banking and financial services. *Ekonomika ta suspilstvo.* 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-25. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6360/ (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].
4. Kirdina O. H., & Kovaliov A. Yu. (2023) Determinants of digital platforms development and their impact on competition. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti.* vol. 81-82, 41–52. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287117 Retrieved from https://journals. indexcopernicus. com/api/file/viewByFileId/1927666 (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].
5. Honcharenko, A.S.(2022) The impact of modern digital technologies on the competitive positions of banks in the financial market. *Bulletin of Sumy National Agrarian University.* 2 (88). 35-39. DOI: https://doi.org/ 10.32845/bsnau.2021.2.7 Retrieved from https://snaujournal.com.ua/index. php/journal/article/view/231 (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].
6. Portianova, O.V.& Shevtsova, O.I. (2015) Competitive position of the bank by type of activity. *Ekonomichnyi analiz. Ternopil*, 1. 212-219 (accessed May 3, 2026). Retrieved from http:////www.econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/872/638. (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].
7. Volovytskyi, K.A.& Shevtsova,, O.I. Competitive position of the bank: elements of financial stability management. *Visnyk DNU. Seriia Ekonomika*. Dnipropetrovsk: DNU, vol 23. 9(3) . 119 – 125. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2015_23_9(3)__17 (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].
8. Aleksieienko, I.I.& Herich, D.V.(2024) The impact of digitalization on the management of the competitiveness of Ukrainian banks. *Ekonomika ta suspilstvo*. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-147. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4832 (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].
9. Veselyi, I. O. (2024) Competitiveness of digital banks in the banking system of Ukraine in conditions of increased digitalization: marketing aspect. *Aktualni problemy ekonomiky*. 6 (276). DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-107-115. Retrieved from https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/ 06/6.24._topic_Ilya-O.-Veselyi-107-115.pdf. (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].
10. Shevtsova, O.I. Banking market conditions. Theoretical Foundation in Economics and Management: collective monograph. Toporcova O., Lytovchenko O., etc. *International Science Group.* Boston(USA): Primedia eLaunch: 2022. 872 p., C.413-436. DOI: https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.2. Retrieved from https://isg-konf.com/uk/theoretical-foundations-in-economics-and-management/ (accessed February 3, 2026).
11. Fintech and Its Impact on the Banking Sector: A 2026 Strategic Overview. Stashfin. (2026). Retrieved from https://www.stashfin.com/blogs/ fintech-and-its-impact-on-the-banking-sector (accessed February 3, 2026).

12. Verheliuk , Yu. Yu., Hantsiak , M. O. & Fomov, D. O.(2025) Digital transformation of the banking system: global guidelines for Ukraine. *Finansy Ukrainy.* 3, 45-57. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.045 Retrieved from https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/110. (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].

13. Tymots, M.V.(2025) Analysis of trends and prospects of digital banking in Ukraine. International Science *Journal of Management, Economics & Finance*. 4(5) DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250405.03. Retrieved from https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1089 (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].

14. Kononova, I. V., Baranov, A.I. & Marharian M.L.(2025) The state and prospects for the development of mobile banking in the digital economy. E*konomika ta suspilstvo*.77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/ 2025-77-7 Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/ view/6343/6286(accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].

15. Chunytska, I.I. & Bohrinovtseva, L.M.(2023) The impact of digital technologies on the development of the financial market of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo.* 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-609. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2342 (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].

16. Kliuchka, O.V. & Hlinskyi, D.H.Retrieved (2024) The impact of digitalization on the efficiency of banking activities. *Aktualni problemy ekonomiky* 3. 128-134. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-273-128-134. Retrieved from https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/03/3.24._topic-_Olga-V.-Kliuchka-Dmytro-G.-Glinskyi-128-134.pdf. (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].

17. Tristan Thordsen, Matthias Murawski, Markus Bick (2020) How to Measure Digitalization? A Critical Evaluation of Digital Maturity Models. 19 th Conference on e-Business, e-Services and e-Society (I3E), Apr 2020, *Skukuza, South Africa.* pp.358-369. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5_30 Retrieved from https://inria.hal.science/hal-03222863/document. (accessed February 3, 2026).

18. Zamaslo O., Kovalenko V., Lozynska O. (2021) Digital transformation level indicators of banks. *Baltic journal of economic studies.* Vol. 7, no. 2. P. 77–82. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-2-77-82. Retrieved from http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1100 (accessed February 3, 2026).

19. FreeBank: mobilnyi dodatok. Google Play. Retrieved from https://play.google.com/store/apps/details?id=com.creditdnepr.mb&hl=uk. (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].

20. FreeBank: mobilnyi dodatok. App Store. Retrieved from https://apps.apple.com/ua/app/freebank-банк-кредит-дніпро/id1160810289. (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].

21. TAS2U: mobilnyi dodatok. Google Play. Retrieved from https://play.google.com/store/apps/details?id=online.kapowai.tas2u. (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].

22. TAS2U: mobilnyi dodatok. App Store. Retrieved from https://apps.apple.com/ua/app/tas2u/id1348286505. (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].

23. Accordbank: mobilnyi dodatok. Google Play. Retrieved from https://play.google.com/store/apps/details?id=online.kapowai.accordbank. (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].

24. Accordbank: mobilnyi dodatok. App Store. Retrieved from https://apps.apple.com/ua/app/accordbank/id1444357307. (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].

25. MTB 360: mobilnyi dodatok. Google Play. Retrieved from https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ua.mtb.bank. (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].

26. MTB 360: mobilnyi dodatok. App Store. Retrieved from https://apps.apple.com/ua/app/mtb360/id1563752241. (accessed February 3, 2026). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.02.2026
Прийнята до публікації 10.04.2026
Опубліковано онлайн 25.05.2026

~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК: 658.5:005.334 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-62-71**

LEAN-ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН

Грінченко Р. В., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: raya11@ukr.net
ORCID: 0000-0002-3366-6154

Шведенко Т. Є., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: shvedenkotania@gmail.com

Домброван Є. В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: phosssphor103@gmail.com

Анотація. *Статтю присвячено практичним аспектам використання Lean-підходу, як якісного інструменту управління адаптацією підприємств до змін в умовах нестабільного середовища. Мета статті полягає в теоретичному, методичному та практичному обґрунтуванні використання інструментів Lean-підходу, що спрямовані на управління адаптацією підприємств до змін на сучасному етапі. Для досягнення поставленої мети були використані методи теоретичного узагальнення, статистичного та порівняльного аналізу. Обґрунтовано, що для українських підприємств найбільш вигідним та безпечним варіантом є початкове розвинення перших базових інструментів, таких як 5S, Стандартизована робота та Кайдзен, з подальшим переходом до більш складних методів та практик. Практична значимість дослідження полягає у можливості практичного застосування провідного світового досвіду впровадження Lean-підходу в процес управління адаптацією підприємств до змін.*
Ключові слова: *Lean-підхід, адаптація, зміни, управління, інструменти.*

LEAN APPROACH AS A TOOL FOR MANAGING ENTERPRISE ADAPTATION TO CHANGE

Raisa Hrinchenko, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Enterprise Economics and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: raya11@ukr.net
ORCID: 0000-0002-3366-6154

Tetiana Shvedenko, Master's Degree Student, Faculty of Economics and Entrepreneurship Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: shvedenkotania@gmail.com

Yehorii Dombrovan, Master's Degree Student, Faculty of Economics and Entrepreneurship Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: phosssphor103@gmail.com

Abstract. *The article is devoted to the practical aspects of applying the Lean approach as an effective managerial tool for facilitating enterprise adaptation to change in a volatile environment. The purpose of the study is to provide a theoretical, methodological, and practical substantiation of the use of Lean tools aimed at managing enterprise adaptation to change at the present stage of development. To achieve this objective, the research employs methods of theoretical generalization, statistical and comparative analysis, as well as an examination of extensive international experience of enterprises in the Czech Republic, Singapore, and Portugal. The findings indicate that the highest effectiveness of the Lean approach is achieved through its gradual, phased implementation, accompanied by strong managerial involvement and continuous support, systematic training and development of personnel, ongoing monitoring of performance outcomes, and a clear understanding of the effects generated by implemented changes. It is generalized that, for Ukrainian enterprises, the most efficient and low-risk strategy involves the initial adoption of basic Lean tools, such as 5S, standardized work, and Kaizen, followed by a transition to more advanced methods and practices only when sufficient resources are available, the effectiveness of implementation is well understood, and an adequate level of organizational maturity has been reached. The practical significance of the study lies in the applicability of leading global practices of Lean implementation to the process of managing enterprise adaptation to change, which is particularly relevant under conditions of martial law.*
Keywords: *Lean approach, adaptation, change, management, tools.*

JEL Classification: M110; L230; O310

Постановка проблеми. У сучасних умовах підприємства з усіх країн світу змушені постійно адаптуватися до різноманітних змін у середовищі свого функціонування. Це висуває вимоги до підприємств постійно шукати нові підходи та ідеї, які дадуть змогу не просто відреагувати на зміни, а й робити це швидко та якісно. Важливого значення набуває Lean-підхід, який допомагає підприємствам усувати втрати, створювати та підвищувати цінності для клієнтів, оптимізувати процеси та формувати культуру безперервного вдосконалення на підприємстві та його постійного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед дослідників та науковців, які досліджували проблематику Lean, вивчали та узагальнювали результати практичного впровадження Lean-підходу на підприємствах, можна виділити таких авторів, як: Р. Гайнцова, Е. Гоке та Н. Янова [1], П. Гайнс, М. Гольвег, Н. Річ, [2], Т. Коритько, С. Пілецька [3], Д. Крафцик [4]. Також для статті було використано звіт міжнародної організації, а саме Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [5]. Слід відмітити інші наукові праці які зосередили свою увагу на питаннях адаптивного управління та інструментах Lean, до яких відносяться наукові праці таких дослідників як: К. Перейра, А. Ліма, Ж. Енрікеш [6], Й. Петтерсен [7], Р. Шах [8], Н. Сінха [9]. Також було використано звіт Світового банку [10], наукові праці С. Йео, А. Маркеса, А. Сілви [11] та А. Йилмази [12].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість наявних наукових праць, присвячених саме особливостям застосування Lean-підходу, значна кількість праць зосереджена переважно на окремих аспектах його впровадження. Водночас недостатньо опрацьованим залишається питання використання міжнародного досвіду як певної основи, завдяки якої можна сформувати практичні рекомендації та ідеї для українських підприємств. Саме це зумовлює необхідність подальшого аналізу міжнародного досвіду впровадження Lean-підходу, його найкращих здобутків у практику функціонування українських підприємств.

Мета дослідження полягає в теоретичному, методичному та практичному обґрунтуванні використання інструментів Lean-підходу, що спрямовані на управління адаптацією підприємств до змін на сучасному етапі.

Основний матеріал. Обґрунтування теоретичних та методичних засад використання інструментів у рамках Lean-підходу розпочнемо із узагальнення наявних трактувань концепції Lean, оскільки у науковій літературі це поняття трактується досить широко та не має єдиного визначення. У табл. 1. наведено узагальнення наукових трактувань концепції Lean-підходу.

Аналіз наукових підходів дослідників свідчить про відсутність єдиного універсального визначення цього поняття. Деякі автори приділяють увагу ресурсам та перевагам Lean-підходу над масовим виробництвом, а інші автори зосереджуються на таких факторах, як безперервне вдосконалення, усунення втрат, створення максимальної цінності для клієнтів та управлінське застосування. Це все, на нашу думку, дає певні підстави розглядати Lean-підхід як можливий підхід до управління адаптацією підприємств до змін, тому він поєднує для підприємств виробничий та управлінський аспекти.

Таблиця 1

Наукові підходи до трактування Lean-підходу

Автор(и)	Визначення	Акцент
Шах Р., Ворд П. Т. [8, с. 790-791]	Lean – це така інтегрована соціотехнічна система, основною метою якої є усунення втрат через одночасне зниження варіативності з боку постачальників, споживачів і внутрішнього середовища підприємства.	Приділяють увагу Lean як цілісній системі, а не просто як набору інструментів; для підприємства це усунення втрат і зменшення варіативності.
Петтерсен Й. [7, с. 285-291]	Дослідник зазначає те, що у науковій літературі немає єдиного правильного визначення Lean, тому що він може характеризуватися у чотирьох підходах, таких як: Leanness, Lean thinking, Toolbox Lean, Becoming Lean.	Автор стверджує, що Lean можна трактувати і як філософію, і як набір різних інструментів для кожного підприємства, і як процес змін компанії.

Крафчик Д. [4, с. 41-52]	Автор терміну Lean. Він трактував цей підхід як такий, що передбачає використання меншого обсягу організаційних ресурсів, порівнюючи з ресурсами, які залучаються у масовому виробництві. Тобто він вважав, що потрібно досягати високого результату з меншими витратами часу, зусиль та виробничих ресурсів компанії.	Автор робить акцент на усуненні втрат завдяки вилученню всіх процесів, які не створюють цінності для клієнта; на забезпеченні мінімальних запасів на підприємстві для найвищої якості.
Вомак Д., Джонс. Д., Роос Д. [9, с. 302]	Автори визначають Lean як підхід, що поєднує окремі риси масового та ремісничого виробництва і базується на сукупності принципів та найкращих практик, спрямованих на безперервне вдосконалення.	Автори наголошують на поєднанні найкращих рис різних типів виробництва та безперервному вдосконаленні.
Гайнс П., Гольвег М., Річ Н. [2, с. 994]	Дослідники стверджують, що концепція Lean сильно еволюціонувала, почала більше орієнтуватися на ширше управлінське застосування, ніж тільки на певне виробництво.	Автори статті роблять акцент на тому, що Lean поширився далеко за межі виробничої галузі.

Джерело: складено авторами на основі [8, 7, 4, 9, 2]

Для з'ясування мети використання різних інструментів управління адаптацією правильним буде звернення до визначення самої сутності адаптації. Узагальнення цієї інформації дасть змогу глибше зрозуміти, що адаптація підприємств є не лише звичайною реакцією підприємства на різні миттєві зовнішні виклики, а й дуже важливим елементом стратегічного управління підприємством протягом його існування. Сучасний підхід до визначення адаптації підприємств представлено у праці Т. Коритько та С. Пілецької [3, с. 76], де дослідники зазначають, що адаптивне управління пов'язане з реалізацією адаптації та має включати не лише сам процес адаптації, а й підготовку до нього через моніторинг бізнес-середовища і прогнозування впливу його факторів на можливості конкретного підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що кожне підприємство має постійно розвиватися, впроваджуючи різні зміни, незалежно від ситуації на ринку та в країні для набуття постійної конкурентоспроможності в умовах зовнішнього середовища.

Нині особливо важливим є досвід провідних країн світу щодо впровадження Lean-підходу. Розглянемо досвід його впровадження у таких країнах, як Чехія, Сінгапур та Португалія, який можна якісно оцінити через результати досліджень, проведених науковцями на матеріалах функціонування підприємств у цих країнах.

Розпочнемо з аналізу результатів дослідження підприємств Чехії, що представлено у науковій публікації [1].

Перше дослідницьке питання до представників підприємств Чехії стосувалося залежності між розміром підприємства та використанням Lean-підходу. Це дослідження дозволяє українським підприємствам зрозуміти, що впровадження найбільш активно відбувається там, де організація має достатній та розвинений організаційний і управлінський ресурс. Опитування було надіслано 469 підприємствам, відповіли на нього 18,8%, тобто 88 підприємств [1].

За результатами опитування дослідники виявили, що мікропідприємства, які брали участь у дослідженні, взагалі не використовують Lean-підхід. Натомість 90,2% великих підприємств із чисельністю понад 250 працівників застосовують Lean-підхід. Водночас саме великі підприємства становлять найбільшу частку серед досліджуваних підприємств. Для більшої наочності у табл. 2 наведено окремі методи Lean та типи виробничих процесів.

Наприклад, підприємства із серійним виробництвом найчастіше використовували такий метод, як 5S для стандартизації та організації свого робочого місця, а також Кайдзен. Всі ці методи застосовують відповідно 88,1% і 73,8% підприємств із серійним виробництвом. Підприємства з масовим виробництвом найчастіше використовували метод 5S і Кайдзен – 82,4% та 70,6% відповідно. Натомість серед підприємств з одиничним виробництвом і серед посередницьких бізнес-послуг використання Lean-методів є менш поширеним та

популярним варіантом. Отже, застосування Lean-методів залежить від типу виробничих процесів.

Таблиця 2

Lean-методи для стандартизації та контролю процесів залежно від типу виробничих процесів підприємств Чехії

Для стандартизації та контролю процесів серед Lean-методів ви використовуєте		Ваш тип виробничих / невиробничих процесів				
		Серійне	Масове	Одиничне	Посередницькі бізнес-послуги	Усього
Картування потоку створення цінності	Так	15 (35,7%)	6 (35,3%)	1 (16,7%)	0 (%)	22 (32,8%)
	Ні	27 (64,3%)	11 (64,7%)	5 (83,3%)	2 (100%)	45 (67,2%)
	Усього	42 (100%)	17 (100%)	6 (100%)	2 (100%)	67 (100%)
Метод стандартизації та організації робочого місця 5S	Так	37 (88,1%)	14 (82,4%)	5 (83,3%)	2 (100%)	58 (86,6%)
	Ні	5 (11,9%)	3 (17,6%)	1 (16,7%)	0 (%)	9 (13,4%)
	Усього	42 (100%)	17 (100%)	6 (100%)	2 (100%)	67 (100%)
Управління виробничим майданчиком	Так	25 (59,5%)	9 (52,9%)	2 (33,3%)	2 (100%)	38 (56,7%)
	Ні	17 (40,5%)	8 (47,1%)	4 (66,7%)	0 (%)	29 (43,3%)
	Усього	42 (100%)	17 (100%)	6 (100%)	2 (100%)	67 (100%)
Цикл PDCA	Так	17 (40,5%)	8 (47,1%)	2 (33,3%)	2 (100%)	29 (43,3%)
	Ні	25 (59,5%)	9 (52,9%)	4 (66,7%)	0 (%)	38 (56,7%)
	Усього	42 (100%)	17 (100%)	6 (100%)	2 (100%)	67 (100%)
Кайдзен (Kaizen)	Так	31 (73,8%)	12 (70,6%)	1 (16,7%)	2 (100%)	46 (68,7%)
	Ні	11 (26,2%)	5 (29,4%)	5 (83,3%)	0 (%)	21 (31,3%)
	Усього	42 (100%)	17 (100%)	6 (100%)	2 (100%)	67 (100%)
Андон (Andon)	Так	8 (19%)	4 (23,5%)	1 (16,7%)	0 (%)	13 (19,4%)
	Ні	34 (81%)	13 (76,5%)	5 (83,3%)	2 (100%)	54 (80,6%)
	Усього	42 (100%)	17 (100%)	6 (100%)	2 (100%)	67 (100%)
SMED-метод скорочення часу перена-лагодження виробничого обладнання	Так	28 (66,7%)	5 (29,4%)	1 (16,7%)	0 (%)	34 (50,7%)
	Ні	14 (33,3%)	12 (70,6%)	5 (83,3%)	2 (100%)	33 (49,3%)
	Усього	42 (100%)	17 (100%)	6 (100%)	2 (100%)	67 (100%)

Джерело: складено авторами на основі [1]

Наприклад, підприємства із серійним виробництвом найчастіше використовували такий метод, як 5S для стандартизації та організації свого робочого місця, а також Кайдзен. Всі ці методи застосовують відповідно 88,1% і 73,8% підприємств із серійним виробництвом. Підприємства з масовим виробництвом найчастіше використовували метод 5S і Кайдзен – 82,4% та 70,6% відповідно. Натомість серед підприємств з одиничним виробництвом і серед посередницьких бізнес-послуг використання Lean-методів є менш поширеним та популярним варіантом. Отже, застосування Lean-методів залежить від типу виробничих процесів.

Вплив Lean-методів залежно від розміру підприємства наведено у табл. 3. Як видно з цього дослідження, малі та середні підприємства найбільше усього цінують підвищення продуктивності машин, підвищення продуктивності праці працівників і зниження витрат. Великі підприємства переважно відзначають ті самі переваги, що й середні підприємства. Крім того, потрібно зазначити, що середні підприємства позитивно оцінюють скорочення тривалості безперервного виробничого циклу продукції. Найбільш помітні результати Lean-підходу пов'язані саме з внутрішньою ефективністю підприємства, а такі ефекти, як зменшення плинності кадрів або зниження кількості нещасних випадків, виявилися значно менш вираженими. Це все підтверджує те, що Lean-методологія передусім є інструментом

операційної адаптації підприємств, оскільки ці методи дозволяють швидше реагувати на виробничі виклики в організації, допомагають оптимізувати ресурси та підвищити керованість процесів загалом.

Наступним етапом є дослідження підприємств Сінгапуру, які дають змогу оцінити не лише поширення Lean-підходу, а й інструменти його реалізації, проблеми, що виникають під час впровадження, а також те, що сприяло успіху в реалізації цих методів.

Таблиця 3

Напрямки впроваджених Lean-методів залежно від розміру підприємств Чехії

Запровадження Lean-підходу вплинуло на:		Розмір підприємства за кількістю працівників			
		Мале (10–49 працівників	Середнє (50–249 працівників)	Велике (250 і більше працівників)	Усього
Скорочення тривалості виробничого циклу	Так	0 (0%)	4 (36,4%)	35 (63,6%)	39 (58,2%)
	Ні	1 (100%)	7 (63,6%)	20 (36,4%)	28 (41,8%)
	Усього	1 (100%)	11 (100%)	55 (100%)	67 (100%)
Підвищення безперервності матеріальних потоків	Так	0 (0%)	8 (72,7%)	35 (63,6%)	43 (64,2%)
	Ні	1 (100%)	3 (27,3%)	20 (36,4%)	24 (35,8%)
	Усього	1 (100%)	11 (100%)	55 (100%)	67 (100%)
Підвищення доступності виробничого обладнання	Так	0 (0%)	4 (36,4%)	27 (49,1%)	31 (46,3%)
	Ні	1 (100%)	7 (63,6%)	28 (50,9%)	36 (53,7%)
	Усього	1 (100%)	11 (100%)	55 (100%)	67 (100%)
Підвищення продуктивності машин і обладнання	Так	1 (100%)	9 (81,8%)	39 (70,9%)	49 (73,1%)
	Ні	0 (0%)	2 (18,2%)	16 (29,1%)	18 (26,9%)
	Усього	1 (100%)	11 (100%)	55 (100%)	67 (100%)
Підвищення продуктивності праці працівників	Так	1 (100%)	10 (90,9%)	38 (69,1%)	49 (73,1%)
	Ні	0 (0%)	1 (9,1%)	17 (30,9%)	18 (26,9%)
	Усього	1 (100%)	11 (100%)	55 (100%)	67 (100%)
Збільшення виробничої потужності машин	Так	0 (0%)	4 (36,4%)	33 (60%)	37 (55,2%)
	Ні	1 (100%)	7 (63,6%)	22 (40%)	30 (44,8%)
	Усього	1 (100%)	11 (100%)	55 (100%)	67 (100%)
Зростання товарообігу	Так	0 (0%)	3 (27,3%)	12 (21,8%)	15 (22,4%)
	Ні	1 (100%)	8 (72,7%)	43 (78,2%)	52 (77,6%)
	Усього	1 (100%)	11 (100%)	55 (100%)	67 (100%)
Зниження витрат	Так	1 (100%)	7 (63,6%)	35 (63,6%)	43 (64,2%)
	Ні	0 (0%)	4 (36,4%)	20 (36,4%)	24 (35,8%)
	Усього	1 (100%)	11 (100%)	55 (100%)	67 (100%)
Зменшення кількості поломок обладнання	Так	0 (0%)	7 (63,6%)	22 (40%)	26 (38,8%)
	Ні	1 (100%)	4 (36,4%)	33 (60%)	41 (61,2%)
	Усього	1 (100%)	11 (100%)	55 (100%)	67 (100%)
Зменшення частки браку	Так	0 (0%)	4 (36,4%)	20 (36,4%)	27 (40,3%)
	Ні	1 (100%)	7 (63,6%)	35 (63,6%)	40 (59,7%)
	Усього	1 (100%)	11 (100%)	55 (100%)	67 (100%)
Зменшення кількості нещасних випадків або професійних захворювань	Так	0 (0%)	0 (0%)	6 (10,9%)	6 (9%)
	Ні	1 (100%)	11 (100%)	49 (89,1%)	61 (91%)
	Усього	1 (100%)	11 (100%)	55 (100%)	67 (100%)

Зменшення плинності кадрів	Так	0 (0%)	0 (0%)	4 (7,3%)	4 (6%)
	Ні	1 (100%)	11 (100%)	51 (92,7%)	63 (94%)
	Усього	1 (100%)	11 (100%)	55 (100%)	67 (100%)

Джерело: складено авторами на основі [1]

Під час дослідження низки авторів [11] були розіслані опитувальники 150 підприємствам Сінгапуру, але відповіли лише 36 підприємств. Близько третини всіх представлених організацій становлять транснаціональні корпорації. Як показано на рис. 1, лише 40% респондентів Сінгапуру не впроваджують Lean-підхід в своїх організаціях.

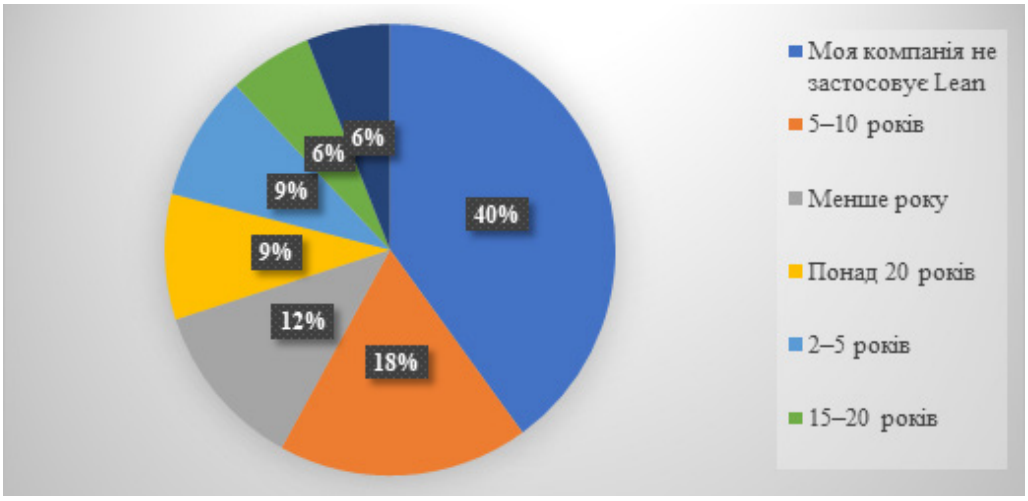

Рис. 1. Структура тривалості впровадження Lean-підходу у діяльність підприємств Сінгапуру, %

Джерело: складено авторами на основі [11]

Як зазначають автори опитування [11], помітна неготовність багатьох підприємств Сінгапуру до використання Lean-методів, стає зрозуміло, що в таких організаціях бракує розуміння їх практичної корисності, або ж існують певні перешкоди, які стримують це впровадження. На рис. 1 також можна побачити, що частка підприємств, яка має досвід використання Lean-підходу менше року, становить 12%, а інші 9% респондентів зазначили, що застосовують його взагалі від 2 до 5 років. Скоріш за все, ці підприємства все ще перебувають на етапі осмислення та інтеграції принципів Lean-підходу або тільки нещодавно почали свою підприємницьку діяльність та знаходяться на стадії підготовки до впровадження. Частка підприємств, які впроваджують Lean-підхід від 5 до 10 років становить 18% та від 10 до 15 років – 6%. Такі компанії вже отримують стабільні позитивні ефекти від Lean-практик і переважно представлені найбільшими місцевими корпораціями. Найменша частка, 6% підприємств, підтримує Lean-практики протягом 15–20 років, а найвитриваліші гравці, які понад 20 років застосовують ці методики, становлять в опитуванні частку з 9% [11]. Такі підприємства мають великий досвід і глибоко інтегрували Lean-підхід у свою діяльність. Як зазначають автори [8], такі великі респонденти – це транснаціональні корпорації, які зрозуміли, як інтегрувати у свою діяльність Lean-підхід та отримати від цього найбільшу ефективність.

За результатами опитування зрозуміло, що найбільш поширеними методами, що використовуються в організаціях Сінгапуру, є саме «3S» (сортування, прибирання та стандартизація) і також «5S», після них далі «Діаграма причин і наслідків» та «FMEA» (аналіз видів і наслідків відмов) (рис. 2). Серед інших, але менш популярних відповідей від підприємств також були «Картування потоку створення цінності» та «Кайдзен». Домінування таких методів як «5S», «Картування потоку» і «Кайдзен» підтверджує перевагу, яку віддають базовим Lean-інструментам, що зрозумілі та досить прості для використання навіть на невеликих підприємствах. Ці методики забезпечують найшвидші й помітні результати на ранній стадії, тому багато різних підприємств віддають їм перевагу. Для досягнення ще більшої ефективності потрібно розглядати варіант з цифровою трансформацією Lean-

методів, адже дослідження демонструє майже нульове використання «Технологій та інструментів 4.0».

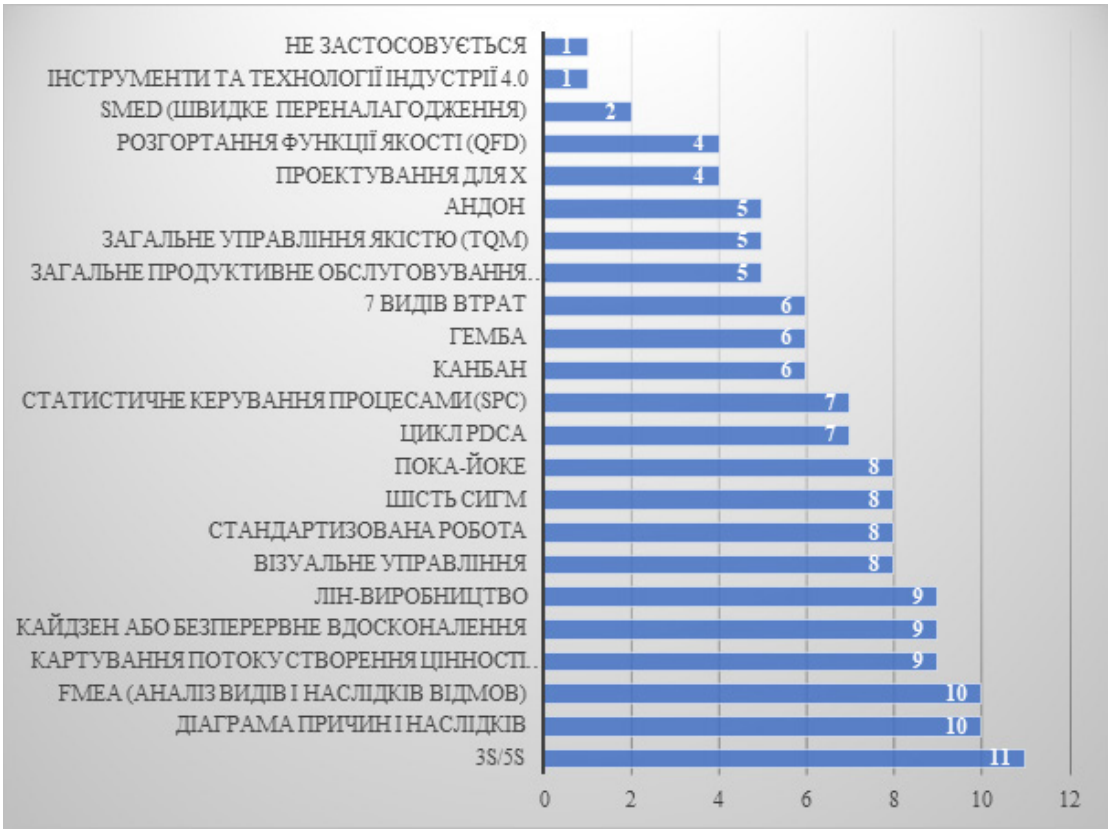

Рис. 2. Поточні рішення та методи Lean, що найчастіше застосовуються у діяльності на підприємствах Сінгапуру, од.

Джерело: складено авторами на основі [11]

Також у дослідженні [11] наведені ключові переваги, зазначені опитаними підприємствами, які застосовують різні Lean-інструменти у своїй діяльності. Найчастіше респонденти відзначали такі плюси, як: значне підвищення продуктивності на підприємстві, частка якого склала 17%; покращення якості, частка якого становила 11% [11]. Це є одним із ключових результатів, що наголошує націленість Lean-методів на мінімізацію різних дефектів і подальше підтримання високих стандартів діяльності. Інші отримані результати також вказують на серйозні переваги, серед яких такі, як: зростання прибутковості, скорочення лід-тайму та збільшення доходу/виручки [11]. Можна зробити висновок, що для підприємств застосування цих методів сприяє загальному покращенню фінансових результатів, а спрямованість на усунення непомітних вузьких місць прискорює процеси доставки та скорочує тривалість виробничих циклів. Досвід підприємств Сінгапуру демонструє, що завдяки оптимізації процесів підприємства можуть досягати кращих результатів, одночасно підвищуючи рівень задоволеності клієнтів та своїх працівників.

Основними перешкодами для впровадження Lean-методів на підприємствах Сінгапуру є «недостатній або обмежений персонал для підтримки ідеї» та «моя компанія не застосовує Lean» [11]. Отже, суттєвими перешкодами залишаються їх ресурсні обмеження, нестача підготовлених фахівців та загальний брак обізнаності й розуміння принципів Lean загалом. Серед інших вагомих проблем, виявлених під час опитування [11], стали «брак навичок і знань», через що виникає необхідність підвищення кваліфікації для подальшого ефективного впровадження методів. Також у цьому контексті підприємства зазначили «опір працівників», коли опір або небажання персоналу до змін стає суттєвою перешкодою, «командну комунікацію» у поєднанні з «недостатньою увагою з боку керівництва». Отримані дані та досвід підприємств Сінгапуру підтверджують, що Lean-підхід, як саме інструмент адаптації підприємств до змін, потребує певної підготовки персоналу, підтримки від керівництва та внутрішньої злагодженості працівників.

Після узагальнення досвіду підприємств Чехії та Сінгапуру перейдемо до аналізу більш конкретного кейсу – діяльності «Bosch Security Systems» («BSS») у Португалії. Це дослідження є цінним саме тим, що дозволяє розглянути використання Lean-методів у межах одного підприємства, де опитування охопило майже всіх робітників, а саме 56 із 71 працівника [6].

Аналіз даних з опитування персоналу демонструє, як саме підприємство впроваджувало Lean-інструменти у свою діяльність. Отримані результати свідчать про практику «5S», вона має найвище середнє значення, а саме 2,98, що вказує на її широке впровадження у межах цієї організації «BSS» [6]. Більшість респондентів вважають цю практику повністю впровадженою та максимально якісною. Такий результат є досить очікуваним, оскільки завдяки минулим дослідженням на підприємствах Чехії та Сінгапуру можна зрозуміти, що «5S» часто належить до перших варіантів, який застосовують під час впровадження Lean-підходу загалом, адже вона орієнтована на організацію та стандартизацію насамперед робочого середовища, що дає певний старт на розкриття інших методів надалі. Інші показники, наприклад, такі як «стандартизована робота» має досить потужний рівень упровадження, тоді як «JIT» залишаються найменш розвиненими методами на підприємстві.

На думку персоналу «BSS» [6], найважливішим чинником впровадження Lean-методів стало саме «зниження витрат», на які припало 44 відповіді, або саме 27,5%. Отже, методи запроваджували насамперед під впливом різних внутрішніх потреб підприємства, таких як підвищення якості процесів, допомоги у розробці бізнес-стратегії та економії ресурсів.

Серед робітників «BSS» 41,2% зазначили, що метод «Стандартизована робота» на підприємстві створює серйозні ускладнення, а 23,5% оцінили його як певний виклик, 17,6%, як явну перешкоду, а 17,6% робітників не визнали його, як проблему взагалі [6]. Серед інших основних труднощів упровадження Lean-підходу працівники найчастіше вказували такі, як «опір змінам» з часткою 32,4%, «вимоги до якості» – 35,3%, «проблеми з постійним моніторингом результатів» – 38,2% і «нестачу належної технологічної інфраструктури на підприємстві для подальшого впровадження ефективних методів» – 35,3%. Фактично головні проблеми пов'язані з організацією процесу змін та важкою підготовкою до неї, якістю внутрішньої комунікації між командами та рівнем цифрової підтримки.

Працівники компанії пов'язують позитивні результати впровадження Lean-підходу із зниженням витрат на підприємстві, скороченням запасів в позитивну сторону, загалом кращою організацією процесів, а також підвищенням здатності підприємства реагувати на потреби клієнтів. Виділяють також покращення строків виконання різноманітних робіт, помітне підвищення гнучкості та більш упорядковану роботу з інформацією про споживачів організації [6]. Можна зробити висновки, що дуже важливо посилювати навчання своїх працівників, розробити стандартизацію певних практик і узгодженість щодо управлінських рішень.

Аналіз досвіду Чехії, Сінгапуру та кейсу «BSS» з Португалії демонструє практичні переваги використання Lean-підходу на підприємствах, але так само дає змогу побачити й основні труднощі, які виникають при його впровадженні. Завдяки цьому створюється певне розуміння того, які ж результати та ідеї з цього досвіду можуть бути корисні для адаптації українських підприємств до змін.

Найбільш безпечним варіантом для українських підприємств вбачається впровадження саме тих методів, які формують базову організаційну дисципліну процесів. Наприклад, досвід підприємств Чехії, Португалії та Сінгапуру наочно нам показує, що серед усіх інструментів домінує метод «5S», через такі фактори, як: він відносно простий для впровадження; він допомагає впорядкувати робоче середовище; він сприяє зменшенню зайвих втрат та підготовці організації до більш глибоких змін. «Стандартизована робота» підходить для початкового впровадження завдяки тому, що цей метод: знижує варіативність виконання зайвих операцій на підприємстві; усуває зайві рухи; полегшує виявлення різних проблем; робить процеси більш стабільними та передбачуваними. Ці два методи особливо важливі через складні умови функціонування підприємств під час воєнного стану, коли потрібно адаптуватися до змін дуже швидко.

Потрібно додати, що український бізнес працює в умовах, де ресурси постійно обмежені. Світовий банк фіксує стійкий дефіцит робочої сили в нашій країні, як одну з ключових проблем для наших підприємств [10, с. 8-9], а Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) зазначає, що українські малі та середні підприємства досі відстають у цифровій трансформації та використовують цифрові інструменти суттєво слабше, ніж, наприклад, великі компанії [5, с. 6]. Через такі умови для більшості підприємств Lean-

методи повинні починатися не з дорогих та складних варіантів, а саме з тих, які можна впровадити власними силами, наприклад з «5S», та «Стандартизованої роботи». Саме такий формат впровадження не повинен створювати надмірного навантаження на підприємства при старті.

Слід приділити увагу також управлінському аспекту змін. Досвід «BSS» показує, що основними бар'єрами впровадження були нестачі технологічних інфраструктур, проблеми з моніторингу даних та опір змінам. Для українських підприємств доцільно при впровадженні методів Lean не лише ретельно вибирати інструменти, а й готувати кошти на навчання персоналу й роботу з опором до змін, на відносно просту систему відстеження результатів і підтримку чіткої управлінської відповідальності за процес змін.

Висновки. З'ясовано, що Lean-методи є не лише інструментами підвищення ефективності діяльності підприємств, а й досить важливим засобом управління адаптацією підприємств до різноманітних змін. Аналіз досвіду Чехії, Сінгапуру та Португалії підтвердив те, що найбільший ефект від застосування Lean-методів проявляється тоді, коли його впроваджують послідовно, повільно, з певною опорою на базові інструменти, з підтримкою керівництва, підготовкою всього персоналу, підготовкою керівників та постійним моніторингом результатів впровадження. Було визначено, що для підприємств України найбільш безпечним методом впровадження у такий важкий час буде поетапний підхід, який починається з легких «3S», «5S», «візуалізації процесів» і поетапно переходить до більш широких та складних методів, коли з'являється певна організаційна зрілість та впевненість.

Lean-підхід розкривається для підприємств як ефективний робочий механізм, завдяки якому підприємство зможе отримувати ефект у вигляді підвищення стійкості, гнучкості та здатності адаптуватися до різних неочікуваних змін на ринку.

Список літератури

1. Heinzova R., Hoke E., Janova N. Lean management methods: Evidence from the manufacturing industry in the Czech Republic. *Problems and perspectives in management.* 2024. Vol. 22, no. 3. P. 517–527. DOI: https://doi.org/10.21511/ ppm.22(3).2024.39

2. Hines P., Holweg M., Rich N. Learning to evolve. *International journal of operations & production management.* 2004. Vol. 24, no. 10. P. 994–1011. DOI: https://doi.org/10.1108/01443570410558049

3. Korytko T., Piletska S. Model of the adaptive management system of an industrial enterprise in the conditions of industry 4.0. *Economic Herald of the Donbas.* 2022. №4(70), P. 76-80. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-76-80

4. Krafcik J. Triumph of the Lean Production System. Sloan Management Review. 1988. Vol. 30, no. 1. P. 41–52.

5. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. P. 14. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en

6. Pereira C., Lima A., Henriques J. Factors affecting and benefits resulting from lean implementation: a case study. *Systems*. 2025. Vol. 13, no. 12. P. 1098. DOI: https://doi.org/10.3390/ systems13121098

7. Pettersen J. Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM journal*. 2009. Vol. 21, no. 2. P. 127–142. DOI: https://doi.org/10.1108/17542730910938137

8. Shah R., Ward P. T. Defining and developing measures of lean production. *Journal of operations management.* 2007. Vol. 25, no. 4. P. 785–805. DOI: https://doi.org/10.1016/j. jom.2007.01.019

9. Sinha N., Matharu M. A comprehensive insight into Lean management: Literature review and trends. *Journal of Industrial Engineering and Management.* 2019. Vol. 12, no. 2. P. 302-317. DOI: https://doi.org/10.3926/jiem.2885

10. World Bank. Monitoring Living Conditions in Ukraine: 2024 Update. Report 2025. P. 11. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/ bf81d702093c4e7ce911cb00603d3fb9-0080012025/ original/Listen-to-Ukraine-Update-2025.pdf

11. Yeoh K. C., Marques P. A. de A., Silva A. Lean Implementation in Singapore: A Survey in the Manufacturing Industry. *Preprints.org.* 2026. Version 1. Posted 25 February 2026. P. 14. DOI: https://doi.org/10.20944/preprints202602.1529.v1

12. Yilmaz A. Lean and industry 4.0: mapping determinants and barriers from a social, environmental, and operational perspective. *Technological forecasting and social change.* 2022. Vol. 175. P. 1-16. DOI: https://doi.org/ 10.1016/j.techfore.2021.121320

References

1. Heinzova, R., Hoke, E., Janova, N. (2024). Lean management methods: Evidence from the manufacturing industry in the Czech Republic. *Problems and perspectives in management.* 22, 3, 517-527. DOI: https://doi.org/10.21511/ ppm.22(3).2024.39
2. Hines P., Holweg M., Rich N. (2004). Learning to evolve. I*nternational journal of operations & production management.* 24, 10, 994–1011. DOI: https://doi.org/10.1108/01443570410558049
3. Korytko, T., Piletska, S. (2022). Model of the adaptive management system of an industrial enterprise in the conditions of industry 4.0. *Economic Herald of the Donbas.* 4, 70, 76-80. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-76-80
4. Krafcik, J. (1988). Triumph of the Lean Production System. Sloan Management Review. 30, 1, 41-52.
5. OECD. (2024). Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en
6. Pereira, C., Lima, A., Henriques, J. (2025). Factors affecting and benefits resulting from lean implementation: a case study. *Systems.* 13, 12, 1-15. DOI: https://doi.org/10.3390/systems13121098
7. Pettersen, J. (2009). Defining lean production: some conceptual and practical issues. *The TQM journal.* 21, 2, 127-142. DOI: https://doi.org/10.1108/17542730910938137
8. Shah, R., Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of operations management.* 25, 4, 785-805. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.019
9. Sinha, N., Matharu, M. (2019). A comprehensive insight into Lean management: Literature review and trends. *Journal of Industrial Engineering and Management.* 12, 2, 302-317. DOI: https://doi.org/10.3926/jiem.2885
10. World Bank. (2025). Monitoring Living Conditions in Ukraine: 2024 Update. Report 2025. Retrieved from https://thedocs.worldbank.org/en/doc/bf81d702093c4e7ce911cb00603d3fb9-0080012025/original/Listen-to-Ukraine-Update-2025.pdf
11. Yeoh, K. C., Marques, P. A. de A., Silva, A. (2026). Lean Implementation in Singapore: A Survey in the Manufacturing Industry. *Preprints.org.* 1, 1-14. DOI: https://doi.org/10.20944/preprints202602.1529.v1
12. Yilmaz, A. (2022). Lean and industry 4.0: mapping determinants and barriers from a social, environmental, and operational perspective. *Technological forecasting and social change*. 175, 1-16 DOI: https://doi.org/10.1016/ j.techfore.2021.121320

Стаття надійшла до редакції 11.02.2026
Прийнята до публікації 17.04.2026
Опубліковано онлайн 25.05.2026

УДК: 338.43:631.1:502.131.1:355.01(477) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-72-80**

ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО АГРОБІЗНЕСУ ЧЕРЕЗ ЗЕЛЕНІ АГРОРІШЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: СТІЙКІСТЬ, АДАПТАЦІЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ

Захарченко Н. В., доктор економічних наук, професорка, професорка кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна
e-mail: nvzakharchenko777@gmail.com
ORCID: 0009-0005-5948-8068

Каражия Е. А., старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна
e-mail: edkarazhiya@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3609-2432

Стоянова А. А., аспірантка кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна
e-mail: stoyanovaizm@gmail.com
ORCID: 0009-0009-3292-0024

Анотація. *Стаття присвячена дослідженню трансформації аграрного бізнесу України в умовах воєнного стану з акцентом на ролі «зелених» рішень у зміцненні стійкості галузі. Метою статті є аналіз ключових викликів і можливостей розвитку аграрного сектору в контексті воєнної економіки, «зеленого» переходу та євроінтеграційного курсу України. У процесі дослідження використано методи статистичного та структурного аналізу, порівняльний і розрахунково-аналітичний підходи, а також моніторинг динаміки експортних потоків, земельного ринку та рівня цифровізації галузі. На основі проведеного аналізу встановлено, що попри значні втрати земельних ресурсів, техніки та інфраструктури внаслідок воєнних дій, Україна зберігає позиції одного з провідних світових експортерів зернових та олійних культур. Виявлено суттєву переорієнтацію експортних потоків: частка поставок до країн ЄС зросла з 32% до 60,7%, а питома вага наземної логістики — з 6% до 26%. Зафіксовано відносно високий рівень цифровізації сектору: автоматизовані навігаційні системи застосовують близько 80% агрохолдингів, дрон-технології — 60%, супутниковий моніторинг — 29%. Обґрунтовано, що подальший розвиток галузі потребує адресної підтримки малих аграрних підприємств, розбудови сільської цифрової інфраструктури та гармонізації екологічних стандартів із вимогами ЄС. Практична значущість дослідження полягає у визначенні пріоритетів аграрної політики, спрямованих на забезпечення інклюзивного зростання, залучення інвестицій у «зелені» й цифрові технології та підвищення довгострокової конкурентоспроможності галузі.*
Ключові слова: *агробізнес, зелені агрорішення, воєнний час, стійкість, адаптація, євроінтеграція, цифрові технології, сталий розвиток, експорт агропродукції, логістика, ринок земель.*

TRANSFORMATION OF UKRAINIAN AGRIBUSINESS THROUGH GREEN AGRICULTURAL SOLUTIONS UNDER WARTIME CONDITIONS: RESILIENCE, ADAPTATION, AND EUROPEAN INTEGRATION

Natalia Zakharchenko, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: nvzakharchenko777@gmail.com
ORCID: 0009-0005-5948-8068

Eduard Karazhiya, Senior Lecturer Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: edkarazhiya@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3609-2432

Alla Stoianova, PhD student at the Department of Economics, Law and Business Administration, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: stoyanovaizm@gmail.com
ORCID: 0009-0009-3292-0024

Abstract. *This article explores the transformation of Ukrainian agribusiness under wartime conditions, with a particular emphasis on the role of green agricultural solutions in strengthening sectoral resilience and adaptive capacity. The purpose of the article is to analyze the transformation of the agricultural sector in the context of war, green transition, and European integration, identifying key challenges, opportunities, and drivers of sectoral resilience. In the course of the study, methods of statistical and structural analysis, comparative and computational-analytical approaches were applied, along with monitoring of export flow dynamics, the land market, and the level of digitalization in the sector. The study examines the key challenges faced by the agricultural sector since the onset of the war in 2014, with a significant escalation after 2022, and assesses their multidimensional*

impact on production, infrastructure, and market stability. Special attention is given to the sector's transition toward sustainable and resource-efficient models, including the integration of digital innovations and environmentally oriented practices. The paper also analyzes structural changes driven by policy decisions and Ukraine's European integration trajectory, highlighting their implications for modernization and long-term competitiveness. The major wartime challenges include the loss of agricultural land, destruction of machinery and infrastructure, landmine contamination, and disruptions in logistics and export channels. Despite these constraints, Ukraine remains a key global exporter of agricultural products. At the same time, the sector faces the complex task of aligning its regulatory framework with EU standards, particularly in the areas of environmental compliance and technological transformation, which may generate both opportunities and constraints. The study confirms that Ukraine holds a significant position in global agricultural production and export, contributing to international food security. Over the past three years, the share of agricultural exports directed to European markets has nearly doubled, increasing from 32% to 60.7%, while the share of land-based logistics has grown from 6% to 26%, reflecting a shift toward more diversified and resilient supply chains. The research highlights a relatively high level of digitalization within the sector: approximately 80% of agricultural holdings use automated guidance systems, 60% apply drone technologies, and 29% utilize satellite monitoring. However, the development of digital and green innovations is constrained by insufficient internet infrastructure in rural areas. The agricultural land market demonstrates stable activity, with 10 to 30 thousand hectares traded monthly over the past two years, although land prices remain relatively low at around 41.7 thousand UAH per hectare. At the same time, the sector continues to exhibit a predominantly raw-material orientation, and the number of small agricultural enterprises has been declining, indicating structural imbalances. The Ukrainian agricultural sector demonstrates a high level of resilience and adaptability under wartime and economic instability. Despite significant losses of land, machinery, and infrastructure, Ukraine maintains its role as a leading global exporter of grain and oilseed crops. The key drivers of resilience include increasing productivity, the adoption of digital and green innovations, and the development of alternative logistics routes. European integration creates new opportunities for export expansion, investment attraction, and the implementation of sustainable practices. The practical significance of the study lies in identifying agricultural policy priorities aimed at ensuring inclusive growth, attracting investment in green and digital technologies, supporting small agricultural enterprises, developing rural digital infrastructure, and harmonizing environmental standards with EU requirements — all of which are critical for ensuring the sector's long-term competitiveness and balanced development.

Keywords: *agribusiness, green agricultural solutions, wartime, resilience, adaptation, European integration, digital technologies, sustainable development, agricultural products export, logistics, land market.*

JEL Classification: Q100; B190

Постановка проблеми. З початку збройної агресії рф у 2014 році агропромисловий комплекс України функціонує в умовах постійних викликів, які суттєво загострилися після 2022 року. Серед ключових деструктивних факторів – втрата та мінування сільськогосподарських угідь, руйнування виробничих потужностей, знищення технічного забезпечення, а також обмеження експортних можливостей через логістичні та інфраструктурні бар'єри.

Водночас агробізнес України демонструє високий рівень стійкості, зберігаючи вагомі позиції на світових аграрних ринках. У цих умовах особливого значення набуває трансформація галузі через впровадження зелених агрорішень, що сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, екологізації виробництва та зміцненню адаптаційного потенціалу.

Ключовим викликом залишається необхідність комплексної адаптації аграрного сектору до нових умов господарювання, що включає розвиток стійких логістичних моделей, диверсифікацію експортних напрямів, а також модернізацію виробництва відповідно до вимог європейської інтеграції та принципів сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження, присвячені функціонуванню аграрного сектору України, здебільшого фокусуються на його стійкості та адаптації до воєнних умов. Наприклад, за даними аграрних досліджень [4;7], роль цифрових інновацій у підвищенні ефективності агропромислового комплексу зростає, тоді як інші автори досліджують вплив на галузь інтеграції з ЄС [10]. Згідно з дослідженнями О. Могильного та М. Козака [6], О. В. Шкарупи, Д. О. Власенка та Г. М. Македон [9], важливими аспектами обраної проблеми залишаються питання впровадження нових технологій у агробізнес, розвиток експорту, а також виклики, пов'язані з воєнними діями та економічною кризою.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості досліджень українського агробізнесу, низка ключових аспектів його трансформації в умовах воєнного часу залишається недостатньо розкритою. Зокрема, потребує поглибленого аналізу вплив воєнних деструктивних факторів – втрати та мінування сільськогосподарських угідь – на можливості впровадження зелених агрорішень та забезпечення довгострокової екологічної та економічної стійкості галузі.

Актуальним є також дослідження ефективності інтеграції цифрових та екологічно орієнтованих інновацій у різних сегментах агропромислового комплексу як інструментів

адаптації до кризових умов. Особливої уваги потребують механізми перебудови логістичних ланцюгів і диверсифікації експортних маршрутів у контексті обмеженого доступу до традиційної інфраструктури.

Водночас важливим напрямом дослідження є оцінювання перспектив євроінтеграції українського агробізнесу з урахуванням впровадження стандартів ЄС, розвитку сталих практик господарювання та трансформації ринку земель сільськогосподарського призначення. Значний вплив мають і воєнні ризики, які визначають рівень інвестиційної привабливості та економічної стабільності галузі.

Усе це зумовлює необхідність комплексного наукового підходу до дослідження трансформації агробізнесу України з метою формування ефективних стратегій підвищення його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах воєнного часу та євроінтеграційних процесів.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі трансформаційних процесів українського агробізнесу в умовах повномасштабного збройного вторгнення через призму синергії цифрових технологій та зелених агрорішень як взаємопов'язаних і взаємопосилюючих чинників підвищення стійкості й конкурентоспроможності галузі. На відміну від наявних досліджень, у яких цифровізація та екологізація аграрного виробництва розглядаються переважно відокремлено, у цій роботі вперше здійснено їх спільний аналіз як інтегрованого механізму адаптації до кризових умов воєнного часу. Власний внесок авторів полягає у:

1) встановленні кількісних параметрів цифрового проникнення у галузь на основі актуальних даних дослідження «Цифрове Агро 2024»; 2) виявленні структурних диспропорцій між великими агрохолдингами та малими виробниками у доступі до цифрових та зелених інновацій; 3) обґрунтуванні стратегічного взаємозв'язку між євроінтеграційним курсом України та прискоренням впровадження зелених агротехнологій; 4) авторській оцінці ролі відкритого ринку земель сільськогосподарського призначення як структурного елементу агробізнес-трансформації в умовах тривалої війни. Запропонований підхід має методологічну цінність і може слугувати основою для формування стратегій сталого розвитку агросектору в умовах системних криз.

Мета дослідження. Основною метою цього дослідження є аналіз трансформації агробізнесу України в умовах воєнного часу через призму впровадження зелених агрорішень як інструменту підвищення стійкості та адаптаційної спроможності галузі. Дослідження спрямоване на виявлення ключових викликів, що впливають на функціонування аграрного сектору, а також на обґрунтування можливостей його сталого розвитку в контексті євроінтеграції. Значну увагу приділено оцінюванню ролі цифрових та екологічно орієнтованих інновацій у підвищенні ефективності агровиробництва, визначенню перспектив диверсифікації експортних напрямів та розвитку стійких логістичних рішень в умовах обмеженого доступу до традиційних транспортних маршрутів.

Основний матеріал. Після тривалого періоду становлення та стабілізації вітчизняної економіки, де агросектор посів місце ключової галузі, ми увійшли у період безпрецедентних викликів. Ще з початку збройної агресії рф у 2014 році Україна почала втрачати угіддя сільськогосподарського призначення на території Криму, Донеччини та Луганщини, однак агропромисловий комплекс України показав високу стійкість та адаптивність. У 2014 році попри усі виклики український агробізнес спромігся побити абсолютний рекорд валового збору врожаю попереднього 2013 року за рахунок зростання показника врожайності, та ж тенденція спостерігалася протягом наступних років, поки Україна, перевершуючи попередні рекорди, вперше в історії досягла прогнозовані експертами обсяги врожаю понад 100 млн. тон у 2021 році після кризи COVID-19 та масштабної посухи 2020 року (рис.1).

На сучасному етапі діяльності агробізнес стикнувся з новими викликами: анексія більших територій, прифронтові та глибинні обстріли, організована крадіжка біля 4 млн. тонн зернових та олійних культур, знищення понад 100 тис. одиниць техніки та устаткування, заміновані угіддя площею близько 500 тис. га. Попри це досі третину обсягів експорту складають зернові та олійні культури (усі сільськогосподарські товари – більше половини), а Україна тримається у сімці найвагоміших країн-експортерів цієї продукції, і все це насамперед за рахунок постійного зростання показника врожайності, а також загальної ефективності господарських процесів [1;2].

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

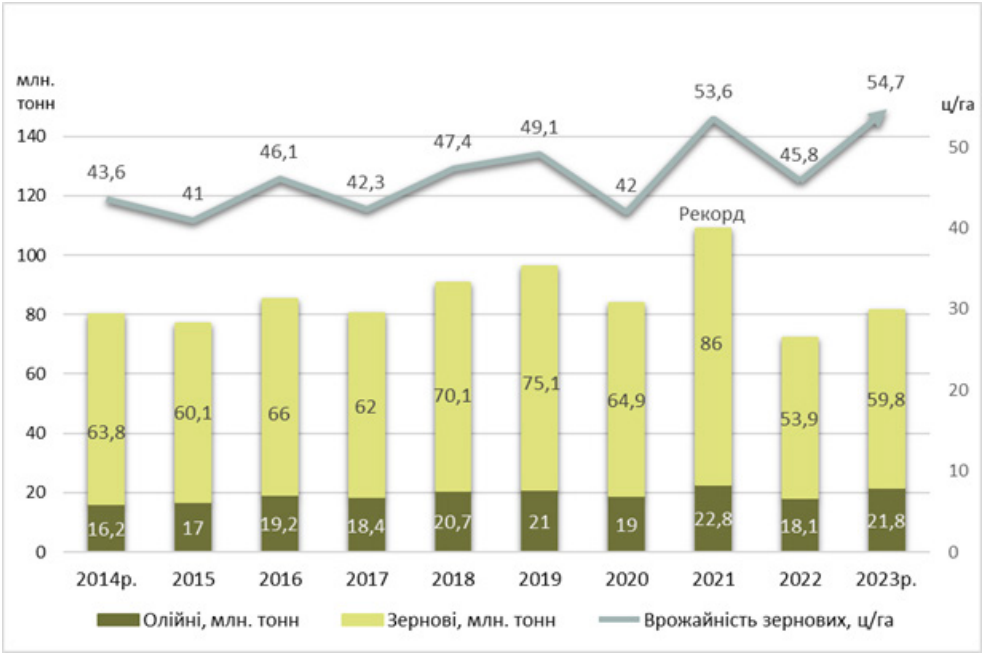

Рис.1. Валовий збір зернових та олійних культур
за останні 10 років за роками
Джерело: складено авторами за матеріалами [1, 2]

Розглянемо динаміку та канали сучасного українського експорту сільськогосподарських товарів. У 2023 році продукція АПК склала 61% обсягів експорту або 22 млрд. доларів США, тоді як у 2021 році ця частка складала 41% і була еквівалентна 27,7 млрд. доларів США. Станом на 2023 рік Україна – шостий у світі експортер пшениці та соєвих бобів, четвертий – кукурудзи, і перший – соняшникової олії та шроту. Серед логістичних каналів експорту суттєво зросла роль залізничного та автомобільного транспорту: обсяги перевезень першим зросли майже у 6 разів, а другим – у 3 рази (рис.2) [7].

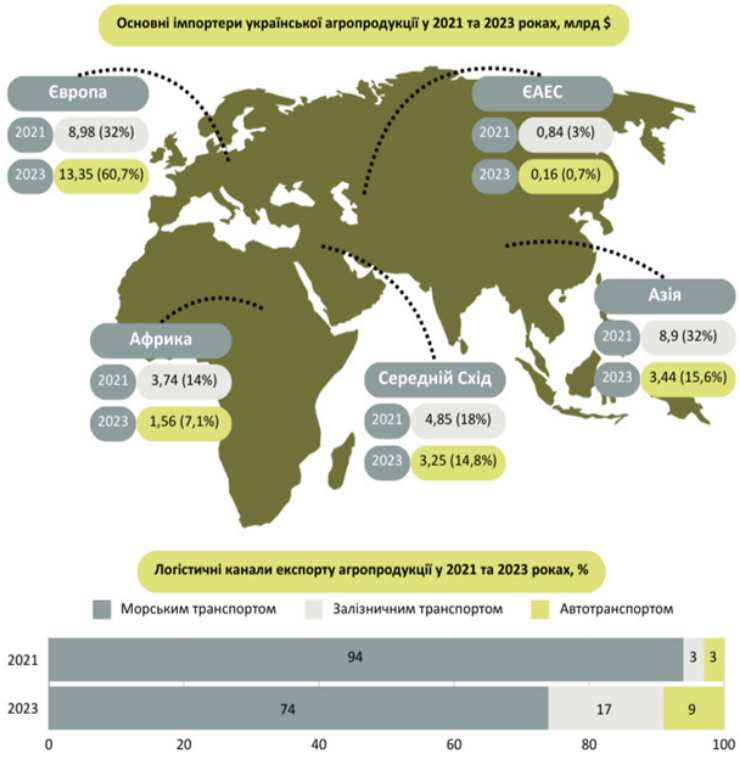

Рис.2. Географія та канали експорту агропродукції у 2021 та 2023 роках
Джерело: складено авторами на основі [5,7]

Географія експорту також суттєво змінилася за ці три роки: Європа, яка була лідером серед імпортерів української агропродукції, тепер займає вдвічі більшу частку в розрізі українського експорту – 60,7% і, безумовно, стала основним ринком для України. Власне це один з наслідків європейського курсу України.

Маючи статус кандидата у члени ЄС нам потрібно усвідомлювати, що вступ до ЄС пов'язаний з витратами та стресовими задачами у короткостроковій перспективі і насамперед для агробізнесу, такими як інвестиції у модернізацію, впровадження високих стандартів та багатьох обмежень, і останні в значній мірі політизовані і часто завищені, як і саме поняття шкідливості, з чим Україні доведеться миритися, якщо ми хочемо йти курсом ЄС і бути його частиною, а не просто постачати сировину.

Водночас вступ до ЄС пов'язаний з довгостроковими вигодами: системний доступ до ринків ЄС та США, широка участь у програмах підтримки ЄС та можливість залучення інвестицій. Необхідно зазначити, що фінансова та ресурсна підтримка західних держав з початку вторгнення була і є визначальною для України, і для агробізнесу вона теж є суттєвою: починаючи від прямої допомоги, передачі сільськогосподарської техніки та інших засобів і до вигідних кредитів ЄБРР.

Процеси інтеграції українського агробізнесу до європейського простору, ймовірно, набудуть більш системного характеру після 2026 року. На сучасному етапі ключовим завданням є не лише розширення торговельної співпраці з країнами ЄС, але й поступова підготовка до імплементації європейських норм, зокрема у сфері екологічної сталості, безпечності продукції та ресурсоефективного виробництва. Водночас важливим залишається активне включення українського агросектору у професійний діалог на рівні ЄС щодо формування галузевої політики та врахування інтересів національних виробників.

Сучасний український агробізнес характеризується достатньо високим рівнем технологічного розвитку, що створює підґрунтя для впровадження зелених агрорішень. Синергія аграрного сектору з IT-сферою сприяє підвищенню ефективності виробництва, оптимізації використання ресурсів та зменшенню екологічного навантаження. За результатами дослідження «Цифрове Агро 2024» [8], проведеного серед провідних агрокомпаній України, спостерігається активне впровадження інноваційних технологій: близько 80% підприємств використовують системи автопілотування техніки, 78% застосовують технології точного внесення засобів захисту рослин, що дозволяє мінімізувати їх надлишкове використання, 59% аграріїв впроваджують дрони для обробки посівів, а 29% здійснюють супутниковий моніторинг стану рослин.

Зазначені тенденції свідчать про формування технологічної бази для переходу до більш екологічно орієнтованої моделі агровиробництва, яка відповідає принципам сталого розвитку та вимогам європейської інтеграції.

Ключову роль цифрових технологій як безпосереднього каталізатора впровадження зелених агрорішень підтверджує функціональний взаємозв'язок між окремими напрямами технологізації та конкретними екологічними ефектами. Зокрема, системи автопілотування та точного внесення засобів захисту рослин дозволяють скоротити обсяги використання агрохімікатів на 15–30%, що є одним із ключових індикаторів екологізації відповідно до вимог Стратегії ЄС «Від ферми до виделки» [11]. Застосування дронів для обробки посівів забезпечує не лише точковий вплив на рослини, а й суттєво зменшує хімічне навантаження на ґрунт і водні ресурси. Супутниковий моніторинг стану агрокультур уможливлює раннє виявлення стресових станів і своєчасне вживання превентивних заходів, що знижує загальний екологічний слід виробництва. Отже, цифровізація та зелена трансформація агробізнесу є взаємопосилюючими процесами: технологічне переоснащення галузі є одночасно передумовою та рушійною силою її екологічної модернізації. Для України, яка прагне членства в ЄС, ця синергія набуває стратегічного значення, оскільки відповідність євростандартам у сфері сталого землеробства стає невід'ємною умовою збереження та розширення доступу до європейських ринків.

Незважаючи на активне впровадження інноваційних підходів в аграрному секторі, зокрема цифрових та екологічно орієнтованих рішень, значна частина господарств стикається з обмеженнями у доступі до сучасних технологій. Це стримує процес трансформації агробізнесу в напрямі сталого розвитку та знижує його адаптаційний потенціал в умовах воєнного часу.

Серед ключових бар'єрів слід виокремити низку системних проблем. По-перше, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, зокрема відсутність або нестабільність інтернет-зв'язку у віддалених регіонах, що ускладнює використання цифрових платформ та

інструментів точного землеробства. По-друге, обмежені фінансові ресурси малих і середніх агровиробників, які не дозволяють інвестувати у сучасне обладнання та впровадження зелених агротехнологій. По-третє, дефіцит кваліфікованих кадрів і недостатній рівень цифрових та екологічних компетенцій, необхідних для ефективної інтеграції інновацій у виробничі процеси. Окремим викликом залишаються кіберризики, що зростають у процесі цифровізації агробізнесу та можуть становити загрозу для стабільності функціонування підприємств.

Отже, впровадження інновацій, зокрема зелених агрорішень, є ключовою передумовою підвищення ефективності та стійкості агробізнесу. Водночас реалізація цього завдання потребує стратегічного бачення з боку управлінців, підвищення інституційної спроможності, а також налагодження ефективної взаємодії між бізнесом, державою та міжнародними партнерами для створення сприятливого середовища інноваційного розвитку.

Окремо треба розглянути стан та динаміку ринку землі, який було відкрито 1 липня 2021 року для фізичних осіб та 1 січня 2024 року для юридичних осіб, а також з початку 2024 року впроваджено обмеження придбання землі в 10 тис. га для одного учасника ринку [9]. Правовою основою функціонування ринку сільськогосподарських земель в Україні є Земельний кодекс, відповідно до якого визначено умови набуття, відчуження та використання земель сільськогосподарського призначення [3]. Таким чином, законодавчо зафіксовано обмеження щодо максимального розміру земельної ділянки, яка може перебувати у власності одного суб'єкта господарювання, що спрямовано на запобігання посиленій концентрації земельних ресурсів та захист інтересів малих аграрних товаровиробників.

На рис. 3 видно, що повномасштабне вторгнення завдало удару і по ринку землі – він зупинився на певний час, але потім знову відновився, і за останні 2 роки бачимо, як щомісяця в Україні відчужувалося від 10 до 30 тис. га землі сільськогосподарського призначення. Нині середня ціна 1 га землі по Україні складає 41,7 тис. грн., що досить мало, порівнюючи з показниками у Європі та США. Усі побоювання малого бізнесу стосовно того, що агрохолдинги швидко скуплять усі землі, не справдилися. По-перше, дозволені 10 тис. га для одного учасника ринку, порівнюючи із земельним банком усієї країни, це незначна його частка, яка ніколи вагомо не вплине на весь ринок. А по-друге, усі підприємства відчувають дефіцит коштів через війну та економічну кризу і нині не відомо хоча б про одну компанію, яка досягла обмеження у закупівлі земель.

Рис. 3. Динаміка показників ринку земель сільськогосподарського призначення
Джерело: [7]

Протягом останнього року зросла активність торгів за право оренди комунальної та державної землі сільськогосподарського призначення. Це варте уваги агробізнесу, адже до 10% площ оброблюваної ріллі в Україні належить державі та всі торги відбуваються на майданчиках системи Prozorro. Так держава поповнює бюджет, що нині вкрай необхідно, а агробізнес має можливість розвиватися у прозорій конкурентній боротьбі.

За даними моніторингу земельних відносин, що забезпечується Державною службою України з питань геодезії, картографії та кадастру, ринку сільськогосподарських земель демонструє поступове відновлення активності після початкового шоку повномасштабного впровадження [6]. Систематичне спостереження за динамікою земельних угод дозволяє відстежувати регіональні відмінності у ціноутворених та обсягах торгівлі, що є інструментом для формування виваженої державної політики у сфері управління земельними ресурсами в умовах воєнного часу.

Розвиток агробізнесу має базуватися на зростанні доданої вартості продукції і на цьому наголошують багато експертів. Позитивним прикладом є олійна та цукрова галузі: Україна вже експортує більше готової продукції – соняшникової олії та цукру, ніж сировини у вигляді насіння соняшнику чи цукрових буряків. Подальший розвиток потребує поглиблення переробки, щоб виходити на експорт із менш об'ємними, але більш цінними продуктами. Це дозволить підвищити їхню ринкову вартість і, відповідно, збільшити прибутковість всієї галузі. Наприклад, за даними ННЦ «Інститут аграрної економіки» [8], виробництво й експорт 100 тис. тонн зерна створює додану вартість в 92,7 млн. грн. Виробництво молока з такої ж кількості зерна створює додану вартість у 2,2 рази більшу – до 201,2 млн. грн., а у разі виробництва м'яса свиней цей показник збільшується до 231,6 млн. грн.

А головне – створюються до 930 додаткових робочих місць при виробництві молока і до 440 – при виробництві м'яса свиней. Нині АПК України має більш сировинну орієнтацію, ніж індустріальну, але це поступово змінюється з приходом інноваційного мислення та прогресивних підходів.

Іншою проблемою АПК є зміни у структурі галузі: кількість малих та мікропідприємств агробізнесу скорочується протягом останніх кількох років. Це пов'язано з низкою криз та високою собівартістю вирощування основних зернових та олійних культур, яку не можуть собі дозволити усі представники малого бізнесу, а великі підприємства знижують цю собівартість за рахунок масштабів. Виходом може бути вирощування так званих нішевих культур, попит на які зростає. Держслужба статистики визначає їх як культури, посіви яких займають менше 1% площі посівних земель у країні. Це такі культури як гречка, горох, жито озиме, овес, пшениця яра та інші, в умовах підвищення попиту їх вирощування може принести відчутно більше прибутку, а переорієнтація на нові культури для малих підприємств є набагато легшою, ніж для великих холдингів. Сюди також можна віднести лікарські рослини, на які в Європі теж зростає попит, особливо з часів пандемії. У 2018 році Україна експортувала лікарські рослини на 10 млн. доларів США [10], а вже у 2020 році – на 20 млн. доларів. Тому малі підприємства можуть, користуючись своєю гнучкістю та потребою у непопулярних культурах, робити акцент на якість своєї продукції та утримувати високий рівень рентабельності.

Висновки. Агропромисловий комплекс України продовжує демонструвати високу стійкість та здатність до адаптації в умовах воєнного часу та економічної нестабільності. Незважаючи на значні втрати сільськогосподарських угідь, руйнування технічної та логістичної інфраструктури агробізнес зберігає провідні позиції на світовому ринку зернових та олійних культур. Ключовими чинниками успіху є постійне підвищення врожайності, впровадження цифрових та зелених агрорішень, а також розвиток нових логістичних маршрутів, що забезпечують ефективність експорту.

Активна підготовка до інтеграції з ЄС відкриває нові можливості для модернізації галузі, залучення інвестицій та покращення умов торгівлі, але водночас ставить перед агросектором виклики щодо дотримання високих європейських стандартів і нормативних обмежень. Подальший розвиток ринку сільськогосподарських земель і підтримка малих та середніх виробників, які спеціалізуються на нішевих та екологічно орієнтованих культурах, залишаються стратегічно важливими напрямами державної політики для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності українського агробізнесу. Проведене дослідження підтверджує, що синергія цифрових технологій і зелених агрорішень є не лише актуальним адаптаційним механізмом в умовах воєнного часу, а й стратегічною основою довгострокової конкурентоспроможності українського агросектору на міжнародних ринках. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою кількісних моделей оцінювання ефективності цифрово-зелених трансформацій на рівні окремих підгалузей АПК та регіонів України.

Список літератури

1. Держстат України розпочав оприлюднення індексу цін на імпорт (2026). URL: https://www.apk-inform.com/uk/news/1553483 (дата звернення 26.01.2026).
2. Державна служба статистики : офіційний сайт. URL: https://stat.gov.ua/uk (дата звернення 09.12.2025).
3. Земельний кодекс України: Закон від 25.10.2001 №2768-III, станом на 21.09.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#n1112 (дата звернення 26.12.2025).
4. Мірзоєва Т. В., Ткач Н. М. Перспективи розвитку торгівлі лікарськими рослинами. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2022. № 11. С. 52–59. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.11.8
5. Могильний О. М., Козак М. І. Сировинна орієнтація аграрного сектору та її соціально-економічні наслідки для України. *Економіка АПК.* 2021. № 3. С. 19-32. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103019
6. Моніторинг земельних відносин. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. URL: https://land.gov.ua/index.php/ monitorynh-zemelnykh-vidnosyn/ (дата звернення 26.01.2026).
7. Український експорт продукції АПК: головні зміни з початку війни. Український клуб аграрного бізнесу. 2023. URL: https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/ukrainskiy_eksport_produktsii_apk_golovni_zmini_z_pochatku_viyni (дата звернення 26.12.2025).
8. Цифрове Агро 2024. Дослідження Aggeek. URL: https://drive.google.com/file/d/1Kns1uR0Hw5a7b5RqlN62xSF16wZDMqqG/view (дата звернення 26.12.2025).
9. Шкарупа О. В., Власенко Д. О., Македон Г. М. Роль цифрових інновацій у забезпеченні інтересів аграрних підприємств. *Стала економіка.* 2024. №2(63). С. 138-144. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13141609
10. LFM 2025: як українська стійкість й адаптація глобальних стратегій вибудовує агросектор майбутнього (2026). URL: https://lfm.com.ua/blog/lfm-2025-yak-ukrayinska-stijkist-j-adaptaciya-globalnih-strategij-vibudovuye-agrosektor-majbutnogo (дата звернення 17.02.2026).
11. Raza, A., Razzaq, A., Mehmood, S. S., Zou, X., Zhang, X., Lv, Y., & Xu, J. (2019). Impact of climate change on crops adaptation and strategies to tackle its outcome: A review. *Plants,* 8(2), 34. DOI: https://doi.org/10.3390/ plants8020034

References

1. The State Statistics Service of Ukraine has begun publishing the import price index (2026). Retrieved from https://www.apk-inform.com/uk/news/1553483. (accessed 26.01.2026) [In Ukrainian].
2. State Statistics Service site (2025). Retrieved from https://stat.gov.ua/uk. (accessed 29.12.2025) [In Ukrainian].
3. Zemelnyi kodeks Ukrainy. Zakon vid № 2768-III (2024). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#n1112 (accessed 26.12.2025) [In Ukrainian].
4. Mirzoeva, T., Tkach, N. (2022). Perspektyvy rozvytku torhivli likarskymy roslynamy [Prospects for the development of trade in medicinal plants]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika.* 11, 52-59. DOI: https:// doi.org/10.32851/2708-0366/2022.11.8 [In Ukrainian].
5. Mohylnyi, O., Kozak, M. (2021). Raw material orientation of the agricultural sector and its socio-economic consequences for Ukraine. *Ekonomika APK*, 3, 19-32. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202103019 [In Ukrainian].
6. Monitoring of land relations (2026). Derzhavna sluzhba Ukrainy z pytan heodezii, kartohrafii ta kadastru. Retrieved from https://land.gov.ua/index.php/ monitorynh-zemelnykh-vidnosyn/ (accessed 26.01.2026) [In Ukrainian].
7. Ukrainian exports of agricultural products: main changes since the beginning of the war. Ukrainskyi klub ahrarnoho biznesu. 2023. Retrieved from https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/ukrainskiy_eksport_produktsii_apk_golovni_zmini_z_pochatku_viyni (accessed 26.12.2025) [In Ukrainian].
8. Digital Agro 2024. Doslidzhennia Aggeek. Retrieved from https:// drive.google.com/file/d/1Kns1uR0Hw5a7b5RqlN62xSF16wZDMqqG/view (accessed 26.12.2025) [In Ukrainian].
9. Shkarupa, O., Vlasenko, D., Makedon, H. (2024). Rol tsyfrovykh innovatsii u zabezpechenni interesiv ahrarnykh pidpryiemstv. [The role of digital innovations in providing of interests of agricultural enterprises]. *Stala ekonomika*, 2(63), 138-144. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13141609 [In Ukrainian].

10. LFM 2025: How Ukrainian resilience and adaptation of global strategies are building the agricultural sector of the future (2026). Retrieved from https://lfm.com.ua/blog/lfm-2025-yak-ukrayinska-stijkist-j-adaptaciya-globalnih-strategij-vibudovuye-agrosektor-majbutnogo (accessed 17.02.2026) [In Ukrainian].

11. Raza, A., Razzaq, A., Mehmood, S. S., Zou, X., Zhang, X., Lv, Y., & Xu, J. (2019). Impact of climate change on crops adaptation and strategies to tackle its outcome: A review. *Plants,* 8(2), 34. DOI: https://doi.org/10.3390/ plants8020034

Стаття надійшла до редакції 19.02.2026
Прийнята до публікації 22.04.2026
Опубліковано онлайн 25.05.2026

УДК: 338.48:640.4(477):005.21 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-81-87

МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ СЦЕНАРІЇВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Хетагурова Д. О., викладачка кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0026-9053

Анотація. *Метою дослідження є розробка методики формування сценаріїв інноваційного розвитку готельних підприємств в умовах невизначеності. Методика дослідження полягає у поєднанні інтегрованого сценарного аналізу із вибором відповідного типу інноваційної стратегії. Результати дослідження полягають в обґрунтуванні доцільності диференціації інноваційних стратегій, встановленні ключових факторів макросередовища, побудові когнітивної карти з метою формування п'яти сценаріїв інноваційного розвитку готельних підприємств: антикризова адаптація, гнучке ціноутворення, енергетична автономність, персоналізація послуг та інноваційні партнерства. Практична значимість результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованої методики готельними підприємствами для підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового інноваційного розвитку та адаптивності до умов невизначеності середовища.*

Ключові слова: *готельні підприємства, інноваційний розвиток, сценарне моделювання, стратегічне управління.*

METHODOLOGY FOR FORMING SCENARIOS FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF HOTEL ENTERPRISES

Diana Khetahurova, Lecturer, Department of Organizational Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0026-9053

Abstract. *The purpose of the study is to develop a methodology for forming scenarios for the innovative development of hotel enterprises in conditions of uncertainty. The relevance of the problem is due to the fact that traditional innovation strategies often do not take into account the specifics of the activities of hotel enterprises, which reduces the effectiveness of management decisions in a dynamic external environment. The research methodology consists of a combination of integrated scenario analysis, PEST analysis of the external environment, cognitive modeling and the brainstorming method, which allows you to systematically take into account political, economic, social and technological factors of influence, determine their strength and direction of action, and also visualize the relationships between them. The results of the study consist in identifying key macroenvironmental factors that most characterize the conditions of uncertainty and constructing a cognitive map, which made it possible to form five scenarios for the innovative development of hotel enterprises: anti-crisis adaptation, flexible pricing, energy autonomy, service personalization, and innovative partnerships. The proposed logical model for scenario formation involves the use of a feedback mechanism that allows for adjustments to management decisions and adaptation of strategies to environmental changes. The practical significance of the research results lies in the possibility of applying the methodology by hotel enterprises to increase their competitiveness, adaptability and ensure long-term innovative development. The use of the proposed tools allows optimizing management decisions, taking into account factors and forming competitive advantages, which is especially important in modern conditions of instability and digital transformation of the industry.*

Keywords: *hotel enterprises, innovative development, scenario modeling, strategic management.*

JEL Classification: L830; O320; M210

Постановка проблеми. Сфера гостинності є однією із найбільш динамічних та вразливих у галузі туризму. Під впливом сукупності трансформацій, зокрема зміни споживчих вподобань, зростання екологічної свідомості суспільства, наслідків воєнних дій та геополітичних змін, готельні підприємства вимушені модифікувати традиційні моделі управління та шукати нові напрями інноваційного розвитку в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Метод сценарного планування дозволяє врахувати ключові фактори впливу та змоделювати стратегії розвитку. Це дає змогу готельним підприємствам не лише виживати в умовах невизначеності, але й формувати стратегічні конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика інноваційного розвитку підприємств сфери гостинності активно досліджується у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Зокрема, М. Бойко і Л. Ткачук сформували класифікацію інновацій у готельній галузі за ознаками їх природи та масштабу впровадження [1]. А. Д'яконова, Л. Тітомир та К. Жовтяк розглядають інструменти формування інноваційної стратегії з метою покращення якості послуг, що особливо актуально в умовах конкурентного середовища [2]. У публікації О. М. Лютак, О. В. Баули та В. В. Баули було досліджено вплив інноваційних технологій

на конкурентоспроможність готельних підприємств та визначено напрями інноваційного розвитку галузі [3]. У дослідженні А. Благополучної наголошено на застосуванні штучного інтелекту для персоналізації сервісу підприємств сфери гостинності, що розглядається як важливий фактор підвищення якості сервісу [4]. Г. Кіш зробив акцент на інноваційній модернізації діяльності підприємств індустрії гостинності, вказуючи на необхідність цифрової грамотності персоналу, розбудови інформаційних систем та впровадження автоматизованих рішень [5].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості публікацій, присвячених дослідженню змісту інноваційного розвитку та інноваційної діяльності готельних підприємств, є чимало дискусійних та малодосліджених аспектів цієї проблеми, що підтверджують актуальність проведення дослідження. Зокрема, йдеться про необхідність розробки методики формування сценаріїв інноваційного розвитку готельних підприємств в умовах невизначеності.

Метою статті є розробка методики формування сценаріїв інноваційного розвитку готельних підприємств з урахуванням сучасних трансформаційних процесів у галузі.

Основний матеріал. У нашому дослідженні будемо виходити із обґрунтованої думки [6, с. 48], що сучасний стан інноваційного менеджменту в готельній індустрії характеризується активним впровадженням технологій та нових управлінських підходів, спрямованих на підвищення якості обслуговування, ефективності операцій та задоволення зростаючих потреб клієнтів.

Зокрема, перед готельними підприємствами стоїть завдання надання та підтримання якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків у наданні послуг, розробки стратегії покращення обслуговування [7].

На цих засадах, з метою пошуку інноваційних стратегій розвитку готельних підприємств, дослідження слід розпочати з аналізу зовнішнього середовища та виявлення ключових факторів впливу із застосуванням PEST-аналізу, методика проведення якого описана у нашій попередній публікації [8].

Таблиця 1

PEST-аналіз зовнішнього середовища готельних підприємств

Зовнішні детермінанти	Знак впливу, (+/-)	Бальна оцінка експертів				Середня оцінка, *bi*	Вплив фактору, *wj*	Важливість фактору, *bi* wj*
		1	2	3	4			
Політична група								
Воєнний стан (К1)	-	3	3	3	3	3	3	-9
Обмеження роботи у прибережній зоні (К2)	-	3	3	2	2	2,5	2	-5
Економічна група								
Скорочення кількості працюючих готельних підприємств (К3)	-	3	3	3	3	3	3	-9
Зростання цін на готельні послуги (К4)	-	3	2	2	2	2,25	2	-4,5
Рівень платоспроможності населення (К5)	-	2	2	2	2	2	2	-4
Соціальна група								
Масова міграція населення за кордон (К6)	-	3	2	2	3	3	2,5	-7,5
Зниження рівня обслуговування (К7)	-	3	3	3	3	3	3	-9
Адаптація готельних послуг (К8)	+	1	2	3	2	2	2	+4
Технологічна група								
Відкритість до інноваційного розвитку (К9)	+	3	3	3	3	3	3	+9

Застосування технологій забезпечення автономним електропостачанням (К10)	+	3	3	2	3	2,75	3	+8,25
Витрати на закупівлю приладдя для автономного електропостачання (К11)	-	3	2	2	3	2,5	2	-5

Джерело: розроблено авторкою

У результаті проведеного PEST-аналізу зовнішнього середовища готельних підприємств було визначено ключові фактори впливу (К1-К11), які найбільшою мірою характеризують властивості невизначеності. З метою формування інноваційних сценаріїв розвитку готельних підприємств вважаємо доцільним застосувати метод мозкового штурму, що сприяє генеруванню нових ідей завдяки творчої діяльності та використання когнітивної карти як інструменту наочного представлення цих ідей та візуалізації взаємозв'язків між ними.

На основі результатів, відображених у табл. 1, та проведеного мозкового штурму побудуємо модель взаємодії факторів інноваційного розвитку готельних підприємств (рис. 1).

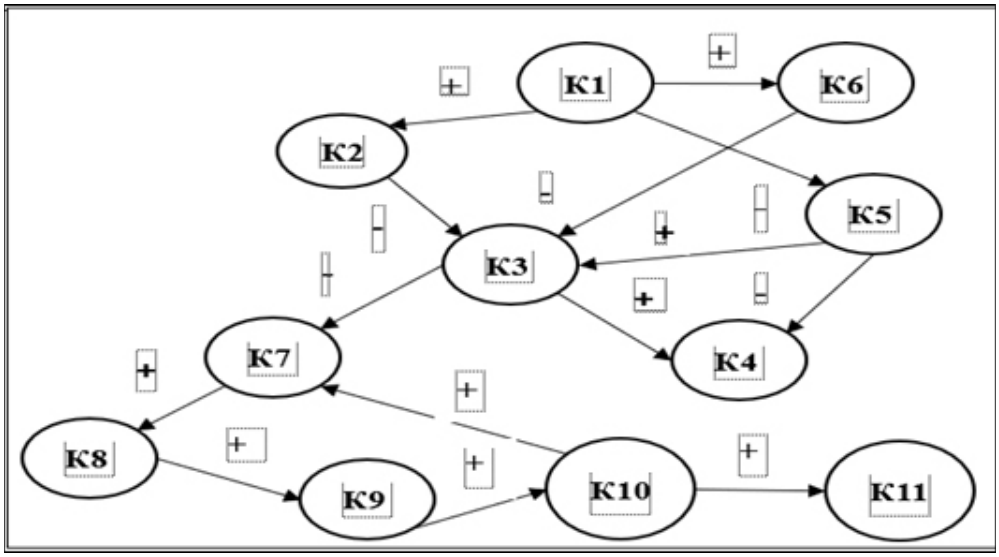

Рис. 1. Модель взаємодії факторів інноваційного розвитку готельних підприємств
Джерело: складено авторкою

В результаті нами виявлено взаємозв'язки між факторами макросередовища, які формують підґрунтя для моделювання інноваційних стратегій розвитку готельних підприємств.

Ми погоджуємося з думкою авторів статті [9, с. 119], які стверджують, що під час прийняття рішень напрями розвитку готельних підприємств формуються на підставі безлічі сценаріїв.

На основі групування факторів макросередовища побудовано когнітивну карту, яка дозволила визначити сценарії інноваційного розвитку готельних підприємств (рис. 2).

В результаті групування факторів макросередовища було побудовано когнітивну карту та проведено мозковий штурм, які в сукупності дозволили відокремити п'ять сценаріїв інноваційного розвитку готельних підприємств: антикризову адаптацію, гнучке ціноутворення, енергетичну автономію, персоналізацію сервісу та інноваційні партнерства. Визначені стратегії демонструють реакцію готельних підприємств на виклики невизначеності середовища, забезпечуючи поєднання адаптації та відкритості до технологічних змін, які становлять основу їх стратегічної конкурентоспроможності.

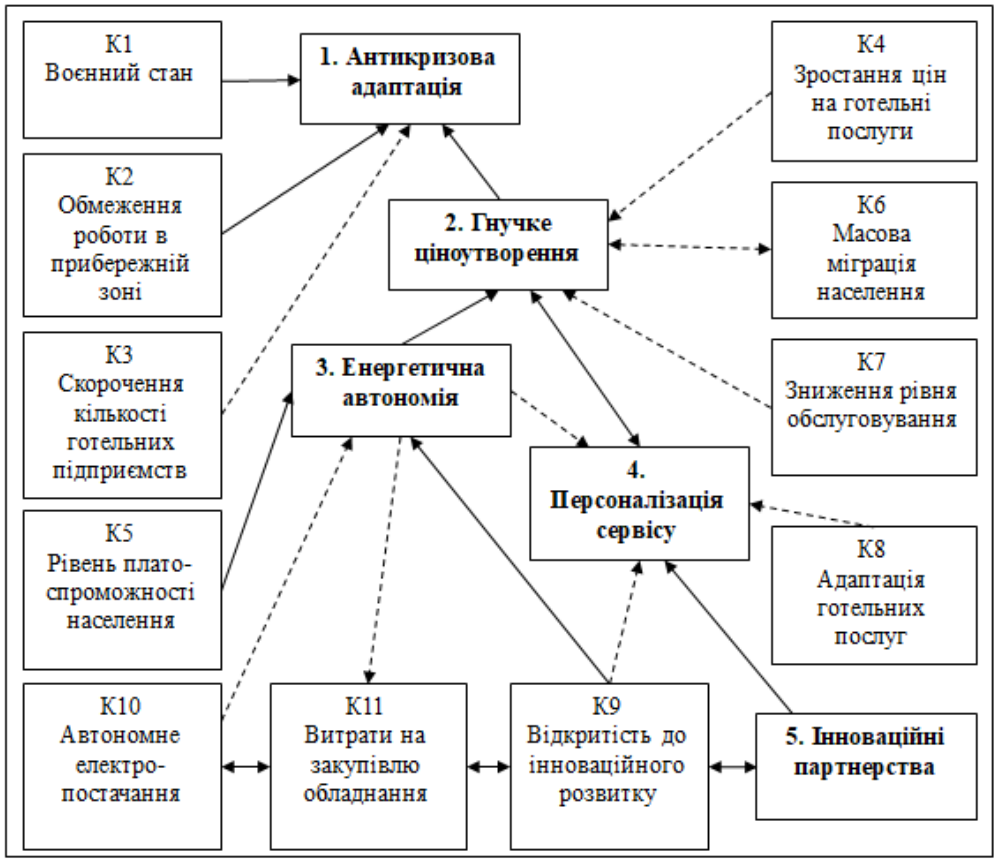

Рис. 2. Сценарії інноваційного розвитку готельних підприємств

Джерело: складено авторкою

На рис. 3 продемонструємо логічну модель формування сценаріїв інноваційного розвитку готельних підприємств. У сучасних умовах розвитку підприємств у сфері надання готельних послуг інноваційна діяльність є ключовим фактором конкурентоспроможності [10, с. 8]. Актуальність інноваційної діяльності пояснюється потребою вдосконалення якості управлінських практик та сервісного обслуговування готельних підприємств.

Представлена логічна модель формування сценаріїв інноваційного розвитку готельних підприємств дозволяє не лише визначати пріоритетні напрями, а й реалізовувати корегувальні дії завдяки етапу зворотного зв’язку.

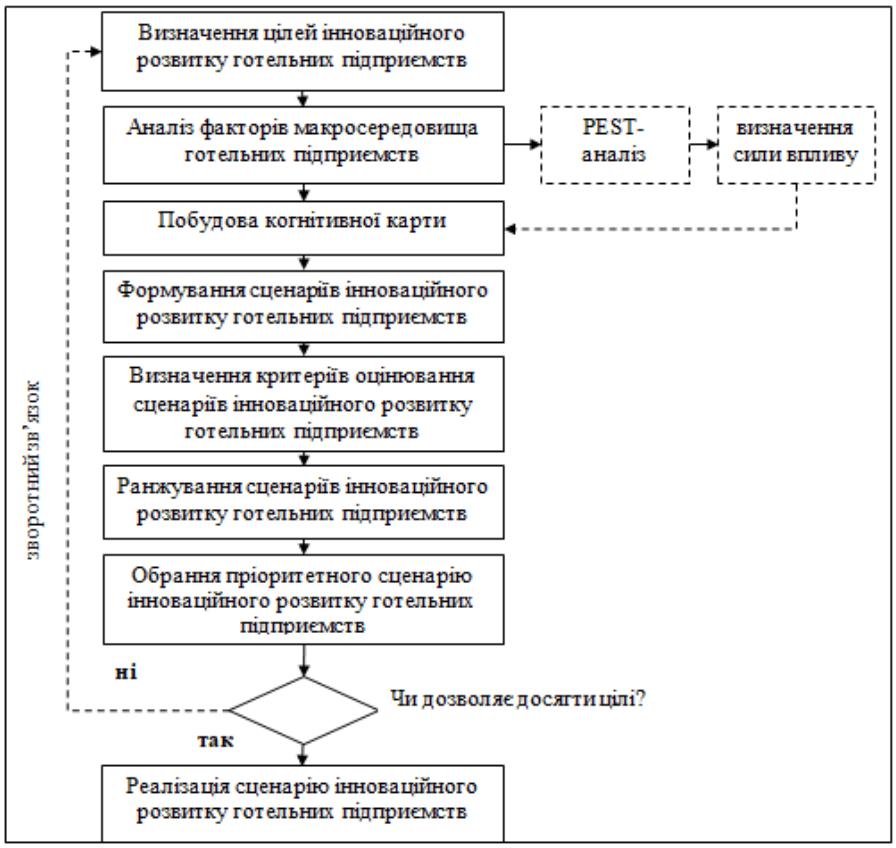

Рис. 3. Логічна модель формування сценаріїв інноваційного розвитку готельних підприємств

Джерело: розроблено авторкою

Висновки. Проведене дослідження підтвердило доцільність застосування методу сценарного планування з метою виявлення сценаріїв інноваційного розвитку готельних підприємств. В результаті PEST-аналізу та побудованої когнітивної карти нами було визначено ключові фактори макросередовища, на основі яких сформовано п'ять сценаріїв інноваційного розвитку. Сформовані сценарії демонструють реакцію готельних підприємств на виклики невизначеності середовища і створюють основу для довгострокової конкурентоспроможності й підвищення якості послуг.

Список літератури

1. Бойко П. В., Ткачук Л. М. Перспективи розвитку інноваційних технологій у готельному бізнесі. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2025. № 11 (336). С. 75-81. DOI: https://doi.org/ 10.32680/2409-9260-2025-11-336-75-81 URL: https://nv-oneu.com.ua/index.php/ journal/article/download/442/385. (дата звернення 21.02.2026).
2. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство.* 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2746/2665. (дата звернення 21.02.2026).
3. Лютак О. М., Баула О. В., Баула В. В. Інноваційні технології в міжнародній готельній індустрії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2023. № 19 (1). С. 10-18. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.1.19.10-18. URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6857. (дата звернення 21.02.2026).
4. Благополучна А., Поворознюк І., Штангеєва Н. Роль штучного інтелекту у персоналізації сервісу у готелях та ресторанах. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2024. № 9 (27). С. 69–77. DOI: https://doi.org/ 10.52058/2786-6300-2024-9(27)-69-77. URL: https://perspectives.pp.ua/ index.php/sn/article/view/14800. (дата звернення 21.02.2026).

5. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2023. № 6 (12). С. 65–77. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77. URL: https:// perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/5080/5109. (дата звернення 21.02.2026).

6. Пригодюк О., Павловська А. Удосконалення якості послуг як ключове завдання інноваційного менеджменту підприємств готельного господарства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. № 4 (100). С. 47-51. DOI: https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.4.8. URL: https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/365/262. (дата звернення 22.02.2026).

7. Феофанова О., Нездоймінов С. Проблеми формування конкурентних переваг у готельному бізнесі. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2016. № 1 (233). С. 162-175. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2016/233/pdf/162-175.pdf (дата звернення 22.02.2026).

8. Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. Стратегічний аналіз середовища підприємств готельної галузі. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2022. № 1-2 (290-291). С. 95-101. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-95-101. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/NV_ONEU_1-2_2022%20(on-line).pdf#page=95. (дата звернення 22.02.2026).

9. Нездоймінов С. Г., Княжковська Г. О. Заходи забезпечення ефективності господарської діяльності готельного підприємства. Інфраструктура ринку. *Економіка та управління підприємствами.* 2020. №41. С. 117-122. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct41-20. URL: https:// market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/22.pdf (дата звернення 22.02.2026)

10. Банєва І. О., Величко О. В.. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics».* 2022. № 36. С. 6-11. DOI: https:// doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/ issue/36-2022/banyeva.pdf. (дата звернення 22.02.2026).

References

1. Boyko, P., Tkachuk, L. (2025). Prospects for the development of innovative technologies in the hotel business. *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu,* 11 (336), 75-81. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-11-336-75-81. Retrieved from https:// nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/download/442/385. (accessed February 21, 2026). [In Ukrainian].

2. Dyakonova, A., Titomyr, L., Zhovtyak, K. (2023). Innovative technologies as a factor in forming a service quality management strategy in the hotel and restaurant business. *Ekonomika ta suspil'stvo,* 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22. Retrieved from https:// economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2746/2665. (accessed February 21, 2026). [In Ukrainian].

3. Lyutak, O., Baula, O., Baula, V. (2023). Innovative technologies in the international hotel industry. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 19 (1), 10-18. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.1.19.10-18. Retrieved from https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6857. (accessed February 21, 2026). [In Ukrainian].

4. Blagopoluchna, A., Povoroznyuk, I., Shtangeeva, N. (2024). The role of artificial intelligence in service personalization in hotels and restaurants. *Aktual'ni pytannia u suchasnij nautsi*, 9 (27), 69-77. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-69-77. Retrieved from https://perspectives.pp.ua/ index.php/sn/article/view/14800. (accessed February 21, 2026). [In Ukrainian].

5. Kish, G. (2023). Innovative technologies in the activities of hotel and restaurant enterprises. *Aktual'ni pytannia u suchasnij nautsi,* 6 (12), 65-77. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77. Retrieved from https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/5080/5109. (accessed February 21, 2026). [In Ukrainian].

6. Pryhodiuk, O., Pavlovska, A. (2024). Improving service quality as a key task of innovative management of hotel enterprises. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 4 (100), 47-51. DOI: https://doi.org/10.32782/ bsnau.2024.4.8. Retrieved from https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/ article/view/365/262. (accessed February 22, 2026). [In Ukrainian].

7. Feofanova, O., Nezdoyminov, S. (2016). Problems of forming competitive advantages in the hotel business. *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 1 (233), 162-175. Retrieved from http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2016/233/pdf/162-175.pdf. (accessed February 22, 2026). [In Ukrainian].

8. Khetahurova, D., Balabash, O. (2022). Strategic analysis of the environment of hotel industry enterprises. *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 1-2 (290-291), 95-101. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-95-101. Retrieved from http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/NV_ONEU_1-2_2022%20(online).pdf#page=95. (accessed February 22, 2026). [In Ukrainian].

9. Nezdoyminov, S., Knyazhkovska, G. (2020). Measures to ensure the effectiveness of the economic activity of a hotel enterprise. Infrastruktura rynku. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy,* 41, 117-122. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct41-20. Retrieved from https://market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/22.pdf. (accessed February 22, 2026). [In Ukrainian].

10. Baneva, I., Velichko, O. (2022). Modern approaches to organizing the hotel and restaurant business. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*, 36, 6-11. DOI: https://doi.org/ 10.31521/modecon.V36(2022)-01. Retrieved from https://modecon.mnau.edu.ua/ issue/36-2022/banyeva.pdf. (accessed February 22, 2026). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 24.02.2026
Прийнята до публікації 24.04.2026
Опубліковано онлайн 25.05.2026

~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК: 658.8:004.77 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-88-95**

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ СПЕЦТЕХНІКИ ТА БУДІВЕЛЬНОГО ОБЛАДНАННЯ

Васильченко К. Г., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: abm.kgvas@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5377-7855

Макєєва А. С., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність «Маркетинг», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: makeeva.angelna2305@gmail.com
ORCID: 0009-0003-5649-1507

Анотація. *Метою статті є обґрунтування сучасних підходів до оптимізації маркетингових комунікацій у соціальних мережах для підприємств галузі спецтехніки та будівельного обладнання на основі аналізу поточної практики та розробки галузево-орієнтованої інтегрованої моделі підвищення ефективності цифрової присутності. У статті досліджено сучасні підходи до оптимізації маркетингових комунікацій у соціальних мережах для підприємств B2B-сегменту галузі спецтехніки та будівельного обладнання. На основі порівняльного аналізу діяльності суб'єктів господарювання ідентифіковано ключові бар'єри ефективного використання цифрових каналів: відсутність системної контент-стратегії, обмежене застосування відеоматеріалів, недостатній рівень інтерактивної взаємодії. Запропоновано галузево-орієнтовану інтегровану модель оптимізації комунікацій, що враховує специфіку довгого циклу угоди, колективне прийняття рішень та пріоритет сукупної вартості володіння. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі через посилення цифрової присутності та формування експертного іміджу.*
Ключові слова: *маркетингові комунікації, соціальні мережі, B2B-маркетинг, спецтехніка, контент-стратегія, відеомаркетинг, таргетована реклама, TCO, DMU.*

MODERN APPROACHES TO OPTIMIZING MARKETING COMMUNICATIONS IN SOCIAL MEDIA: A CASE STUDY OF ENTERPRISES IN THE SPECIAL MACHINERY AND CONSTRUCTION EQUIPMENT INDUSTRY

Kyrylo Vasylchenko, PHD in Economy, lecturer of the Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: abm.kgvas@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5377-7855

Angelina Makeeva, student of the first (bachelor's) level of higher education, specialty “Marketing”, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: makeeva.angelna2305@gmail.com
ORCID: 0009-0003-5649-1507

Abstract. *The rapid digitalization of business processes has transformed social media into strategic tools for B2B interaction. However, enterprises in the special equipment and construction machinery sector face significant challenges in leveraging these platforms due to prolonged sales cycles, high product complexity, and collegial decision-making structures. Addressing the lack of industry-specific digital marketing frameworks, this study employs comparative analysis, content auditing, and international benchmarking to evaluate current communication practices. The research identifies critical barriers, including fragmented content planning, underutilization of demonstration video formats, weak analytical integration, and the absence of post-sales service linkages. To overcome these limitations, the authors propose a specialized integrated optimization model comprising four interconnected blocks: strategic audience segmentation (DMU), evidence-based content mix (40 percent technical demonstration, 30 percent expert analysis, 20 percent economic justification, 10 percent interactive engagement), technological integration with CRM/ERP/service platforms, and industry-specific KPI evaluation (CPQL, Service Retention Rate, Lead-to-Opportunity Conversion). The model shifts communication focus from short-term visibility to long-term customer lifetime value and total cost of ownership (TCO) validation. Practical implementation is projected to increase professional audience engagement by 150-300*

percent, reduce the cost per qualified lead by 20-35 percent, and shorten the sales cycle by 10-15 percent. The study provides a structured roadmap for transitioning from fragmented digital presence to strategic communication management, offering actionable guidelines for B2B enterprises seeking to enhance market competitiveness and build sustained expert trust in technical product segments.

Keywords: *marketing communications, social media, B2B marketing, special equipment, content strategy, video marketing, targeted advertising, TCO, DMU.*

JEL Classification: M310; M370; L860

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації функціональні можливості соціальних мереж, окрім їх традиційного застосування на B2C-ринку, дедалі активніше використовуються як стратегічний інструмент взаємодії у сегменті B2B. Для підприємств галузі спецтехніки та будівельного обладнання, де цикл угоди становить 6-18 місяців, вартість продукції висока, а рішення приймаються колегіально групою інженерів, фахівців, власників бізнесу, соціальні платформи стають критичним елементом формування довіри та демонстрації експертності [1, с. 221].

Водночас емпіричні дані свідчать, що значна частина вітчизняних підприємств цього сегменту використовує соціальні мережі фрагментарно, без чіткої стратегії та регулярного контент-плану, з мінімальним застосуванням аналітичних інструментів. Це призводить до недовикористання потенціалу цифрових каналів, зниження ефективності маркетингових інвестицій та втрати конкурентних переваг у цифровому середовищі.

Враховуючи вищезазначене, доцільною буде постановка питання, за яких умов інтеграція системної контент-стратегії та технологічної аналітики у соціальних мережах суттєво підвищує ефективність B2B-комунікацій підприємств галузі спецтехніки та будівельного обладнання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання цифрових комунікацій у B2B-сегменті розглянуто у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. І. О. Пойта та співавтори акцентують на ролі персоналізації та інтерактивності у сучасному цифровому маркетингу [1]. Л. В. Гриневич та Д. В. Смотрова обґрунтовують необхідність омніканального підходу для забезпечення узгодженого клієнтського досвіду [2]. У дослідженнях зарубіжних учених Л. Фідлера (L. Fiedler) та Н. Мехлера (N. Maechler) [3] зазначено, що інтеграція штучного інтелекту в комунікаційні процеси дозволяє підвищити задоволеність клієнтів, що вимірюється через інтегровані метрики (NPS, CSAT, CES), на 15–20% та збільшити дохід на 5–8%. Дослідження McKinsey [3] та OECD [4] підтверджують, що B2B-компанії, які системно використовують соціальні мережі для демонстрації кейсів та експертного контенту, мають на 25–30% вищий рівень конверсії лідів в угоди.

Водночас більшість досліджень зосереджена на загальних принципах цифрового маркетингу або на прикладах споживчого ринку. Специфіка комунікацій у соціальних мережах для підприємств, які працюють із технічно складною продукцією, залишається недостатньо вивченою, що зумовлює актуальність цього дослідження.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність теоретичних розробок, існує прогалина щодо практичної адаптації загальних рекомендацій цифрового маркетингу до специфіки

B2B-підприємств галузі спецтехніки. Зокрема, недостатньо досліджено:

- оптимальне співвідношення інформаційного, іміджевого та демонстраційного контенту для технічно складної продукції;
- ефективність відеоматеріалів, що виконують ознайомчі завдання у формуванні довіри професійної аудиторії;
- роль соціальних мереж для професійного спілкування, таких як LinkedIn, у порівнянні з універсальними платформами для генерації B2B-лідів;
- методику інтеграції аналітики соціальних мереж із системами сервісного обслуговування для оцінювання повного циклу «лідогенерація, технічна консультація, комерційна пропозиція, постпродажний супровід».

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування сучасних підходів до оптимізації маркетингових комунікацій у соціальних мережах для підприємств галузі спецтехніки та будівельного обладнання на основі аналізу поточної практики та розробки галузево-орієнтованої інтегрованої моделі підвищення ефективності цифрової присутності.

Основний матеріал. Сучасні маркетингові комунікації характеризуються переходом від одностороннього інформування до інтерактивної, керованої даними взаємодії [5, с. 45]. У B2B-сегменті спецтехніки, де рішення приймаються на основі раціональних аргументів та довгострокових відносин, соціальні мережі виконують три ключові функції:

- формування експертного іміджу через публікацію аналітичних матеріалів, технічних оглядів, кейсів реалізованих проєктів;
- демонстрація цінності продукції за допомогою візуального контенту, наприклад, відео роботи техніки у реальних умовах, 3D-моделі, віртуальні шоуруми;
- підтримка технічного супроводу через оперативне реагування на запити, консультації з експлуатації, зворотний зв'язок щодо сервісу.

Фундаментальною відмінністю цифрових комунікацій є їх аналітична спрямованість. На відміну від традиційних медіа, соціальні мережі дозволяють відстежувати метрики залученості, конверсії, вартості кваліфікованого ліда та пожиттєвої цінності клієнта [3]. Це забезпечує можливість постійної оптимізації комунікаційної стратегії на основі емпіричних даних.

Узагальнені дані Державної служби статистики України [6] та міжнародних досліджень [4] свідчать про нерівномірний рівень цифрової трансформації серед підприємств оптової торгівлі технікою (табл. 1).

Таблиця 1

Рівень впровадження цифрових інструментів маркетингу підприємствами галузі спецтехніки (2024–2025 рр.)

Інструмент	Частка підприємств, %	Абсолютний приріст до 2022р., %
Наявність веб-сайту	78,3	4,2
Активні сторінки у соцмережах	52,1	11,7
Використання відеоконтенту	23,4	8,9
Застосування таргетованої реклами	31,6	14,3
Інтеграція з системами сервісного обслуговування	12,8	3,4
Використання аналітики	41,7	9,4
Застосування інструментів ШІ у чат-ботах	4,2	1,8

Джерело: складено авторами на основі [4; 6]

Дані свідчать, що, попри зростання загальної цифрової активності, лише кожен четвертий суб'єкт галузі системно використовує відеоматеріали, а інструменти штучного інтелекту для технічної кваліфікації лідів залишаються недооціненими. Це створює конкурентну можливість для підприємств, які готові інвестувати у передові цифрові рішення.

Дослідження ефективності контент-форматів у B2B-сегменті [3; 7; 8; 9] показує, що відеоматеріали демонстраційного характеру, наприклад, огляд техніки у роботі на будівельному майданчику або кейси реалізованих проєктів, забезпечують у 3,2 раза вищий рівень залученості, порівнюючи з текстовими публікаціями, та приблизно на 70% частіше конвертуються у запити комерційних пропозицій.

Для оцінювання поточної практики було проведено порівняльний аналіз маркетингових комунікацій у соціальних мережах суб'єктів господарювання галузі спецтехніки, які функціонують на ринку України та орієнтуються на однакову цільову аудиторію – будівельні компанії, промислові підприємства, державні замовники (табл. 2).

Порівняльний аналіз двох підприємств демонструє, що системний підхід до маркетингових комунікацій у соціальних мережах залишається винятком, а не правилом, для підприємств галузі спецтехніки. ПП «Універсал Кран Сервіс», яке застосовує більш комплексний підхід, демонструє у 3,9 раза вищий рівень залученості аудиторії та, за експертними оцінками, на 25–30% нижчу вартість залучення кваліфікованого ліда.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика маркетингових комунікацій
у соціальних мережах підприємств галузі спецтехніки

Критерій	ТОВ «Crane Ukraine»	ПП «Універсал Кран Сервіс»
Наявність документальної стратегії	Фрагментарна стратегія	Базова стратегія, оновлюється щокварталу
Регулярність публікацій	2-3 на місяць	8-12 на місяць
Співвідношення типів контенту	85% інформаційний, 15% іміджевий	70% технічний (експертний), 20% інформаційний, 10% іміджевий
Частка відеоконтенту від загального об'єму	12%	38%
Середній Engagement Rate серед професійної аудиторії	1,2%	4,7%
Використання таргетованої реклами	Епізодичне	Системне
Інтеграція з сайтом або CRM	Відсутня	Відстеження джерел лідів
Наявність соціальних мереж	Facebook	Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube

Джерело: складено авторами на основі емпіричного спостереження та відкритих даних [10–12]

Авторами запропоновано модель, яка, на відміну від універсальних підходів до цифрового маркетингу, враховує галузеву специфіку B2B-ринку технічно складної продукції, де цикл угоди становить 6-18 місяців, рішення приймаються групою фахівців, а ключовими критеріями вибору є сукупна вартість володіння, надійність, наявність сервісної мережі та відповідність технічним регламентам. Модель включає чотири основні функціональні блоки, доповнені блоком вхідних параметрів та блоком вихідних результатів (див. рис.1).

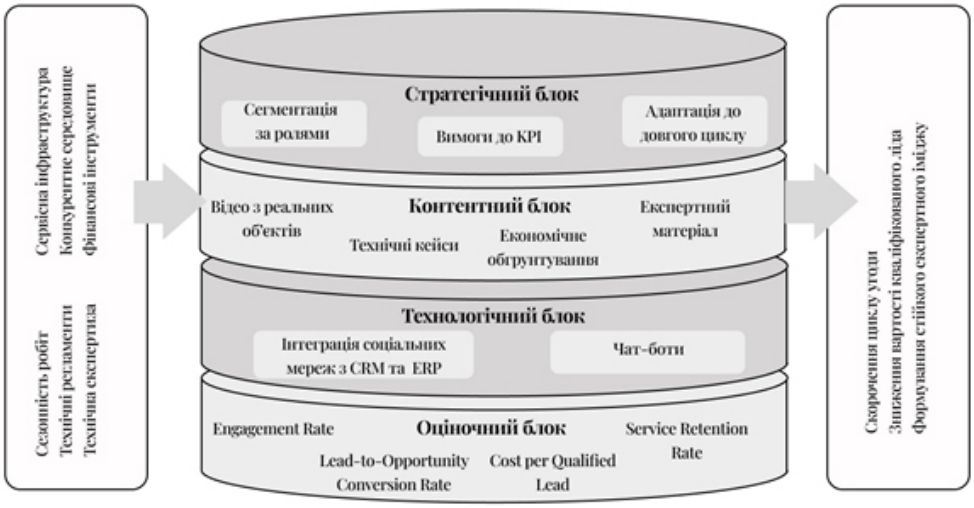

Рис. 1. Інтегрована модель оптимізації маркетингових комунікацій
у соціальних мережах для підприємств галузі спецтехніки
та будівельного обладнання

Джерело: розроблено авторами

1. Вхідний блок моделі відображає сукупність зовнішніх та внутрішніх вхідних даних, які можуть обмежувати оптимізацію маркетингових комунікацій. До зовнішніх чинників належать: ринкова кон'юнктура галузі спецтехніки та будівельного обладнання, сезонність будівельних та аграрних робіт, вимоги ДСТУ, рівень конкуренції. Внутрішні ресурси підприємства включають виробничий та обслуговуючий потенціал, наявність кваліфікованих технічних експертів, початковий стан цифрової інфраструктури.

2. Стратегічний блок формується на основі сегментації цільової аудиторії за ролями у процесі прийняття рішень. Комунікаційна стратегія враховує сезонність будівельних або аграрних робіт, географічну прив'язку об'єктів, а також необхідність демонстрації відповідності нормам ДСТУ. KPI адаптовано до довгого циклу продажу: акцент зміщено з миттєвих конверсій на якість ліда, швидкість проходження технічної кваліфікації та частку клієнтів, які повертаються за сервісом чи оновленням парку техніки.

3. Контентний блок базується на принципі «доказ через дію». Замість загальних іміджевих публікацій пріоритет надається:

а) відеоматеріалу, що демонструє роботу техніки у реальних умовах, огляди вузлів і гідравлічних систем, інструкції з безпечної експлуатації;

б) техніко-економічним кейсам, що містять розрахунки ROI, порівняння сукупної вартості володіння (TCO), відгуки головних інженерів замовників, сертифікати та гарантійні зобов'язання;

в) вебінарам з фахівцями сервісної служби, розборам типових помилок при підборі обладнання, оглядам змін у технічних регламентах, тобто навчально-експертним матеріалам;

г) доказам інвестиційної доцільності; розрахункам TCO; аналітиці ROI та термінів окупності; калькуляції витрат на експлуатацію; візуалізації умов лізингу; кейсам економічної ефективності реалізованих проєктів;

д) дотриманню співвідношення контенту різного типу для галузі у приблизних частках: 50% – демонстраційний, технічний; 30% – експертно-аналітичний; 20% – контент з економічного обґрунтування.

4. Технологічний блок вимагає інтеграції соціальних мереж не лише з CRM, а й із системами сервісного обслуговування та ERP для формування єдиного циклу «лідогенерація, технічна консультація, комерційна пропозиція, постпродажний супровід». Впроваджуються галузеві AI-інструменти: чат-боти для попередньої технічної кваліфікації запиту, віртуальні шоуруми, автоматизована підготовка комерційних пропозицій на основі даних з соцмереж.

5. В оціночному блоці використано систему галузевих KPI замість універсальних метрик залученості:

- рівень взаємодії з контентом серед професійної аудиторії (Engagement Rate);
- частка лідів, що перейшли на етап комерційної пропозиції після технічного вебінару або огляду обладнання (Lead-to-Opportunity Conversion Rate);
- вартість залучення ліда, що відповідає технічним вимогам з урахуванням фільтрації (CPQL);
- частка клієнтів, які продовжують співпрацю після гарантійного терміну (Service Retention Rate);
- індекс ймовірності рекомендації бренду після реалізації проєкту або завершення гарантійного терміну (NPS).

Зворотний зв'язок реалізується через моніторинг технічних запитів у коментарях або повідомленнях та їх інтеграцію у базу знань для постійного коригування контент-стратегії.

6. Функціональне призначення вихідного блоку полягає в обробці отриманих метрик. У цьому блоці розробляються рекомендації щодо оптимізації контент-політики, перерозподілу маркетингових бюджетів, вдосконалення внутрішніх процедур взаємодії з клієнтами. Він перетворює емпіричні дані на управлінські рішення і так замикає цикл вдосконалення бізнес-процесу.

На відміну від B2C-орієнтованих практик, де маркетингові комунікації часто стають самодостатнім інструментом впливу, запропонована модель базується на комплексному підході, інтегруючи цифрову взаємодію в єдиний бізнес-процес підприємства. Вона враховує специфіку ринку спецтехніки, де прийняття рішень є багатоетапним та інвестиційно обґрунтованим. Модель поєднує технічну валідацію, економічне обґрунтування, сервісний супровід та аналітичний моніторинг у цілісний цикл взаємодії з клієнтом. Це дозволяє трансформувати соціальні мережі з каналу інформаційного впливу на стратегічний інструмент технічної кваліфікації лідів, оптимізації тривалості угоди та формування довгострокової експертної довіри у сегменті технічно складної продукції.

Для підприємств, які перебувають на початковому етапі цифрової трансформації, рекомендується поетапний підхід щодо впровадження моделі (табл. 3).

Таблиця 3

Етапи впровадження інтегрованої моделі оптимізації маркетингових комунікацій у соціальних мережах для підприємств галузі спецтехніки та будівельного обладнання

Етапи	Тривалість впровадження	Сутність робіт етапу
1	до 3 міс.	Аудит поточної цифрової присутності, формування базової стратегії з урахуванням групи прийняття рішень, запуск регулярного контент-плану з акцентом на демонстраційний відеоматеріал із реальних об'єктів.
2	3–6 міс.	Впровадження таргетованої реклами з сегментацією за галуззю, посадою та географією об'єктів; інтеграція соціальних мереж із веб-сайтом для відстеження технічних запитів; запуск базової аналітики з акцентом на CPQL.
3	6–12 міс.	Розширення присутності на професійних платформах, впровадження чат-ботів для попередньої технічної кваліфікації лідів, інтеграція з системами сервісного обслуговування для оцінювання повного циклу взаємодії.

Джерело: розроблено авторами

Очікувані результати реалізації моделі на основі бенчмаркінгу [3-4]:
- зростання залученості професійної аудиторії на 150–300%;
- зниження CPQL на 20–35%;
- збільшення конверсії лідів в угоди на 15–25%;
- скорочення середнього циклу угоди на 10–15% за рахунок якісної попередньої технічної інформації;
- формування стійкого експертного іміджу бренду.

Висновки. У процесі дослідження встановлено, що ефективність маркетингових комунікацій у соціальних мережах для підприємств галузі спецтехніки та будівельного обладнання визначається не наявністю цифрових каналів як таких, а системністю їх використання, якістю контенту та інтеграцією з аналітичними інструментами, адаптованими до специфіки технічно складної продукції. Виявлено основні бар'єри, що обмежують потенціал соціальних мереж у B2B-сегменті зазначеної галузі: відсутність документальної комунікаційної стратегії, превалювання описового контенту над демонстраційним, обмежене застосування відеоматеріалів із реальних об'єктів та недостатній рівень інтерактивної взаємодії з професійною аудиторією.

Запропонована галузево-орієнтована інтегрована модель, що поєднує стратегічне планування з урахуванням ролей у прийнятті рішень, контент-мікс, технологічну інфраструктуру з інтеграцією сервісних систем та систему оцінювання ефективності на основі галузевих KPI, дозволяє підприємствам перейти від фрагментарної цифрової присутності до стратегічного управління комунікаціями. Практичне впровадження моделі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню бренду та забезпеченню сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Дослідження базується на відкритих даних та експертному бенчмаркінгу, тому очікувані метрики мають імовірнісний характер. Обмеженням є відсутність довготривалого моніторингу фактичних продажів після впровадження моделі. Перспективою подальших досліджень є удосконалення галузевого бенчмаркінгу ефективності соціальних мереж для B2B-підприємств спецтехніки та адаптація інструментів штучного інтелекту до особливостей кваліфікації лідів у сегменті технічно складної продукції.

Список літератури

1. Пойта І. О., Мосійчук І. В., Калініченко О. О. Цифровий маркетинг: сучасний стан і перспективи розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. Т. 7. №546. С. 219–224. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-219-224

2. Гриневич Л. В., Смотрова Д. В. Як організаційно забезпечити омніканальність підприємству? *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та менеджмент.* 2023. №7. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-13
3. Fiedler L., Maechler N. Next Best Experience: How AI Can Power Every Customer Interaction. McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/next-best-experience-how-ai-can-power-every-customer-interaction (дата звернення 15.04.2026).
4. OECD & FAO. Agricultural Outlook 2025–2034. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_601276cd-en.html (дата звернення 15.04.2026).
5. Сафронська І. Маркетингові комунікації: навчальний посібник. Київ: СНУ ім. В. Даля, 2023. 149 с.
6. Державна служба статистики України. Інформаційно-комунікаційні технології в підприємствах. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/ operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html (дата звернення 15.02.2026).
7. COI.ua. Роль соціальних мереж у просуванні B2B-компаній. URL: https://coi.ua/blog/AdMarketing/the-role-of-social-media-in-promoting-b2b-companies/ (дата звернення 15.02.2026).
8. Сігарьова І. Соціальні мережі для B2B: як скласти контент-стратегію, яка дійсно працюватиме. The Page. URL: https://thepage.ua/ua/experts/socialni-merezhi-dlya-v2v-yak-sklasti-kontent-strategiyu-yaka-dijsno-pracyuvatime-the-page (дата звернення 15.02.2026).
9. Іванов В. Від автоматизації до повторних продажів: як чат-боти допомагають бізнесу рости. Netpeak. URL: https://netpeak.net/uk/blog/vid-avtomatizatsii-do-povtornikh-prodazhiv-yak-chat-boti-dopomagayut-biznesurosti/ (дата звернення 15.02.2026).
10. YouControl. ТОВ «Креін Юкреін». URL: https://youcontrol.com.ua/ catalog/company_details/37389561/ (дата звернення 15.02.2026).
11. Crane Ukraine. Офіційний сайт. URL: https://www.crane-ukraine.com/ (дата звернення 15.02.2026).
12. Універсал Кран Сервіс. Офіційний сайт. URL: https:// universalkranservis.com/ua/ (дата звернення 15.02.2026).

References

1. Poita, I. O., Mosiichuk, I. V., & Kalinichenko, O. O. (2023). Digital marketing: current state and prospects for development in Ukraine. *Business Inform,* 7(546), 219–224. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-219-224 [In Ukrainian].
2. Hrynevych, L. V., & Smotrova, D. V. (2023). How to ensure omnichannel organization of an enterprise? *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management,* 7. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-13 [In Ukrainian].
3. Fiedler, L., & Maechler, N. (2026). Next Best Experience: How AI Can Power Every Customer Interaction. McKinsey & Company. Retrieved from https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/next-best-experience-how-ai-can-power-every-customer-interaction (accessed February 15, 2026).
4. OECD & FAO. (2025). Agricultural Outlook 2025–2034. Paris: OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_601276cd-en.html (accessed February 15, 2026).
5. Safronska, I. (2023). Marketing Communications: Textbook. Kyiv: SNU named after V. Dahl. [In Ukrainian].
6. State Statistics Service of Ukraine. (2026). Information and communication technologies in enterprises. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html (accessed February 15, 2026) [In Ukrainian].
7. COI.ua. (2026). The Role of Social Networks in Promoting B2B Companies. Retrieved from https://coi.ua/blog/AdMarketing/the-role-of-social-media-in-promoting-b2b-companies/ (accessed February 15, 2026) [In Ukrainian].
8. Siharova, I. (2026). Social media for B2B: how to create a content strategy that really works. The Page. Retrieved from https://thepage.ua/ua/experts/socialni-merezhi-dlya-v2v-yak-sklasti-kontent-strategiyu-yaka-dijsno-pracyuvatime (accessed February 15, 2026) [In Ukrainian].
9. Ivanov, V. (2026). From automation to repeat sales: how chatbots help business grow. Netpeak. Retrieved from https://netpeak.net/uk/blog/vid-avtomatizatsii-do-povtornikh-prodazhiv-yak-chat-boti-dopomagayut-biznesurosti/ (accessed February 15, 2026) [In Ukrainian].

10. YouControl. (2026). Crane Ukraine LLC. Retrieved from https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37389561/ (accessed February 15, 2026) [In Ukrainian].
11. Crane Ukraine. (2026). Official website. Retrieved from https://www.crane-ukraine.com/ (accessed February 15, 2026) [In Ukrainian].
12. Universal Crane Service. (2026). Official website. Retrieved from https://universalkranservis.com/ua/ (accessed February 15, 2026) [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 18.02.2026
Прийнята до публікації 20.04.2026
Опубліковано онлайн 25.05.2026

УДК: 339.138:004.738.5:339.166.5 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-96-103**

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ E-COMMERCE В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Орленко О. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: orlenko20022015@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8814-4476

Мельник Є. Б., викладач кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: oracs@ukr.net
ORCID: 0009-0009-0044-0739

Анотація. *Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних та методичних засад формування цінової політики підприємств електронної комерції в умовах цифрової трансформації економіки та визначенні ролі динамічного ціноутворення як інструменту адаптації до змін ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів і конкурентного середовища. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до формування цінової політики; системний підхід – для дослідження взаємозв'язку факторів динамічного ціноутворення; порівняльний аналіз – для оцінювання трансформації цінових стратегій у цифровій економіці; статистичний та графічний аналіз – для дослідження тенденцій розвитку e-commerce; метод узагальнення – для формування класифікації факторів динамічного ціноутворення. Результати дослідження полягають у поглибленні теоретичного змісту динамічного ціноутворення як адаптивного механізму формування цін, систематизації ключових факторів впливу (ринково-конкурентних, споживчих, фінансово-економічних, товарно-операційних, маркетингово-канальних та технологічних), а також у визначенні ролі цифрових технологій (Big Data, штучного інтелекту та генеративного AI) у підвищенні ефективності цінових рішень. Обґрунтовано доцільність переходу від статичних до алгоритмічних моделей ціноутворення в умовах високої динамічності ринку. Практична значимість дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів і рекомендацій підприємствами електронної комерції для підвищення ефективності цінової політики, оптимізації доходів, зростання конверсії, посилення конкурентоспроможності та забезпечення адаптивності бізнесу до змін цифрового середовища.*
Ключові слова: *цінова політика, електронна комерція, інтернет-підприємства, динамічне ціноутворення, штучний інтелект, Big Data, цифрова економіка, конкурентоспроможність.*

TRANSFORMATION OF E-COMMERCE ENTERPRISES' PRICING POLICY IN THE DIGITAL ECONOMY

Olha Orlenko, Associate Professor, Phd of the Economics of Enterprise and Business Organization Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: orlenko20022015@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8814-4476

Yevgen Melnyk, teacher of the Economics of Enterprise and Business Organization Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: oracs@ukr.net
ORCID: 0009-0009-0044-0739

Abstract. *The purpose of this study is to substantiate the theoretical and methodological foundations for the formation of pricing policy in e-commerce enterprises under the conditions of digital transformation of the economy, as well as to determine the role of dynamic pricing as an effective tool for adapting to changes in market conditions, consumer behavior, and the competitive environment. In the course of the research, a comprehensive set of general scientific and specialized methods was applied. In particular, methods of analysis and synthesis were used to generalize theoretical approaches to pricing policy formation; a systems approach was employed to investigate the interrelationships between the factors influencing dynamic pricing; comparative analysis was applied to assess the transformation of pricing strategies in the digital economy; statistical and graphical methods were used to analyze trends in the development of e-commerce; and the method of generalization was utilized to develop a classification of the key factors affecting dynamic pricing. The results of the study consist of deepening the theoretical understanding of dynamic pricing as an adaptive mechanism for price formation, as well as in the systematization of the main influencing factors, including market-competitive, consumer-related, financial-economic, product-operational, marketing-channel, and technological factors. In addition, the study identifies the growing role of digital technologies, such as Big Data, artificial intelligence, and generative AI, in enhancing the effectiveness of pricing decisions. The research substantiates the feasibility of transitioning from traditional static pricing models to algorithm-based pricing approaches in conditions of high market volatility and rapid environmental change. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches and recommendations by e-commerce enterprises in order to improve the effectiveness of their pricing policies, optimize revenue generation, increase conversion rates, strengthen competitive advantages, and ensure greater business adaptability to the evolving digital environment.*

Keywords: *pricing policy, e-commerce, online enterprises, dynamic pricing, artificial intelligence, Big Data, digital economy, competitiveness.*

JEL Classification: M310; O330; L810; C450

Постановка проблеми. Одним із ключових інструментів ринкового механізму, що визначає взаємодію процесів виробництва, обміну та споживання, є ціна. Вона є базовим регулятором економічних відносин, забезпечуючи узгодження інтересів виробників і споживачів у конкурентному середовищі.

У сучасних умовах господарювання ціна повинна формуватися на такому рівні, що забезпечує не лише покриття витрат підприємства, а й досягнення достатнього рівня прибутковості для підтримання його конкурентних позицій і довгострокового розвитку. Водночас процес ціноутворення та розробка адекватної цінової політики підприємства істотно ускладняються під впливом глобалізації, цифровізації економіки та швидкої трансформації споживчої поведінки, особливо у такій динамічній сфері, як електронна комерція.

За сучасними оцінками, у 2025 році обсяг світового ринку e-commerce перевищує 6,8 трлн. дол. США, а кількість онлайн-покупців становила близько 2,77 млрд. осіб, що відповідає понад 33% населення світу [1]. Частка онлайн-продажів у світовій роздрібній торгівлі досягла понад 20% і продовжує зростати [2]. В Україні також спостерігається активна динаміка розвитку: обсяг інтернет-торгівлі у 2024 році збільшився на 25% та досяг близько 239 млрд. грн., а кількість онлайн-покупців перевищила 11 млн. осіб [3]. Крім того, у 2025 році кількість підприємців у сфері онлайн-торгівлі зросла більш ніж на 20%, що свідчить про активізацію бізнесу в цифровому середовищі [4].

В умовах таких трансформацій цінова політика стає однією з ключових складових маркетингової діяльності підприємства, оскільки саме вона визначає рівень попиту, позиціонування продукції та фінансові результати діяльності. Її сутність полягає у системному управлінні процесами ціноутворення з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Реалізація цінової політики здійснюється через формування цінової стратегії, яка визначає принципи встановлення та коригування цін залежно від змін ринкової кон'юнктури. У сучасних умовах особливого значення набувають гнучкі підходи до ціноутворення, зокрема динамічне ціноутворення, яке передбачає зміну цін у режимі реального часу на основі аналізу конкуренції, попиту та поведінки споживачів.

Згідно з сучасними дослідженнями, впровадження динамічного ціноутворення дозволяє підприємствам збільшити прибутковість у середньому на 5–10% за рахунок більш точного узгодження ціни з ринковими умовами [5]. Крім того, зростає роль мобільної комерції (понад 57% покупок у 2025 році здійснювалося з мобільних пристроїв), а також спостерігається зміна структури попиту: споживачі здійснюють покупки частіше, але більш чутливо реагують на рівень цін [6]. Тому застосування сучасних підходів до розробки цінової політики відіграє фундаментальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та у створенні сприятливих умов для розвитку компаній будь-якої сфери і особливо для торговельних компаній.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування цінової політики підприємств в умовах цифровізації економіки є предметом активних наукових досліджень, однак наявні підходи характеризуються фрагментарністю та різним рівнем адаптації до умов електронної комерції. Зокрема, у праці О. С. Петрицької [7] наголошено на трансформації маркетингових стратегій ціноутворення під впливом цифровізації, проте недостатньо розкрито механізми інтеграції аналітичних інструментів у процес прийняття цінових рішень. У роботах В. Лімана, Я. Іванчука та Р. Ярощука [8] динамічне ціноутворення розглядається як ефективний інструмент оперативного реагування на зміни попиту та конкуренції, проте обмеженням є недостатня систематизація факторів впливу та відсутність комплексного підходу до їх класифікації. Таку ж позицію займає І. М. Окландер [9], який трактує динамічне ціноутворення як адаптивний механізм, однак не приділяє належної уваги ролі цифрових платформ і Big Data у формуванні цін. Дослідження Р. Б. Окрепкого та В. Т. Дудара [10] має вагоме значення з погляду використання технологій штучного інтелекту в управлінні ціноутворенням, однак його результати переважно зосереджені на інструментальному аспекті. Крім того, сучасні аналітичні дослідження [11, 12] підтверджують зростання використання динамічного ціноутворення у практиці e-commerce, однак вони мають переважно описовий характер і не формують цілісної теоретичної та методичної бази для

його впровадження. Отже, незважаючи на значний науковий доробок, у дослідженнях недостатньо розкривається комплексний вплив факторів динамічного ціноутворення; інтеграція штучного інтелекту у систему стратегічного управління цінами; поведінкові аспекти сприйняття динамічних цін споживачами, що зумовлює необхідність подальшого поглиблення досліджень у цьому напрямі.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових досліджень у сфері ціноутворення та управління ціновою політикою підприємств, низка аспектів цієї проблеми залишається недостатньо опрацьованою саме у контексті електронної комерції та динамічного ціноутворення. Зокрема, потребують поглибленого дослідження питання адаптації класичних підходів до формування цінової політики в умовах високої швидкості зміни ринкових даних, алгоритмізації процесів ціноутворення та використання великих масивів даних (Big Data) у режимі реального часу. Окремої уваги потребує також проблема впливу алгоритмічного ціноутворення на поведінку споживачів, зокрема в умовах персоналізованих цін та цифрової сегментації ринку. Недостатньо досліджено питання інтеграції інструментів штучного інтелекту та автоматизованих систем управління цінами у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Метою статті є дослідження особливостей формування цінової політики підприємства в умовах динамічного ціноутворення у сфері e-commerce, а також обґрунтування підходів до її адаптації до сучасних цифрових умов функціонування ринку.

Основний матеріал. Ціноутворення відіграє ключову роль у системі маркетингового планування підприємства, оскільки саме ціна безпосередньо впливає на поведінку споживачів, конкурентну позицію підприємства та рівень його прибутковості. Основною метою ціноутворення є досягнення збалансованого співвідношення між вартістю товару або послуги, очікуваннями споживачів і конкурентним середовищем, а також забезпечення необхідного рівня прибутковості. Ефективно сформована цінова політика дає змогу підприємству досягти конкурентних переваг, залучити нових клієнтів, утримати наявних та розширити свою частку ринку. Як зазначає О. С. Петрицька: «Цінова політика є одним із ключових елементів маркетингової діяльності будь-якого підприємства. Її можна розглядати як процес управління цінами та ціноутворенням, що передбачає встановлення таких цін, які забезпечують досягнення стратегічних і фінансових цілей бізнесу» [7].

Формування цінової політики передбачає врахування низки ключових аспектів. По-перше, ціна повинна відображати цінність товару або послуги для споживача, що визначається через дослідження потреб цільової аудиторії, аналіз конкурентних пропозицій та оцінку інноваційних характеристик продукту. По-друге, важливим є аналіз конкурентного середовища, який дозволяє обрати відповідну стратегію: встановлення ціни на рівні, нижче або вище за конкурентів залежно від ринкової позиції підприємства. По-третє, ціноутворення тісно пов’язане з позиціонуванням товару: преміальні товари передбачають вищий рівень цін, тоді як продукція масового споживання орієнтується на доступність.

Важливою складовою формування цінової політики підприємства є вибір цінової стратегії, базовими видами якої є преміальне, конкурентне та диференційоване ціноутворення. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня конкуренції, типу товару, характеристик цільової аудиторії та стратегічних цілей підприємства. Особливу роль відіграє врахування цінової еластичності попиту: у випадку нееластичного попиту підприємство має можливість підвищувати ціни без суттєвого зниження обсягів реалізації.

Методи ціноутворення є ключовим інструментом реалізації цінової політики та включають витратний, попитовий та конкурентний підходи. Однак в умовах розвитку електронної комерції традиційні підходи до встановлення цін виявляються недостатньо ефективними, оскільки цифрове середовище характеризується високою швидкістю змін, прозорістю інформації та значною чутливістю споживачів до цінових коливань.

Сфера e-commerce функціонує в умовах постійного оновлення даних про попит, поведінку користувачів, дії конкурентів і наявність товарних запасів. Це зумовлює необхідність переходу від статичних моделей ціноутворення до більш гнучких та адаптивних підходів, здатних оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури в режимі реального часу.

У цьому контексті динамічне ціноутворення набуває особливої важливості як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств електронної комерції. Його застосування дозволяє не лише оптимізувати рівень цін залежно від поточної ситуації на ринку, але й персоналізувати цінові пропозиції, підвищувати конверсію, максимізувати дохід та формувати стійкі конкурентні переваги у цифровому середовищі.

У науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття динамічного ціноутворення, так В. Ліман та співавтори визначають динамічне ціноутворення у роздрібній торгівлі як стратегію оперативного коригування цін на товари у реальному часі з урахуванням різних чинників, таких як попит, рівень конкуренції, поведінка споживачів та інші ринкові умови [8].

На думку І. М. Окландера [9], динамічне ціноутворення доцільно визначати як адаптивний механізм формування ціни, за якого вона є не лише грошовим виразом вартості товару чи послуги, а й результатом безперервної взаємодії попиту і пропозиції, індивідуальної цінності блага для споживача та поточної ринкової кон'юнктури. У цьому контексті ціна формується як компроміс, що відображає узгодження економічних інтересів продавця і покупця.

У дослідженні Р. Б. Окрепкого та В. Т. Дудара [10] зазначається, що у сфері e-commerce застосування динамічного ціноутворення забезпечує одночасне прискорення оборотності товарів і зростання маржинального прибутку без потреби у додаткових витратах. Використання персоналізованих цінових пропозицій сприяє підвищенню рівня конверсії (орієнтовно з 2–3% до 4–6%) та посиленню клієнтської лояльності, особливо за умов прозорих механізмів формування цін, коли споживачі чітко розуміють причини їх зміни.

На сучасному етапі розвитку цифрових технологій динамічне ціноутворення набуває якісно нового змісту, оскільки ґрунтується на використанні великих масивів даних та алгоритмічних інструментів, що забезпечують можливість коригування цін у режимі реального часу з урахуванням змін у поведінці споживачів, їх платоспроможності, сприйнятті цінності товару, а також впливу ринкових і внутрішніх факторів. З огляду на багатофакторний характер цього процесу виникає необхідність їх систематизації та узагальнення, що дозволяє більш глибоко зрозуміти механізми формування динамічних цін. Ключові фактори, які впливають на динамічне ціноутворення, узагальнено у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація факторів динамічного ціноутворення

Група факторів	*Складові*	*Вплив*
Ринково-конкурентні	попит і його сезонність, еластичність попиту, дефіцит/надлишок товару, ціни товарів-замінників, конкуренція, життєвий цикл товару	визначають загальну ринкову ситуацію та рівень допустимої ціни, формують базовий ціновий діапазон
Споживчі	поведінка клієнтів, історія покупок, лояльність, чутливість до ціни, доходи споживачів, очікувана конверсія, відгуки та репутація бренду	відображають реакцію покупців на зміну ціни та її вплив на обсяги продажів
Фінансово-економічні	валютні коливання, інфляція, маржинальний коридор, податки та мита, операційні витрати (логістика, маркетинг, зберігання)	формують собівартість і мінімально допустимий рівень ціни для забезпечення прибутковості
Товарно-операційні	наявність товару на складі, оборотність запасів, терміни придатності, витрати на зберігання, логістика	визначають необхідність швидкого продажу або навпаки – утримання ціни
Маркетингово-канальні	маркетингові кампанії, канали продажу, рівень сервісу, time-based pricing	впливають на сприйняття цінності товару та ефективність продажів у різних каналах
Регуляторні та технологічні	державне регулювання цін, алгоритми автоматизації, Big Data та аналітичні системи	встановлюють зовнішні обмеження та забезпечують можливість автоматичного коригування цін

Джерело: складено авторами на основі [5, 7, 8, 9, 10]

Систематизація факторів, що впливають на динамічне ціноутворення, дозволяє не лише окреслити складність і багатовимірність цього процесу, а й підтверджує його зростаючу практичну значущість у діяльності підприємств електронної комерції. Врахування зазначених чинників створює передумови для ефективного впровадження адаптивних цінових стратегій, що дедалі ширше застосовуються в умовах цифрової економіки. Це знаходить своє відображення і в аналітичних дослідженнях, які фіксують поступове поширення практик

динамічного ціноутворення серед e-commerce-компаній. Так, у 2021 році дослідження Statista показувало, що близько 21% e-commerce-компаній у Європі та Північній Америці вже використовували динамічне ціноутворення, тоді як 17% планували його впровадження, що свідчить про поступову, але стабільну цифрову трансформацію цінових стратегій [11]. У подальші роки ця тенденція посилилася через розвиток алгоритмічних моделей та автоматизації бізнес-процесів.

Ефективність динамічного ціноутворення підвищилася останніми роками завдяки використанню алгоритмів штучного інтелекту та генеративного штучного інтелекту (GenAI), пройшовши свій шлях еволюції (рис. 1).

Рис. 1 Еволюція моделей динамічного ціноутворення

Джерело: [11]

Одним із ключових напрямів розвитку динамічного ціноутворення є трансформація підходів від традиційних моделей штучного інтелекту до використання генеративного штучного інтелекту (GenAI). На відміну від класичних алгоритмів, GenAI здатний не лише аналізувати наявні дані, а й формувати нові сценарії ціноутворення, включаючи персоналізовані пропозиції, індивідуальні знижки та комплексні цінові пакети, адаптовані до поведінкових характеристик споживачів. Крім того, такі системи дозволяють моделювати альтернативні ринкові сценарії («what-if analysis»), що підвищує обґрунтованість стратегічних управлінських рішень.

Паралельно спостерігається суттєве розширення використання даних та цифрових технологій у процесах ціноутворення. Застосування аналітики великих даних і обробки інформації у режимі реального часу забезпечує оперативне коригування цінових параметрів залежно від змін попиту, рівня запасів, логістичних витрат та стану ланцюгів постачання. У праці Р. Б. Окрепкого та В. Т. Дудара [10] наголошується на необхідності врахування етапу життєвого циклу товару під час розробки цінової політики. У цьому контексті значну роль відіграватимуть сучасні технологічні платформи та AI-орієнтовані системи ціноутворення, які інтегрують різнорідні джерела інформації та підвищують точність прогнозування цінової динаміки.

Окремим важливим аспектом процесу формування цінової політики підприємства є вплив макроекономічної нестабільності, зокрема ризиків дефляційних і стагфляційних процесів. За умов уповільнення економічного зростання та коливань попиту підприємства змушені адаптувати цінові стратегії до надлишкової пропозиції та зниження споживчої активності.

У таких умовах динамічне ціноутворення виконує функцію інструменту балансування між стимулюванням попиту, управлінням запасами та недопущенням цінових війн, а також забезпечує підтримання фінансової стійкості підприємств.

Крім того, зростає значення динамічного ціноутворення в умовах кризових явищ та ринкової турбулентності. Для підприємств, які функціонують у нестабільному середовищі, зокрема у галузях із високою конкуренцією та зовнішніми шоками, застосування адаптивних цінових моделей дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку. Це сприяє оптимізації доходів, підтриманню ліквідності та збереженню конкурентних позицій навіть за умов посилення зовнішнього економічного тиску.

Згідно з опитуванням, проведеним Valcon, близько 61% європейських роздрібних торговців

нині використовують певну форму динамічного ціноутворення. Опитування 350 роздрібних торговців з усієї Європи показало, що, хоча 61% використовують такі форми динамічного ціноутворення, як евристичне або автоматизоване динамічне ціноутворення, але менше 15% використовують алгоритмічне або штучно-інтелектне (ШІ) динамічне ціноутворення. Однак 55% планують пілотувати форму динамічного ціноутворення на основі ШІ/GenШІ у 2025 році [12].

Проте запровадження динамічного ціноутворення в умовах цифровізації економіки потребує комплексного та системного підходу, що передбачає інтеграцію аналітичних, технологічних і маркетингових інструментів у процес формування цінової політики підприємства. Передусім доцільним є формування якісної інформаційної бази, яка включає дані про поведінку споживачів, історію продажів, рівень попиту, цінові стратегії конкурентів, а також макроекономічні показники. Використання великих масивів даних (Big Data) дозволяє забезпечити обґрунтованість цінових рішень і підвищити точність прогнозування попиту.

Важливим етапом у формуванні цінової політики підприємств є впровадження сучасних цифрових технологій та аналітичних платформ, зокрема алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту, які забезпечують можливість коригування цін у режимі реального часу. Особливу увагу слід приділити використанню генеративного штучного інтелекту (GenAI), що дозволяє не лише аналізувати дані, а й формувати альтернативні сценарії ціноутворення, адаптовані до різних сегментів споживачів.

Доцільним є проведення сегментації клієнтів за поведінковими, демографічними та економічними характеристиками з метою реалізації персоналізованого підходу до ціноутворення. Це дає змогу враховувати індивідуальну чутливість до ціни, рівень лояльності та платоспроможність клієнтів, що сприяє підвищенню конверсії та зростанню обсягів продажів.

Однією з ключових умов ефективного функціонування динамічного ціноутворення є системний моніторинг ринкової кон'юнктури, зокрема змін попиту, рівня конкуренції, наявності товарних запасів та логістичних витрат. На основі цього доцільно застосовувати гнучкі цінові стратегії, що передбачають оперативне реагування на ринкові коливання та забезпечують оптимальний баланс між прибутковістю та конкурентоспроможністю.

Водночас підприємствам необхідно враховувати ризики, пов'язані зі сприйняттям цінової справедливості споживачами. З метою мінімізації негативних реакцій доцільно забезпечити прозорість механізмів ціноутворення, інформувати клієнтів про причини зміни цін, а також використовувати інструменти лояльності, такі як персоналізовані знижки та бонусні програми.

Крім того, впровадження динамічного ціноутворення має супроводжуватися інтеграцією з загальною маркетинговою стратегією підприємства, зокрема з політикою просування, каналами збуту та позиціонуванням бренду. Це дозволить забезпечити узгодженість управлінських рішень і підвищити ефективність реалізації цінової політики.

Отже, успішне впровадження динамічного ціноутворення передбачає поєднання технологічних інновацій, глибокого аналізу ринку та орієнтації на споживача, що в сукупності забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та його фінансової стійкості в умовах мінливого ринкового середовища.

Висновки. У результаті проведеного дослідження поглиблено теоретичні засади формування цінової політики підприємств в умовах цифрової економіки та обґрунтовано ключову роль динамічного ціноутворення як інструменту адаптації до нестабільного ринкового середовища. Наукова новизна дослідження полягає у: систематизації факторів динамічного ціноутворення за багаторівневою класифікацією (ринково-конкурентні, споживчі, фінансово-економічні, операційні, маркетингові та технологічні); розвитку підходу до трактування динамічного ціноутворення як інтегрованої системи, що поєднує економічні, поведінкові та цифрові компоненти; обґрунтуванні ролі генеративного штучного інтелекту як інструменту формування альтернативних сценаріїв ціноутворення.

Практична значимість отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами електронної комерції для: впровадження адаптивних моделей ціноутворення; підвищення точності прогнозування попиту; оптимізації доходів і маржинальності; посилення конкурентних позицій у цифровому середовищі. Доведено, що застосування динамічного ціноутворення на основі технологій Big Data та штучного інтелекту сприяє підвищенню ефективності управління ціновою політикою та забезпечує гнучкість реагування на зміни ринку.

Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з: розробкою економіко-математичних моделей динамічного ціноутворення; дослідженням впливу персоналізованих цін на поведінку споживачів; оцінюванням ефективності використання генеративного штучного інтелекту у процесах ціноутворення; аналізом етичних та регуляторних аспектів алгоритмічного ціноутворення.

Список літератури:

1. Світові тренди e-commerce у 2025 році: загальні та B2B. URL: https://ess.business/svitovi-trendi-ecommerce-u-2025-roci-zagalni-ta-b2b/ (дата звернення 07.02.2026).
2. Шимкович М. 26 ключових показників і трендів e-commerce у 2026 році. URL: https://sprava.prom.ua/35-trendiv-2024/ (дата звернення 08.02.2026).
3. Дослідження українського ринку eCommerce. URL: https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2 (дата звернення 01.02.2026).
4. Економіка e-commerce: виручка лідерів та статистика галузі. URL: https://bdf.gov.ua/ekonomika-e-commerce-vyruchka-lideriv-ta-statystyka-haluzi/ (дата звернення 08.02.2026).
5. Тренди в ціноутворенні: як залишатися конкурентоспроможним? URL: https://pricecop.net/uk/blog/trendy-v-tsenoobrazovanyy/ (дата звернення 06.02.2026).
6. Аналіз трендів 2024–2026 рр. в e-commerce на основі 7,5 млн. замовлень. URL: https://marketer.ua/ua/analysis-of-trends-2024-2026-based-on-7-5-million-orders/ (дата звернення 09.02.2026).
7. Петрицька О. С. Маркетингові стратегії ціноутворення у e-commerce. *Ефективна економіка.* 2025. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/ 2307-2105.2025.4.37 URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/ 6235/6308 (дата звернення 09.02.2026).
8. Ліман В., Іванчук Я., Ярощук Р. Динамічне ціноутворення в українському інтернет-рітейлі. *Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах.* 2024. № 1. С. 231–236. DOI: https://doi.org/10.31891/ 2219-9365-2024-77-30.
9. Окландер І. М. Динамічне ціноутворення – прогресивна тенденція цифрового маркетингу. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2023. №1 (90). С. 37–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-1-52
10. Окрепкий Р. Б., Дудар В. Т. Інноваційні підходи до ціноутворення та управління асортиментом на основі штучного інтелекту. *Інноваційна економіка*. 2025. № 3. С. 49–54. DOI: https://doi.org/10.37332 URL: https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1557 (дата звернення 11.02.2026).
11. Statista Research Department. E-commerce companies planning on using dynamic pricing in North America and Europe in 2021. 2025. URL: https://www.statista.com/statistics/1174557/dynamic-pricing-ecommerce-companies-worldwide/ (дата звернення 03.02.2026).
12. Dynamic pricing predictions for 2025. URL: https://valcon.com/ insights/dynamic-pricing-predictions-for-2025/ (дата звернення 11.02.2026).

References

1. World eCommerce trends in 2025: general and B2B. (n.d.). Retrieved from https://ess.business/svitovi-trendi-ecommerce-u-2025-roci-zagalni-ta-b2b/ (accessed February 7, 2026). [In Ukrainian].
2. Shymkovych, M. (2026). 26 key e-commerce indicators and trends. Retrieved from https://sprava.prom.ua/35-trendiv-2024/ (accessed February 8, 2026). [In Ukrainian].
3. Research of the Ukrainian eCommerce market. (n.d.). Retrieved from https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2 (accessed February 1, 2026). [In Ukrainian].
4. E-commerce economy: revenue of leaders and industry statistics. (n.d.). Retrieved from https://bdf.gov.ua/ekonomika-e-commerce-vyruchka-lideriv-ta-statystyka-haluzi/ (accessed February 8, 2026). [In Ukrainian].
5. Pricing trends: how to stay competitive? (n.d.). Retrieved from https://pricecop.net/uk/blog/trendy-v-tsenoobrazovanyy/ (accessed February 6, 2026).
6. E-commerce in Ukraine: trend analysis 2024–2026 based on 7.5 million orders. Retrieved from https://marketer.ua/ua/analysis-of-trends-2024-2026-based-on-7-5-million-orders/ (accessed February 9, 2026). [In Ukrainian].
7. Petrytska, O. S. (2025). Marketing pricing strategies in e-commerce. *Efektyvna ekonomika,* 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.37 Retrieved from https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6235/6308 (accessed February 9, 2026). [In Ukrainian].

8. Lyman, V., Ivanchuk, Ya. & Yaroshchuk, R. (2024). Dynamic pricing in Ukrainian Internet retail. *Measuring and Computing Devices in Technological Processes,* 1, 231–236. DOI: https://doi.org/10.31891/2219-9365-2024-77-30. [In Ukrainian].

9. Oklander, I. M. (2023). Dynamic pricing as a progressive trend of digital marketing. *Problems of Systemic Approach in Economics,* 1(90), 37–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-1-52. [In Ukrainian].

10. Okrepkyi, R. B. & Dudar, V. T. (2025). Innovative approaches to pricing and assortment management based on artificial intelligence. *Innovatsiina ekonomika,* 3, 49–54. DOI: https://doi.org/10.37332 Retrieved from https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1557 (accessed February 11, 2026). [In Ukrainian].

11. Statista Research Department. E-commerce companies planning on using dynamic pricing in North America and Europe in 2021. (n.d.). (2025). Retrieved from https://www.statista.com/statistics/1174557/dynamic-pricing-ecommerce-companies-worldwide/ (accessed February 3, 2026).

12. Dynamic pricing predictions for 2025. (n.d.). Retrieved from https://valcon.com/insights/dynamic-pricing-predictions-for-2025/ (accessed February 11, 2026).

Стаття надійшла до редакції 18.02.2026
Прийнята до публікації 23.04.2026
Опубліковано онлайн 25.05.2026

УДК: 339.138:658.7(477) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-104-110**

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Стрій Л. О., доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: striyla@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4683-1806

Фісалович Ю. І., здобувач ступеня бакалавра спеціальності 075 «Маркетинг», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: fisalovichjulia@gmail.com
ORCID: 0009-0008-2436-3056

Анотація. *Метою статті є з'ясування того, як маркетингове забезпечення впливає на формування результативної міжнародної логістики підприємства. Актуальність теми зумовлена тим, що нині міжнародна логістика залежить не лише від транспортування, термінів і витрат, а й від точності ринкової інформації, поведінки споживачів, вимог ринку і рівня сервісу. У статті виходимо з того, що логістичні рішення дають кращий результат тоді, коли вони узгоджені з маркетинговою орієнтацією підприємства, його позиціонуванням і структурою попиту. Для досягнення поставленої мети використано системний підхід, елементи порівняльного аналізу, логічного узагальнення та інтерпретації сучасних наукових підходів до взаємодії маркетингу і логістики. Інформаційну основу становили сучасні публікації з питань цифровізації ланцюгів постачання, клієнтоорієнтованості логістики, координації каналів розподілу та маркетингового управління попитом. Установлено, що маркетингове забезпечення впливає на міжнародну логістику через більш точне прогнозування попиту, покращення узгодженості каналів збуту, підвищення керованості сервісу і гнучкішу реакцію підприємства на зміни ринкової кон'юнктури. Показано, що за такого підходу логістика працює не відокремлено, а як частина загальної системи створення цінності для споживача. Доведено також, що цифрові інструменти підсилюють зв'язок між маркетинговими та логістичними рішеннями і полегшують адаптацію підприємства до нестабільного середовища. Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані для узгодження маркетингових і логістичних рішень, зменшення витрат, покращення обслуговування клієнтів, раціональнішого управління запасами та підвищення стійкості підприємства у міжнародних ланцюгах постачання. Отримані узагальнення є корисними для підприємств, які працюють на зовнішніх ринках і шукають способи поєднати ринкову орієнтацію з ефективною організацією міжнародної логістики.*
Ключові слова: *міжнародна логістика, маркетингове забезпечення, ланцюги постачання, конкурентоспроможність, цифровізація, управління попитом, міжнародна діяльність підприємства.*

THE ROLE OF MARKETING SUPPORT IN FORMING EFFECTIVE INTERNATIONAL LOGISTICS OF AN ENTERPRISE

Liubov Strii, D.Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: striyla@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4683-1806

Yulia Fisalovych, Bachelor's student in specialty 075 «Marketing», Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: fisalovichjulia@gmail.com
ORCID: 0009-0008-2436-3056

Abstract. *Purpose. This article examines how marketing support affects the organization and practical effectiveness of international logistics at the enterprise level. The topic is relevant because logistics in foreign markets depends not only on transport, timing, warehousing, and cost control, but also on demand patterns, customer expectations, distribution channel choices, service standards, and competition. The paper proceeds from the assumption that international logistics becomes more effective when it is closely connected with market signals and consumer needs rather than treated as an isolated operational function. Method. The study uses systemic reasoning, comparative interpretation, logical generalization, and analysis of recent academic approaches to the interaction between marketing and logistics. The informational basis includes recent research on supply chain digitalization, customer-oriented logistics, demand management, and service quality. Results. The paper shows that marketing support influences international logistics through more accurate demand forecasting, market segmentation, distribution channel coordination, service adaptation, and better synchronization between customer requirements and logistics operations. It is argued that logistics becomes more effective when it is aligned with market needs and changing external conditions. The analysis also demonstrates that digital tools strengthen the link between marketing and logistics by improving coordination, information visibility, and the speed of response in international supply chains. Practical importance. The obtained conclusions may be used by enterprises to improve supply coordination, adjust logistics decisions to market conditions, reduce the mismatch between demand and deliveries, and*

maintain stronger positions in foreign markets. The summarized results are also useful for increasing service quality, strengthening resilience, and supporting better decisions in international operations.

Keywords: *international logistics, marketing support, supply chain coordination, competitiveness, digital tools, demand forecasting, enterprise international activity.*

JEL Classification: M110; M310; F230; L910

Постановка проблеми. Проблема, яка досліджується у цій статті, полягає в тому, що міжнародна логістика втрачає результативність, коли підприємство будує її без урахування маркетингової інформації. Для компанії, яка працює на зовнішніх ринках, уже недостатньо просто організувати перевезення чи скоротити витрати. Не менш важливо розуміти, як змінюється попит, що саме очікує клієнт, які умови диктує конкретний ринок і як на ці зміни реагують конкуренти. Тому міжнародну логістику доцільно розглядати як функцію, тісно пов'язану з маркетинговим забезпеченням, а не як окремий технічний блок діяльності підприємства.

Для українських підприємств це питання набуло особливої гостроти останніми роками, коли міжнародні постачання довелося перебудовувати під тиском воєнних ризиків, порушень логістичних маршрутів, енергетичних обмежень і нестійкого зовнішнього попиту. У такій ситуації саме маркетингове забезпечення допомагає не втрачати контакт із ринком, вчасно змінювати підхід до збуту та коригувати логістичні рішення відповідно до нових умов [10].

Міжнародну логістику доцільно оцінювати ширше, ніж через швидкість доставки або економію витрат. Її реальна ефективність проявляється в тому, наскільки точно підприємство може узгодити рух товару з ринковим попитом, сервісними очікуваннями клієнта та змінами зовнішнього середовища. За такого підходу маркетингове забезпечення стає не другорядним доповненням, а одним із чинників, що безпосередньо впливають на якість логістичних рішень [1]. Слід зазначити деякі важливі аспекти цієї проблеми.

1. Логістична ефективність і маркетингова результативність не збігаються повністю. На практиці підприємство часто стикається з ситуацією, коли прагнення зменшити витрати суперечить потребі підтримувати швидкість доставки, гнучкість постачання або належний рівень сервісу. Через це між логістикою та маркетингом виникає напруження, яке особливо відчутне на міжнародних ринках.
2. Складним залишається й питання оцінювання впливу маркетингових рішень на логістичні результати. Показники на кшталт задоволеності клієнтів, лояльності або якості сервісу мають частково нематеріальний характер, тому їх важко прямо пов'язати з витратами, запасами чи швидкістю постачання.
3. Додаткову складність створює управлінська невизначеність. Підприємство змушене приймати логістичні рішення на основі прогнозів попиту, неповної інформації та мінливих ринкових сигналів, через що зростає роль професійного судження і ризик помилки.
4. Ще одна проблема виникає через розрив між очікуваннями споживачів і фактичними можливостями логістичної системи. Клієнт очікує швидкості, передбачуваності та персоналізації, тоді як підприємство не завжди може забезпечити це в умовах міжнародної діяльності.
5. Крім того, у багатьох компаніях маркетинг і логістика досі працюють недостатньо узгоджено. Через це дублюються окремі дії, втрачається частина інформації, а потенційні конкурентні переваги не переходять у практичний результат.

Отже, ключове завдання полягає у виробленні цілісного підходу, за якого маркетингове забезпечення стає органічною частиною міжнародної логістики підприємства. Саме такий підхід дає змогу краще пристосовувати логістичні процеси до вимог ринку, підвищувати результативність операцій і зміцнювати позиції підприємства у глобальному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові праці дедалі чіткіше показують, що міжнародна логістика не може бути по-справжньому гнучкою, якщо вона не спирається на маркетингову складову. Саме тому в центрі уваги дослідників опинилися попит, сервіс, канали збуту та цифрова координація, тобто ті чинники, які напряму впливають на логістичні рішення підприємства [1].

Чимало авторів зосереджують увагу на цифровізації сервісної частини логістики. У цих роботах показано, що якість інформації про відстеження поставок у B2B-середовищі безпосередньо впливає на довіру клієнта, його лояльність і сприйняття надійності постачальника [2].

Не менш важливими є праці, присвячені клієнтоорієнтованому виміру логістики. Вони переконують, що гнучкість ланцюга постачання напряму пов'язана зі здатністю компанії

швидко реагувати на запити споживача, а, отже, маркетингові сигнали реально змінюють постачання й сервіс на міжнародному ринку [3].

Окремий напрям досліджень присвячений тому, як концепція Industry 4.0 перебудовує співпрацю між учасниками ланцюгів постачання. Йдеться не лише про нові технології, а й про зміну логіки обміну даними, координації дій і спільного створення цінності між партнерами [4].

Сучасні емпіричні дослідження дедалі частіше зосереджуються на тому, як саме цифровізація ланцюга поставок (supply chain digitalization) впливає на практичну результативність ланцюга постачання. Отримані висновки переконують, що цифровізація збільшує швидкість (agility), покращує видимість ланцюга та допомагає підприємству стабільніше працювати в умовах невизначеності [5; 7].

Ще один важливий напрям пов'язаний із дослідженням цифровізації як чинника ефективності та стійкості ланцюга поставок (supply chain). У цих працях наголошується, що цифрові технології не просто пришвидшують операції, а допомагають зменшити інформаційну асиметрію, поліпшити координацію між учасниками ланцюга та зробити підприємство стійкішим до збоїв і зовнішніх потрясінь [6; 9].

Помітне місце посідають і узагальнювальні праці, присвячені систематизації цифрових інструментів у логістиці та управлінню ланцюгом поставок (supply chain management). Вони важливі тому, що звертають увагу не тільки на окремі технології, а й на потребу їх комплексного поєднання в єдиному логістичному процесі: від аналітики даних до платформної взаємодії [8; 11].

Попри наявність актуальних праць, цілісне теоретичне пояснення теми досі не сформоване. Частина досліджень зосереджується переважно на цифровізації, інші на сервісі або на широкій взаємодії маркетингу та управлінні ланцюгом поставок. Натомість роль маркетингового забезпечення саме у формуванні міжнародної логістики підприємства досліджено недостатньо.

Отже, наукова база з цієї теми вже є достатньо широкою, але вона все ще залишає відкритими кілька принципових питань. Насамперед йдеться про способи вимірювання спільного маркетингово-логістичного ефекту, практичне узгодження дій цих функцій і адаптацію міжнародної логістики до швидких ринкових змін. На нашу думку, саме цей перехід від формального співіснування маркетингу й логістики до їх реальної управлінської взаємодії є найслабшим місцем у практиці багатьох підприємств. У цьому й полягає причина, чому навіть технічно налагоджена логістика не завжди забезпечує очікуваний ринковий результат.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Отже, недостатньо опрацьованою залишається не сама ідея взаємодії маркетингу та логістики, а її прикладне втілення у міжнародній діяльності підприємства. Насамперед бракує цілісного пояснення того, як маркетингове забезпечення впливає на якість логістичних рішень, стійкість ланцюгів постачання та пристосування підприємства до змін зовнішнього ринку [5; 11].

Також потребує уточнення механізм, через який маркетингові інструменти допомагають логістичній системі підлаштовуватися під зміни попиту на міжнародних ринках. Не до кінця розкрито і те, як саме синергія маркетингових і логістичних функцій переходить у реальне посилення конкурентоспроможності підприємства.

Мета дослідження полягає в тому, щоб конкретизувати, як саме маркетингове забезпечення впливає на формування ефективної міжнародної логістики підприємства і як інтеграція маркетингових та логістичних рішень може посилювати його позиції на зовнішньому ринку.

Основний матеріал. У практиці сучасного підприємства міжнародна логістика дедалі менше нагадує суто технічну функцію з переміщення товару. Її ефективність значною мірою визначається тим, чи може підприємство своєчасно зчитувати сигнали ринку, розуміти зміну попиту та підлаштовувати під це логістичні рішення. Саме тому традиційна логіка, яка зводила логістику переважно до зниження витрат, вже не відповідає умовам міжнародної конкуренції. Натомість усе більш вагомим стає маркетингово-логістичний підхід, у якому ринкова орієнтація впливає на сам спосіб організації постачань [1].

У міжнародній логістиці маркетингове забезпечення фактично задає рамку, у межах якої приймаються логістичні рішення. Саме воно допомагає зрозуміти, які параметри сервісу є критичними для споживача, які канали розподілу є доцільними, якою має бути швидкість реагування на попит і як підприємству поводитися на різних ринках [2].

Одним із найвідчутніших проявів маркетингового забезпечення у міжнародній логістиці є управління попитом. Воно дозволяє підприємству не діяти навмання, а спиратися на реальні

характеристики споживчої поведінки, ринкові сегменти та відмінності між зарубіжними ринками. У практичному вимірі це означає більш точне планування постачань, більш раціональне формування запасів і зменшення витрат, пов'язаних із невідповідністю між попитом і логістичними рішеннями [3].

Ефективність міжнародної логістики значною мірою залежить від того, чи узгоджені між собою маркетингова та логістична стратегії підприємства. Якщо компанія обирає певне позиціонування на міжнародному ринку, це неминуче впливає на вимоги до доставки, рівня сервісу, типу транспорту та побудови логістичної мережі. Отже, логістика починає відображати не лише внутрішні можливості підприємства, а й маркетингову логіку його поведінки на зовнішньому ринку [4].

Таблиця 1

Взаємозв'язок маркетингового забезпечення та елементів міжнародної логістики

Елемент логістики	*Маркетинговий аспект*	*Конкретні інструменти*	*Характер впливу*	*Економічний ефект*	*Показники оцінювання*
Управління запасами	Прогнозування попиту	ABC/XYZ-аналіз, CRM, аналітика продажів	Синхронізація попиту і пропозиції	Зменшення надлишкових запасів на 15–30%	Оборотність запасів, рівень дефіциту
Транспортування	Рівень сервісу та швидкість доставки	SLA, customer journey mapping	Оптимізація маршрутів і часу	Скорочення термінів доставки на 10–25%	Час доставки, % виконання в строк
Складування	Географія попиту	Геомаркетинг, GIS-системи	Раціональне розміщення складів	Зниження витрат на логістику до 20%	Витрати на зберігання
Розподіл	Канали збуту	Омніканальні стратегії, e-commerce	Підвищення доступності товару	Зростання обсягів продажу	Частка ринку
Обслуговування клієнтів	Customer experience	CRM, NPS-аналіз	Підвищення лояльності	Збільшення повторних продажів	Індекс задоволеності
Пакування	Брендинг і позиціонування	Дизайн упаковки, екологічні рішення	Формування цінності товару	Підвищення сприйняття бренду	Рівень продажів
Логістична мережа	Стратегія виходу на ринки	Market entry analysis	Оптимізація структури ланцюга	Зниження ризиків	ROI логістики

Джерело: складено авторками на основі [1, 4, 5]

Матеріали таблиці 1 дають підстави говорити про те, що маркетингове забезпечення проникає практично у всі основні елементи логістичної системи підприємства. У результаті логістичні рішення стають більш погодженими з ринковими вимогами, а підприємство отримує змогу не лише реагувати на попит, а й передбачати його зміни. Авторська позиція полягає в тому, що найбільша практична цінність такого підходу проявляється не в окремих інструментах, а саме в узгодженості рішень: коли маркетинг формує для логістики чіткі орієнтири щодо попиту, сервісу та каналів збуту, підприємство уникає частини зайвих витрат і помилкових управлінських кроків.

Окремо слід наголосити на ролі цифровізації, яка нині істотно змінює маркетингове забезпечення міжнародної логістики. Вона не просто розширює набір інструментів, а перебудовує взаємодію між маркетинговими та логістичними підрозділами. Використання CRM, ERP, SCM, аналітики даних, штучного інтелекту та цифрових платформ допомагає швидше узгоджувати рішення і оперативніше реагувати на ринкові зміни [5; 8]. На наш погляд, цифрові технології є цінними не самі по собі, а настільки, наскільки вони дозволяють скоротити часовий розрив між ринковим сигналом і логістичною реакцією підприємства.

Таблиця 2

Вплив цифрових технологій на маркетингове забезпечення міжнародної логістики

Цифровий інструмент	*Основна функція*	*Маркетингове застосування*	*Логістичний ефект*	*Економічний результат*	*Показники ефективності*
CRM-системи	Управління клієнтами	Сегментація, персоналізація	Точне планування попиту	Зростання продажів на 10–20%	CLV, NPS
ERP-системи	Інтеграція процесів	Координація маркетингу і логістики	Узгодження потоків	Зниження витрат на 10–15%	ROI
Big Data	Аналіз даних	Прогнозування попиту	Оптимізація запасів	Скорочення витрат	Точність прогнозу
SCM-системи	Управління ланцюгами	Планування поставок	Підвищення координації	Зниження затримок	OTIF
E-commerce	Онлайн продажі	Розширення каналів збуту	Прискорення доставки	Зростання доходів	Конверсія
IoT	Моніторинг вантажів	Контроль якості сервісу	Прозорість логістики	Зниження втрат	% пошкоджень
AI/ML	Інтелектуальний аналіз	Динамічне ціноутворення	Оптимізація маршрутів	Підвищення ефективності	KPI логістики
Blockchain	Прозорість операцій	Довіра клієнтів	Контроль транзакцій	Зниження ризиків	Безпека даних

Джерело: складено авторками на основі [5, 7, 8]

Узагальнення, подані у таблиці 2, показують, що цифрові технології змінюють не тільки набір робочих інструментів, а й сам підхід до управління міжнародною логістикою. Якщо раніше цифрові рішення часто сприймалися як допоміжні, то нині вони стають основою для точнішого прогнозування, сегментації клієнтів і швидшого коригування постачань [5].

Показовим є і поширення штучного інтелекту, Інтернету речей та інтеграційних цифрових рішень. Їхня цінність полягає в тому, що підприємство отримує змогу бачити логістичний процес майже у режимі реального часу, контролювати рух товару та швидше виявляти відхилення від запланованих параметрів [6; 9].

У підсумку цифровізація поступово переводить логістику з реактивного режиму в більш гнучку, інтелектуальну та клієнтоорієнтовану систему. Це дає підприємству більше можливостей швидко реагувати на зовнішні зміни, пом'якшувати вплив глобальних ризиків і зберігати конкурентні позиції на міжнародних ринках. Водночас сама цифровізація не гарантує результату, якщо підприємство не пов'язує цифрові рішення з ринковими пріоритетами та реальною поведінкою споживача.

Отже, маркетингове забезпечення слід розглядати як один із базових елементів, від яких залежить ринкова чутливість і стратегічна гнучкість міжнародної логістики підприємства. Саме воно допомагає поєднати логістичні дії з реальними потребами споживача, підтримувати необхідний рівень сервісу та формувати підґрунтя для стійких конкурентних переваг [9].

Висновки. Проведене дослідження дає змогу сформулювати такі висновки. Вони важливі не лише з теоретичного погляду, а й для практики підприємств, які змушені перебудовувати міжнародну логістику в умовах нестабільного середовища.

1. Маркетингове забезпечення прямо впливає на те, наскільки міжнародна логістика підприємства є керованою, гнучкою та пристосованою до потреб ринку.
2. Якість маркетингових рішень суттєво визначає логістичну результативність, адже саме через прогнозування попиту, сегментацію ринку та вибір каналів розподілу підприємство формує базу для подальших логістичних дій [1].
3. Помітну роль у цьому процесі відіграє цифровізація, яка посилює зв'язок між маркетингом і логістикою, підвищує точність рішень та робить операції прозорішими [5].
4. Поєднання маркетингових і логістичних рішень дає підприємству практичний результат: покращення керування постачаннями, більшу чутливість до клієнтських потреб і сильніші конкурентні позиції. На нашу думку, саме ця синергія є тією умовою,

яка перетворює міжнародну логістику з операційної функції на інструмент стратегічного посилення підприємства.

Надалі доцільно зосередити увагу на прикладних підходах до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення міжнародної логістики та на тому, як цифрові технології впливають на стійкість і адаптивність логістичних систем у глобальних ланцюгах постачання.

Список літератури

1. Garg R., Chhikara R., Agrawal G., Rathi R., Arya Y. Sustainable marketing mix and supply chain integration: A systematic review and research agenda. *Sustainable Futures.* 2024. Vol. 8. Art. 100269. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100269.
2. Rai A., Tang X., Yin Z., Du S. Gaining customer loyalty with tracking information quality in B2B logistics. *Journal of Management Information Systems*. 2022. Vol. 39, no. 2. P. 307-335. DOI: https://doi.org/10.1080/07421222.2022.2063552.
3. Jafari H., Ghaderi H., Malik M., Bernardes E. The effects of supply chain flexibility on customer responsiveness: the moderating role of innovation orientation. *Production Planning & Control.* 2023. Vol. 34, no. 16. P. 1543-1561. DOI: https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2028030.
4. Veile J. W., Schmidt M.-C., Muller J. M., Voigt K.-I. The transformation of supply chain collaboration and design through Industry 4.0. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2024. Vol. 27, no. 6. P. 986-1014. DOI: https://doi.org/10.1080/13675567.2022.2148638.
5. Wei S., Liu H., Xu W., Chen X. The impact of supply chain digitalization on supply chain performance: a moderated mediation model. *Information Technology and Management.* 2025. Vol. 26. P. 467-481. DOI: https://doi.org/10.1007/s10799-024-00431-4.
6. Yu Z., Cao X., Tang L., Yan T., Wang Z. Does digitalization improve supply chain efficiency? *Finance Research Letters*. 2024. Vol. 67, Part A. Art. 105822. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105822.
7. Al Tera A., Alzubi A., Iyiola K. Supply chain digitalization and performance: A moderated mediation of supply chain visibility and supply chain survivability. *Heliyon.* 2024. Vol. 10, no. 4. Art. e25584. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25584.
8. Albrecht T., Baier M.-S., Gimpel H., Meierhofer S., Roglinger M., Schluchtermann J., Will L. Leveraging digital technologies in Logistics 4.0: Insights on affordances from intralogistics processes. I*nformation Systems Frontiers.* 2024. Vol. 26. P. 755-774. DOI: https://doi.org/10.1007/s10796-023-10394-6.
9. Qi R., Ma G., Liu C., Zhang Q., Wang Q. Enterprise digital transformation and supply chain resilience. *Finance Research Letters.* 2024. Vol. 66. Art. 105564. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105564.
10. Andres Gonzalez-Moralejo S. From COVID-19 to the war in Ukraine: evidence of a Schumpeterian transformation of food logistics. *Agricultural and Food Economics.* 2024. Vol. 12. Art. 8. DOI: https://doi.org/10.1186/s40100-024-00300-2.
11. Lu X., Taghipour A. A review of supply chain digitalization and emerging research paradigms. *Logistics*. 2025. Vol. 9, no. 2. Art. 47. DOI: https:// doi.org/10.3390/logistics9020047.

References

1. Garg, R., Chhikara, R., Agrawal, G., Rathi, R., & Arya, Y. (2024). Sustainable marketing mix and supply chain integration: A systematic review and research agenda. *Sustainable Futures,* 8, 100269. DOI: https://doi.org/10.1016/ j.sftr.2024.100269
2. Rai, A., Tang, X., Yin, Z., & Du, S. (2022). Gaining customer loyalty with tracking information quality in B2B logistics. *Journal of Management Information Systems,* 39(2), 307-335. DOI: https://doi.org/10.1080/07421222. 2022.2063552
3. Jafari, H., Ghaderi, H., Malik, M., & Bernardes, E. (2023). The effects of supply chain flexibility on customer responsiveness: The moderating role of innovation orientation. *Production Planning & Control,* 34(16), 1543-1561. DOI: https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2028030
4. Veile, J. W., Schmidt, M.-C., Muller, J. M., & Voigt, K.-I. (2024). The transformation of supply chain collaboration and design through Industry 4.0. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 27(6), 986-1014. DOI: https://doi.org/10.1080/13675567.2022.2148638

5. Wei, S., Liu, H., Xu, W., & Chen, X. (2025). The impact of supply chain digitalization on supply chain performance: A moderated mediation model. *Information Technology and Management,* 26, 467-481. DOI: https://doi.org/10.1007/s10799-024-00431-4

6. Yu, Z., Cao, X., Tang, L., Yan, T., & Wang, Z. (2024). Does digitalization improve supply chain efficiency? *Finance Research Letters,* 67 (Part A), 105822. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105822

7. Al Tera, A., Alzubi, A., & Iyiola, K. (2024). Supply chain digitalization and performance: A moderated mediation of supply chain visibility and supply chain survivability. *Heliyon*, 10(4), e25584. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon. 2024.e25584

8. Albrecht, T., Baier, M.-S., Gimpel, H., Meierhofer, S., Roglinger, M., Schluchtermann, J., & Will, L. (2024). Leveraging digital technologies in Logistics 4.0: Insights on affordances from intralogistics processes. *Information Systems Frontiers, 2*6, 755-774. DOI: https://doi.org/10.1007/s10796-023-10394-6

9. Qi, R., Ma, G., Liu, C., Zhang, Q., & Wang, Q. (2024). Enterprise digital transformation and supply chain resilience. *Finance Research Letters*, 66, 105564. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105564

10. Andres Gonzalez-Moralejo, S. (2024). From COVID-19 to the war in Ukraine: Evidence of a Schumpeterian transformation of food logistics. *Agricultural and Food Economics*, 12, 8. DOI: https://doi.org/10.1186/s40100-024-00300-2

11. Lu, X., & Taghipour, A. (2025). A review of supply chain digitalization and emerging research paradigms. *Logistics,* 9(2), 47. DOI: https://doi.org/10.3390/logistics9020047

Стаття надійшла до редакції 25.02.2026
Прийнята до публікації 22.04.2026
Опубліковано онлайн 25.05.2026

~ МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ ~

УДК: 658.8:33.65 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-111-119**

АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-МОДЕЛЯМИ В ІТ-СФЕРІ

Холостенко Є. П., аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
e-mail: evgen@holostenko.ua
ORCID: 0009-0005-9970-9611

Анотація. *Метою дослідження є систематизація ризиків запровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ) у процеси управління бізнес-моделями на основі аналізу цифрових інструментів ШІ в ІТ-сфері. У статті проведено аналіз інструментів ШІ в управлінні бізнес-моделями в ІТ-сфері, які побудовані на основі штучного інтелекту, що змінюють підходи до управління ІТ-проєктами на кількох ключових рівнях. Зроблено висновки, що рішення, орієнтовані на програмний код і DevOps-процеси сприяють зменшенню кількості дефектів програмного забезпечення, скороченню обсягу рутинних операцій та підвищенню надійності процесів розгортання. Проведено оцінювання ШІ-інструментів для планування за критеріями P, F, I, E, R. Оцінено основні переваги ШІ-орієнтованих інструментів планування та прогнозування, а також використання генеративного ШІ у комунікаціях і документації. Проаналізовано основні ризики та обмеження при використанні генеративного ШІ у бізнес-процесах планування, прогнозування та шляхи зниження цих ризиків. Запропоновано систематизацію ризиків запровадження генеративного ШІ в управління бізнес-моделями.*
Ключові слова: *цифрова економіка, ІТ-проєкт, бізнес-моделі, бізнес-процеси, ML-моделі, штучний інтелект, ШІ-технології, ШІ-ризики.*

ANALYSIS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS IN BUSINESS MODEL MANAGEMENT IN THE IT SPHERE

Yevgen Kholostenko, Postgraduate Student of Department of Statistics and Mathematical Methods in Economics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: evgen@holostenko.ua
ORCID: 0009-0005-9970-9611

Abstract. *The purpose of the study is to systematize the risks of introducing artificial intelligence (AI) tools into business model management processes based on the analysis of digital AI tools in the IT sphere. The methods used in the research process include the following: the system analysis method – to assess the main advantages of AI-oriented planning and forecasting tools; comparative analysis – to assess the main risks and limitations of using AI tools in planning and forecasting and comparing generative AI tools according to the main scenarios and generative AI; expert assessment method - to assess AI planning tools according to the P, F, I, E, R criteria. The article analyzes AI tools in managing business models in the IT sector, which are built on the basis of artificial intelligence, which change approaches to managing IT projects at several key levels. It was concluded that solutions focused on software code and DevOps processes contribute to reducing the number of software defects, reducing the volume of routine operations and increasing the reliability of deployment processes. Tools focused on planning, estimating and forecasting (Forecast. app, Monday work management, Atlassian Intelligence, Azure DevOps) with AI functionality were considered, which enhance the quality of management decisions regarding deadlines, resource allocation and backlog prioritization. It was determined that generative solutions in the field of IT communications, documentation support and knowledge management (Microsoft 365 Copilot, Slack AI, Notion AI, Atlassian Intelligence) provide a reduction in transaction costs for information processing, simplify access to accumulated corporate knowledge and accelerate the adaptation of new team members. An assessment of AI tools for planning was conducted using the P, F, I, E, R criteria. The main advantages of AI-oriented planning and forecasting tools and the use of generative AI in communications and documentation were assessed. The main risks and limitations of using generative AI in business processes of planning and forecasting and ways to improve them were analyzed. A systematization of the risks of introducing generative AI into business model management is proposed.*
Keywords: *digital economy, IT project, business models, business processes, ML – models, artificial intelligence, AI-technologies, AI-risks.*

JEL Classification: M310; L860

Постановка проблеми. У сучасних умовах ІТ-сектор є одним із найбільш динамічних та інноваційно орієнтованих сегментів економіки, де впровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ) стає визначальним фактором підвищення ефективності управління бізнес-моделями.

Розвиток технологій машинного навчання, обробки великих даних, автоматизації бізнес-процесів та інтелектуальної аналітики відкриває нові можливості для оптимізації прийняття

управлінських рішень, персоналізації продуктів і послуг, а також підвищення гнучкості та адаптивності бізнес-моделей. За таких умов традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність дослідження сучасних інструментів штучного інтелекту та оцінювання їх впливу на трансформацію бізнес-моделей в ІТ-сфері.

Особливої значущості ця тематика набуває у контексті зростання конкуренції на глобальних ринках, де швидкість впровадження інновацій та здатність до масштабування цифрових рішень визначають конкурентні переваги компаній. Інструменти штучного інтелекту дозволяють не лише автоматизувати рутинні бізнес-операції, але й формувати нові джерела цінності, змінюючи логіку створення, доставки та монетизації продуктів у межах бізнес-моделей.

Водночас, незважаючи на активне впровадження ШІ-технологій, залишається недостатньо дослідженим питання систематизації інструментів штучного інтелекту та оцінювання їх ризиків у процесі управління бізнес-моделями. Це ускладнює вибір оптимальних рішень для підприємств та стримує повною мірою реалізацію потенціалу цифрової трансформації.

Отже, дослідження інструментів штучного інтелекту в управлінні бізнес-моделями в ІТ-сфері є своєчасним і важливим як з теоретичного, так і з практичного погляду, оскільки сприяє формуванню ефективних підходів до управління інноваційними процесами, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку штучного інтелекту та його впровадження у різні галузі економіки є предметом наукових досліджень багатьох українських та зарубіжних учених. Так, серед українських науковців, які активно розвивають теоретичні та методичні засади використання штучного інтелекту в різних секторах економіки, слід відзначити наукові праці В. Бабенко [1], яка зосереджує увагу на вдосконаленні підходів до управління ІТ-командами у сфері інформації та телекомунікацій.

Наукові праці Т. та О. Нестеренків [2] зосереджені на дослідженні штучного інтелекту як інструменту оптимізації виробничих рішень в умовах ресурсних обмежень і сучасних суспільних пріоритетів.

Проблеми еволюції штучного інтелекту та ризиків його впровадження висвітлюються у працях О. Скіцько та співавторів [3], В. Батараєва [4], М. Уткіної та Н. Щербак [5], які узагальнюють теоретичні та методологічні підходи до визначення сутності штучного інтелекту та специфіки його застосування.

Значна частина як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників розглядає штучний інтелект передусім як технологічний інструмент, що супроводжується певними ризиками, зокрема у сфері кібербезпеки та захисту інформації. Так, А. Каббас, А. Альхарті та А. Мунші [6] аналізують наслідки впровадження інтелектуальних технологій у кіберпросторі. Таку позицію поділяють українські науковці В. Савченко та О. Шаповаленко [7], які досліджують основні напрями застосування штучного інтелекту для забезпечення кібербезпеки. Зі свого боку, А. Шевченко [8] узагальнює ключові тенденції розвитку та впровадження інтелектуальних систем у сучасному цифровому середовищі. О. Чукурна, Т. Тардаскіна та О. Маслов у своїх дослідженнях приділили увагу проблемам формування AI-методології управління бізнес-моделями, наголошуючи на проєктному підході [9].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний внесок науковців у систематизацію досвіду використання штучного інтелекту в різних сферах та напрямках діяльності, проблема впровадження інструментів штучного інтелекту в управління бізнес-моделями в ІТ-сфері та оцінювання ризиків їх імплементації залишається недостатньо дослідженою.

Метою дослідження є систематизація ризиків запровадження інструментів штучного інтелекту в процеси управління бізнес-моделями на основі аналізу цифрових інструментів ШІ в ІТ-сфері.

Основний матеріал. До групи інструментів планування, оцінювання та прогнозування в управлінні бізнес-моделями в ІТ-сфері належать такі ШІ-орієнтовані платформи: Forecast.app, Monday work management, інструменти Atlassian Intelligence у Jira та предиктивні функції Azure DevOps. Вони працюють не з окремим функціоналом чи тестами, а з обсягами робіт, ресурсами, календарними планами та ризиками портфеля [9]. Проаналізуємо кожен з цих інструментів та проведемо оцінювання ризиків їх впровадження.

Forecast.app позиціонується як «AI-native» платформа для проєктного та ресурсного менеджменту, яка автоматизує бізнес-процеси планування, розподілу ресурсів і контролю за досягненням фінансових показників. Сервіс використовує вбудовані ML-моделі для

прогнозування завантаженості людей, можливих «пробоїв» за термінами та бюджетом, пропонує автоматичне заповнення планів на основі історії виконаних проєктів, а також розраховує очікувану маржинальність ініціатив. З погляду управління це дозволяє менеджеру не просто вручну складати Gantt-діаграми, а бачити вплив на ресурси та фінансовий результат портфеля, змінити дату старту, склад команди або обсяг робіт. Проте сам постачальник і огляди наголошують, що якість прогнозів сильно залежить від того, наскільки повно і коректно заповнені вихідні дані (тайм-трекінг, фактичні витрати, реальний стан задач).

Платформа Monday work management інтегрує ШІ-можливості у класичні інструменти дошок, діаграм Ґанта й дашбордів. Окрім автоматизації рутинних дій (генерація описів задач, перетворення текстових вимог у структуровані елементи плану), Monday використовує моделі машинного (ML) навчання для побудови деталізованого прогнозу виконання проєкту. В ML-моделях AI-дашборди виявляють ризики, відхилення від плану, перевантаженість учасників і сигналізують про можливі затримки ще до того, як вони матеріалізуються. Такий підхід надає можливості зниження ризиків проєктної діяльності при реалізації бізнес-процесів у бізнес-моделях [10].

В екосистемі Atlassian схожі задачі вирішуються через Atlassian Intelligence, Jira та низку спеціалізованих ШІ-додатків. Вбудований інтелект Jira пропонує пошук задач природною мовою, автоматичне узагальнення коментарів, покращення описів, побудову правил автоматизації та пошук схожих заявок, що вже вирішувалися. Окремі плагіни, як-от Intelligent Story Point Estimation, використовують ML-алгоритми для підбору story points на основі історично схожих задач і тим самим прагнуть зробити оцінювання більш послідовним. На практиці це дає змогу зменшити вплив «людського шуму» в плануванні, але водночас створює ризик надмірної залежності від аналітики минулих періодів. Якщо попередня аналітика була систематично некоректною, модель лише відтворює цю помилку, вдосконалюючи її [9].

Azure DevOps доповнює класичні Scrum-артефакти (velocity, burndown) низкою інструментів прогнозування. Вже базова функція forecast у backlog дозволяє, задавши velocity, побачити, які елементи потраплять у найближчі спринти, а побудова графіків velocity дає змогу оцінити, наскільки команда стабільна у своїх зобов'язаннях. Останні матеріали Microsoft та спільноти показують інтеграцію ШІ-моделей, які: прогнозують майбутній velocity на основі історії; допомагають автоматично пріоритезувати backlog; виявляють ймовірні «точки відмови» у пайплайні ще до запуску тестів.

Ці функції безпосередньо впливають на планування спринтів: менеджер бачить, що обсяг робіт, який команда хоче взяти, статистично не відповідає її спроможності, й може заздалегідь скоригувати очікування (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка ШІ-інструментів планування за критеріями P, F, I, E, R
(шкала 1–5; 1 – низькі ризики, 5 – високі ризики)

Інструмент / критерій	P – глибина підтримки планування	F – якість прогнозів	I – інтегрованість у робоче середовище	E – пояснюваність і прийнятя	R – рівень ризиків та обмежень*
Forecast.app	5	4	3	3	3
Monday work management + AI	4	3–4	5	4	3
Atlassian Intelligence / Jira + AI-додатки	3	3	5	4	3–4
Azure DevOps (forecast, velocity, DevOps-аналітика)	4	3–4	4	3	3

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4, 9, 10]

Порівняльна оцінка інструментів за критеріями P, F, I, E, R показує, що жодне зі згаданих рішень не є «ідеальним» у всіх вимірах. Forecast.app демонструє максимальну глибину підтримки планування та відносно високу якість прогнозів, але поступається за інтегрованістю та прозорістю.

Monday work management вирізняється дуже високою інтегрованістю та зручністю сприйняття сигналів, однак орієнтується більше на оперативний, ніж на фінансовий рівень. Atlassian Intelligence та Azure DevOps добре вбудовані у щоденне середовище команд, проте їхні прогнози й оцінки суттєво залежать від стабільності аналітичних даних і зрілості бізнес-процесів. Основні переваги ШІ-орієнтованих інструментів планування та прогнозування представлені у табл. 2.

Таблиця 2

Основні переваги ШІ-орієнтованих інструментів планування та прогнозування

Інструмент	Ключові переваги для управління проєктами
Forecast.app	– підтримка повного циклу планування: строки, ресурси, бюджети, маржинальність портфеля; – прогноз завантаженості людей і можливих «пробоїв» по термінах та бюджету; – автоматичне заповнення планів на основі історії виконаних проєктів; – оцінка фінансових наслідків змін (дата старту, склад команди, обсяг робіт).
Monday work management + AI	– AI-дашборди, що працюють як «прогноз погоди» для проєктів (health score, раннє виявлення ризиків); – автоматизація рутини: генерація описів задач, перетворення текстових вимог у структуровані елементи плану; – швидке візуальне розуміння статусу портфеля без ручного зведення звітів.
Atlassian Intelligence / Jira + AI-додатки	– пошук задач природною мовою, узагальнення коментарів, покращення описів; – автоматичні пропозиції story points на основі історично схожих задач, зменшення «людського шуму» в оцінюванні; – пошук схожих заявок і тріаж дефектів, що пришвидшує обробку backlog та інцидентів.
Azure DevOps (forecast, velocity, DevOps-аналітика)	– прогнозування майбутнього velocity на основі історії команди; – автоматизоване формування forecast за backlog: які елементи реально потраплять у найближчі спринти; – раннє виявлення «точок відмови» у пайплайні ще до запуску повної матриці тестів; – підтримка реалістичного планування спринтів і релізів, спираючись на фактичну спроможність команди.

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4, 9, 10]

Розглянемо більш детально вплив кожного критерію на використання ШІ-інструментів.

Глибина підтримки планування (P – Planning depth). Forecast.app забезпечує найвищий рівень P: моделі охоплюють планування термінів, бюджету й завантаженості ресурсів на рівні портфеля, дозволяючи бачити фінансові наслідки рішень. Monday work management має високий P для операційного рівня, який деталізується так: AI-дашборди та автоматизації допомагають щоденному відстеженню статусу, але не завжди дають глибокий фінансовий прогноз. Atlassian Intelligence та AI-плагіни фокусуються радше на мікрорівні, тому P тут середній – вони підсилюють окремі кроки планування, а не весь цикл. Azure DevOps надає глибоку підтримку короткострокового планування (спринти, релізи), але менш виразно працює з довгостроковими фінансовими аспектами.

Якість та актуальність прогнозів (F – Forecast quality). У Forecast.app та подібних AI-орієнтованих платформах F оцінюється як висока для організацій, які дисципліновано ведуть облік часу й витрат. За відсутності аналітичних даних точність різко падає. У Monday AI-дашборди дають корисні ранні сигнали, але часто працюють із відносними показниками, а не з жорсткими прогнозами дат і сум, зберігаючи високу оперативність. В Azure DevOps прогнози залежать від стабільності velocity; при великих змінах у складі команди або у бізнес-процесах, показник F погіршується, і система фактично повертається до ролі візуалізації, а не прогнозування. В Atlassian-інструментах велику роль мають не прогнозні значення, а статистичні підказки, тому F тут радше допоміжна [10].

Інтегрованість у щоденні бізнес-процеси (I – Integration). У Monday та Atlassian інтегрованість максимально висока за рахунок вбудування ШІ-функцій безпосередньо у дошки, backlog та automation-правила. Отже, користувачі отримують підказки в тому ж інтерфейсі, в якому працюють щодня. Платформа Azure DevOps також має високий рівень інтегрованості на технічному рівні (Boards, Pipelines, Dashboards), але потребує зрілої DevOps-культури, з метою забезпечення реального впливу отриманих прогнозів на управлінські рішення. Цифровий інструмент Forecast.app інколи є надбудовою над наявними

системами (Jira, календарі, фінансові системи), тому рівень інтеграції залежить від того, наскільки бізнес-модель компанії готова централізувати дані саме в ньому [10].

Аналіз переваг показує, що кожен із розглянутих інструментів найкраще розкривається в частині свого функціоналу. Forecast.app є найбільш сильним рішенням для ресурсно-фінансового планування на рівні портфеля, коли необхідно сформувати цілісне бачення строків, завантаженості та маржинальності окремих бізнес-моделей. Monday work management із ШІ-функціями оптимально підтримує щоденне операційне управління бізнес-процесами завдяки потужній автоматизації рутини. Atlassian Intelligence фокусується на покращенні якості та послідовності роботи з окремими задачами та бізнес-процесами, оцінками й інцидентами, тоді як Azure DevOps забезпечує зв'язок між плануванням спринтів, реальним velocity та технічними ризиками DevOps-пайплайнів. Разом ці інструменти демонструють, що AI може посилювати як стратегічний, так і тактичний рівні планування при використанні у відповідному контексті [9, 10].

У всіх інструментів спостерігається ризик залежності від вендора та його ШІ-екосистеми. Аналіз практики впровадження ШІ-інструментарію у бізнес-моделі управління великими компаніями показує, що зміна ліцензійної політики або цінової політики безпосередньо впливає на його вартість. Іншим загальним обмеженням є перенесення емпіричного досвіду щодо неправильної оцінки задач та проєктів, автоматизації даних, використання ШІ-інструментів, що навчаються на цих даних, автоматизуючи лише помилкові шаблони.

Розгляд ризиків показує, що запровадження ШІ-інструментів для планування та прогнозування не можна обмежувати лише технічними налаштуваннями сервісу (табл. 3). Цей процес потребує також узгодженості з управлінськими рішеннями та бізнес-процесами підприємства.

Таблиця 3

Основні ризики та обмеження використання ШІ-інструментів при плануванні та прогнозуванні

Інструмент	Основні недоліки та ризики
Forecast.app	– якість прогнозів сильно залежить від повноти й коректності вихідних даних (тайм-трекінг, фактичні витрати, стан задач); – часто є окремою «надбудовою» над іншими системами; – потребує свідомого перенесення фокусу управління саме у цей інструмент; – ризик залежності від одного вендора для всієї фінансової та ресурсної аналітики.
Monday work management + AI	– прогнози часто мають характер індикаторів стану, а не точних даних, що обмежує використання в жорсткому контрактному плануванні; – ризик надмірної довіри до «health score» без глибшого аналізу причин; – залежність від платформи, як єдиного джерела портфельної аналітики.
Atlassian Intelligence / Jira + AI-додатки	– фокус на мікрорівні, а не на повному циклі планування портфеля; – якщо історичні оцінки систематично некоректні, моделі лише відтворюють ці викривлення у «полірованій» формі; – існує ризик автоматизації помилкових управлінських патернів та переоцінки точності ШІ-рекомендацій.
Azure DevOps (forecast, velocity, DevOps-аналітика)	– висока чутливість до змін у складі команди, процесах і способах оцінювання; – при нестабільності velocity якість прогнозів падає; – ризик використання velocity та прогнозів як KPI для контролю людей, що стимулює маніпуляції оцінками; – залежність від дисципліни ведення задач та оновлення статусів у Azure Boards.

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4, 9, 10]

Узагальнюючи результати аналізу ШІ-інструментів для планування, оцінювання та прогнозування, можна стверджувати, що їхня цінність для управління бізнес-процесами полягає не в автоматичному розв'язанні проблем планування, а у підсиленні вже наявних практик прийняття управлінських рішень.

Цифрові інструменти Forecast.app, Monday work management, Atlassian Intelligence та Azure DevOps по-різному розподіляють акценти між глибиною підтримки планування (P), якістю прогнозів (F), рівнем інтеграції у повсякденні інструменти (I), прийняттям користувачами (E), а також профілем ризиків (R). Жоден із них не є універсальним рішенням, проте кожен

може суттєво підвищити ефективність управління інноваційними бізнес-моделями за умови правильно заданих параметрів.

Водночас проведений аналіз показує, що ключовою передумовою успішного використання ШІ в інноваційних бізнес-моделях при плануванні ІТ-проєктів, є поєднання трьох компонентів: якісної історії даних (час, витрати, статуси задач); зрілих процесів (сталі підходи до оцінювання, ведення backlog, DevOps-пайплайни); готовності команд сприймати ШІ-прогнози як інструмент підтримки рішень.

При управлінні ІТ-проєктами в інноваційних бізнес-моделях використовується також генеративний штучний інтелект, який демонструє прикладну значущість у стратегіях просування та комунікацій. Розглянемо використання генеративного ШІ у комунікаціях, документації та управлінні знаннями на прикладі ІТ-проєкту (табл. 4).

Таблиця 4

Порівняння інструментів генеративного ШІ за основними сценаріями

Інструмент	Підтримка комунікацій	Підтримка документації	Управління знаннями
Microsoft 365 Copilot (Teams, Outlook, Word)	– автоматичні конспекти зустрічей у Teams; – виділення ключових рішень і розбіжностей; формування списку action items; – відповіді на запитання про зміст мітингу; – генерація follow-up-листів у Outlook для різних стейкхолдерів.	– генерація чернеток листів, протоколів, звітів і проєктних документів у Word; – структурування нотаток зі слайдів та чатів у вигляді формалізованих рішень.	Опосередковано підтримує доступ до знань через узагальнення матеріалів зустрічей і документів, але не є повноцінною базою знань.
Slack AI / Slackbot з AI-функціями	– підсумки каналів і тредів за період; щоденні дайджести «що важливого я пропустив»; – витягнення списку задач і дедлайнів із згадок користувача.	– створення проєктних брифінгів і чернеток документів поверх Slack-canvas; – структурування обговорень у форматі рішень та action items.	– ШІ-пошук по каналах і повідомленнях; пояснення внутрішніх абревіатур і «жаргону»; – формування коротких відповідей на основі історії комунікацій.
Atlassian Intelligence (Jira, Confluence)	– узагальнення довгих обговорень і коментарів у Jira; покращення формулювань описів задач; – автоматичне виділення ключових моментів.	– генерація чернеток user stories, задач і описів фіч; – узагальнення довгих Confluence-сторінок; переписування тексту під потрібний стиль (формальний, технічний тощо).	– Q&A по Confluence-сторінках; – швидке «входження у контекст» теми через короткі узагальнення та витяг ключових тез.
Notion AI / Notion Q&A	– перетворення хаотичних нотаток з мітингів на структуровані протоколи; – адаптація стилю тексту під різні аудиторії.	– створення чернеток документації; – executive summary сторінок; формування структурованих блоків.	– Q&A-агент по всьому робочому простору Notion; – узагальнення різних джерел в одну відповідь; – швидкий пошук попередніх рішень та стандартів.

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4, 9, 10]

Якщо предиктивні підходи в управлінні ІТ-проєктами в інноваційних бізнес-моделях працюють із цифрами, то генеративний ШІ працює з текстом і знаннями. Такі інструменти, як Microsoft 365 Copilot у Teams, Outlook і Word, Slack AI, Atlassian Intelligence у Jira/ Confluence, Notion AI та інші сервіси будуються поверх корпоративних сховищ знань. У корпоративних інструментах комунікацій генеративний ШІ працює як автоматичний стенографіст, перекладач та редактор.

Проведений аналіз демонструє, що різні інструменти генеративного ШІ закривають різні частини комунікаційного блоку та напрямки управління знаннями. Аналіз показує, що: Copilot сильніший у зустрічах та офіційній кореспонденції; Slack AI – у поточних командних обговореннях; Atlassian Intelligence – у зв'язці «задачі + документація»; Notion

AI – у гнучкому управлінні знаннями. Отже, генеративні моделі сприяють скороченню значної частини трансакційних витрат на комунікації та документацію (табл. 5).

Таблиця 5

Основні управлінські ефекти від використання генеративного ШІ у комунікаціях і документації

Управлінський ефект	Опис зміни («до / після»)	Можливі показники для вимірювання
Скорочення часу на рутинні комунікації та документацію	До: PM/техлід вручну конспектує зустрічі, пише follow-up-листи, формує user stories «з нуля». Після: отримує автоматично згенеровані конспекти, листи й чернетки артефактів, витрачаючи час на перевірку й уточнення.	– середній час підготовки протоколу мітингу; – час на написання/оновлення user stories; – частка чернеток, створених із використанням ШІ.
Підвищення прозорості рішень і контексту	До: новим стейкхолдерам важко відтворити історію рішень за довгими трендами й документами. Після: AI-summary каналів, Confluence/Notion-сторінок і мітингів дозволяють швидко зрозуміти, «що й чому вирішили».	– час онбордингу нового члена команди у домен; – кількість повторних обговорень «старих» рішень; – частота звернень до коротких summary, порівнюючи з повними документами.
Зниження ризику втрати знань	До: критичні знання зберігаються у «носіїв знань» або розкидані по чатах і документах. Після: Q&A-агенти та узагальнення роблять ключові знання доступними через питання природною мовою.	– частка відповідей, отриманих через Q&A-агента, а не через «ручні» запити до експертів; – кількість інцидентів, пов'язаних із дублюванням уже розв'язаних проблем.
Покращення міжмовних і міжкультурних комунікацій	До: складно забезпечити однакове розуміння рішень у розподілених командах із різним рівнем володіння мовою. Після: автоматичний переклад, спрощення та адаптація стилю під конкретну аудиторію.	– кількість непорозумінь, пов'язаних із мовними бар'єрами; – задоволеність учасників із різних локацій якістю комунікацій (опитування).

Джерело: складено автором

Аналіз управлінських ефектів показує, що головна цінність генеративного ШІ полягає у скороченні трансакційних витрат на комунікацію та документацію, підвищенні прозорості рішень і зниженні ризику втрати знань. Інструменти ШІ помітно зменшують час входу в контекст, оновлення артефактів і пошуку потрібної інформації, завдяки чому проєктні ролі можуть більше фокусуватися на змісті рішень, а не на механічному оформленні.

Отже, генеративний ШІ є «розумним інтерфейсом до корпоративної пам'яті», що особливо важливо для великих IT-проєктів та інноваційних бізнес-моделей із тривалим життєвим циклом продуктів.

Розгляд ризиків демонструє, що впровадження генеративного ШІ без супровідних процесів контролю якості та забезпечення безпеки є потенційно небезпечним. Галюцинації моделей, питання конфіденційності, засмічення сховищ «штучними» документами та зміна навичок роботи з інформацією вимагають явних правил використання, перевірки (review) людиною критичних матеріалів і призначення відповідальних за знання. Лише за таких умов сильні сторони генеративного ШІ переважають його ризики (табл. 6).

Таблиця 6

Запропонована класифікація основних ризиків використання генеративного ШІ та шляхи їх зниження

Група ризику	Прояв у проєктній роботі	Можливі заходи зниження
Галюцинації та спотворення змісту	– AI-summary мітингів або документів приписує рішення, яких не приймали; – некоректно визначає відповідальних і терміни; – змішує різні джерела.	– Обов'язкова перевірка (review) критичних протоколів людиною; – явне маркування AI-згенерованих summary як «чернетка»; – фіксація ключових рішень у ручному форматі (decision log).

Конфіденційність і комплаєнс	– Потенційне передавання внутрішніх даних у хмарні AI-сервіси; – невідповідність вимогам регуляторів.	– Використання корпоративних/ enterprise-версій із чіткими гарантіями невикористання даних для навчання; – обмеження типів даних, що можуть проходити через ШІ; – узгодження політик з юридичним і безпековим підрозділами.
Засмічення бази знань «штучним» контентом	– Зростання кількості згенерованих, але малокорисних документів; – складність розрізнити основні й допоміжні матеріали.	– Визначення відповідальних за кураторство бази знань (knowledge owners); – вимоги до мінімальної структури й якості документів, створених ШІ; – регулярна перевірка (review) і архівація застарілих матеріалів
Залежність від інструментів і зміна навичок	– Команда покладається лише на AI-summary, рідко читає повні документи; – нові учасники не формують навички самостійного аналізу інформації.	– Баланс між використанням summary та повноцінних джерел; – навчання співробітників критичному мисленню щодо AI-відповідей; – план на випадок відмови/зміни AI-сервісу (fallback-процеси).

Джерело: складено автором

Висновки. Підсумовуючи результати аналізу, можна констатувати, що інструменти на основі штучного інтелекту нині суттєво трансформують практику управління бізнес-моделями в ІТ-сфері на декількох рівнях. Моделі, орієнтовані на рівень коду та DevOps-процесів (Amazon CodeGuru, GitHub Copilot, предиктивні рішення Azure DevOps), сприяють зниженню дефектності програмного забезпечення, скороченню частки рутинних завдань та підвищенню стабільності конвеєрів розгортання. Інструменти, сфокусовані на плануванні, оцінюванні та прогнозуванні (Forecast.app, Monday work management, Atlassian Intelligence, Azure DevOps з AI-функціями), підсилюють процеси ухвалення рішень щодо строків, розподілу ресурсів і пріоритезації беклог (backlog). Генеративні рішення у галузі комунікацій, документації та управління знаннями (Microsoft 365 Copilot, Slack AI, Notion AI, Atlassian Intelligence) дають змогу зменшити транзакційні витрати на обробку інформації, полегшити доступ до корпоративної пам'яті та прискорити адаптацію нових учасників команд.

Водночас жоден із цих інструментів не може розглядатися як універсальний засіб, що автоматично гарантує успішність реалізації ІТ-проєктів та запуску інноваційних бізнес-моделей. Реальний ефект від використання ШІ-рішень визначається не стільки формальною точністю моделей, скільки ступенем їх інтегрованості в організаційні процеси, рівнем пояснюваності результатів для користувачів та готовністю команд змінювати поведінку на основі нових аналітичних сигналів. Проведений аналіз дозволив визначити основні ризики та обмеження використання ШІ-інструментів при реалізації таких бізнес-процесів, як планування та прогнозування, а також систематизувати ризики використання генеративного ШІ та шляхи їх зниження.

Проведене оцінювання ШІ-інструментів планування за критеріями P, F, I, E, R дозволяє визначити ступень впливу ризиків впровадження ШІ у бізнес-моделі. Реалізація такого підходу дозволяє систематизувати ризики за рівнем їх впливу, провести шкалування та рейтингування ризиків запровадження ШІ у бізнес-моделі. Це дозволить сформувати у майбутніх дослідженнях авторський методичний підхід до аналізу та оцінювання ризиків запровадження ШІ у бізнес-моделі при реалізації інноваційних проєктів та рішень.

Список літератури:

1. Babenko, V., Chukurna, O., Tardaskina, T., Yuliia, T., Pankovets, L Methodology of Digital IT Projects Management in the Context of Sustainable Development Strategy. In: Magdi, D., Karam, E., Mamdouh, M., Amit, J. (eds) The Future of Inclusion: Bridging the Digital Divide with Emerging Technologies. ITAF 2024. Lecture Notes in Networks and Systems. 2026.Vol.1339. Springer, Singapore. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-96-5013-2_24

2. Nestorenko, T., Nestorenko, O., Morkūnas, M., Volkov, A., Baleţentis, T., & Štreimikienė, D. Optimization of Production Decisions under Resource Constraints and Community Priorities. *Journal of Global Information Management.* 2022. №30(12). P. 1-24. DOI: https://doi.org/10.4018/JGIM.304066

3. Скіцько, О., Складанний, П., Ширшов, Р., Гуменюк, М., Ворохоб, М. Загрози та ризики використання штучного інтелекту. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка*. 2023. № 2(22). С. 6-18. DOI: https://doi.org/10.31673/2409-7292.2020.040611
4. Батареєв, В. В. Методи та системи штучного інтелекту. *Вісник Хмельницького національногоуніверситету.* 2021. №1(293). С. 17-21. DOI: https://www.doi.org/10.31891/2307-5732-2021-293-1-17-21
5. Щербак, Н. М, Уткіна, М. С. Теоретико-методологічні підходи до визначення штучного інтелекту. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2021. № 2. С. 214-217. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/51.
6. Kabbas, A., Alharthi, A., & Munshi, A. Artificial Intelligence Applications in Cybersecurity. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security.* 2020. № 20 (2). P. 120-124. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202002/20200216.pdf (дата звернення 12.02.2026).
7. Савченко, В. А., Шаповаленко, О. Д. Основні напрями застосування технологій штучного інтелекту у кібербезпеці. *Сучасний захист інформації.* 2020. №4(44). С. 6-11. DOI: https://doi.org/10.31673/2409-7292.2020.040611
8. Шевченко, А. (ред). *Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні*: монографія. Київ, 2023. 305 с. DOI: https://doi.org/10.15407/development_strategy_2023
9. Чукурна, О., Тардаскіна, Т., Маслов, О. Формування AI-методології управління бізнес-моделями в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-74
10. Project Management Methodologies: Balanced Classic Waterfall and Flexible Agile. URL: https://it-artel.ua/blog/metodologiyi-upravlinnya-proektamy-vyvazhena-klasyka-waterfall-ta-gnuchkyj-agile/ (дата звернення 12.02.2026).

References:

1. Babenko, V., Chukurna, O., Tardaskina, T., Yuliia, T., Pankovets, L. (2026). Methodology of Digital IT Projects Management in the Context of Sustainable Development Strategy. In: Magdi, D., Karam, E., Mamdouh, M., Amit, J. (eds) The Future of Inclusion: Bridging the Digital Divide with Emerging Technologies. ITAF 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, 1339. Springer, Singapore. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-96-5013-2_24
2. Nestorenko, T., Nestorenko, O., Morkūnas, M., Volkov, A., Baležentis, T., & Štreimikienė, D. (2022). Optimization of Production Decisions under Resource Constraints and Community Priorities. *Journal of Global Information Management,* 30(12), 1-24. DOI: https://doi.org/10.4018/JGIM.304066
3. Skitsko, O., Skladannyi, P., Shirshov, R., Humeniuk, M., & Vorokhob, M. (2023). Threats and Risks of Artificial Intelligence *Usage. Kiberbezpeka: osvita, nauka, tekhnika,* 2(22), 6-18. DOI: https://doi.org/10.31673/2409-7292.2020.040611. [In Ukrainian].
4. Batareiev, V. V. (2021). Methods and Systems of Artificial Intelligence. *Visnyk of Khmelnytskyi National University*, 1(293), 17-21. DOI: https://www.doi.org/10.31891/2307-5732-2021-293-1-17-21. [In Ukrainian].
5. Utkina, M. S., & Shcherbak, N. M. (2021). Theoretical and Methodological Approaches to the Definition of Artificial Intelligence. *Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal,* (2), 214-217. DOI https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-2/51 . [In Ukrainian].
6. Kabbas, A., Alharthi, A., & Munshi, A. (2020). Artificial Intelligence Applications in Cybersecurity. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 20 (2), 120-124. Retrieved from http://paper.ijcsns.org/07_book/202002/20200216.pdf (accessed February 2, 2026).
7. Savchenko, V. A., & Shapovalenko, O. D. (2020). The main areas of artificial intelligence technologies in cybersecurity. *Suchasnyj zahyat informacii.* 4(44), 6-11. DOI: https://doi.org/10.31673/2409-7292.2020.040611 [In Ukrainian].
8. Shevchenko, A. (Ed.). (2023). Strategy for Artificial Intelligence Development in Ukraine: Monograph. Kyiv. DOI: https://doi.org/10.15407/development_strategy_2023. [In Ukrainian].
9. Chukurna, O., Tardaskina, T., & Maslov, O. (2025). Formation of AI methodology for managing business models in the digital economy. *Ekonomika ta suspil'stvo,* (81). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-74. [In Ukrainian].
10. Project Management Methodologies: Balanced Classic Waterfall and Flexible Agile. Retrieved from https://it-artel.ua/blog/metodologiyi-upravlinnya-proektamy-vyvazhena-klasyka-waterfall-ta-gnuchkyj-agile/ (accessed February 2, 2026).

Стаття надійшла до редакції 11.02.2026
Прийнята до публікації 14.04.2026
Опубліковано онлайн 25.05.2026

~ МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ ~

УДК: 339.727.22:330.341.1(477:4-6ЄС) DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-4-341-120-128

ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ЧИННИК РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНА-ЄС

Уханова І. О., кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри міжнародних економічних відносин, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: inna.uhanova@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3510-382X

Анотація. *У статті досліджено роль прямих іноземних інвестицій (ПІІ) як стратегічного інструменту реалізації Цілей сталого розвитку в Україні у контексті європейської інтеграції. У процесі дослідження застосовано комплекс методів: сценарне моделювання для розрахунку прогнозних показників; методи аналізу та синтезу для визначення ролі ПІІ у досягненні Цілей сталого розвитку. Побудовано модель, яка прогнозує зростання ПІІ у «зелену» енергетику за умови реалізації оптимістичного сценарію, для реалізації якого необхідний вступ до ЄС та перенесення європейських енергетичних виробництв на українську базу. Базовий сценарій прогнозує поступову адаптацію до стандартів ЄС та зростання ПІІ у енергонезалежність країни. Песимістичний сценарій передбачає стагнацію ПІІ, що зупинить масштабний «зелений» перехід. Доведено, що ключовими факторами реалізації оптимістичного прогнозу є мультиплікатор інтеграції у ринок ЄС та ефективність інституційних реформ.*

Ключові слова: *прямі іноземні інвестиції, Цілі сталого розвитку, європейська інтеграція, зелена енергетика, Ukraine Facility.*

FOREIGN DIRECT INVESTMENT AS A FACTOR IN THE IMPLEMENTATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN THE CONDITIONS OF UKRAINE-EU COOPERATION

Inna Ukhanova, PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of International Economic Relations, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: inna.uhanova@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3510-382X

Abstract. *The article examines the role of foreign direct investment (FDI) as a strategic tool for implementing the Sustainable Development Goals (SDGs) in Ukraine in the context of European integration. The aim is to substantiate the impact of FDI on the transformation of Ukraine's economic model and develop forecast scenarios for attracting capital to green energy projects. To achieve this goal, a number of tasks were implemented: modern instruments for insurance of military risks were analyzed; cases of investment activity in cooperation with the EU were systematized; the impact of the European CBAM mechanism on the investment attractiveness of Ukraine was determined. In the process of research, a set of methods was used: scenario modeling, correlation-regression analysis for mathematical substantiation of trends and the exponential smoothing method when calculating forecast indicators; to systematize the theoretical foundations of the study, methods of analysis and synthesis were used, which were applied to study existing theoretical approaches to determining the role of FDI in achieving the Sustainable Development Goals. The results obtained demonstrate a gradual qualitative change in the investment paradigm in Ukraine – from speculative capital to sustainable projects. An analytical model has been built that predicts the growth of FDI in "green" energy under the condition of the implementation of an optimistic scenario, for the implementation of which it is necessary to create conditions in the form of accession to the EU and the mass transfer of European energy production to the Ukrainian base. The baseline scenario predicts the concentration of investments in the field of infrastructure modernization and distributed generation, which will ensure stable energy independence and gradual adaptation to EU standards. The pessimistic scenario predicts the stagnation of FDI, which will be supported only by state guarantees due to high security risks, which will stop the large-scale "green" transition. It is proven that the key factors for the implementation of the optimistic forecast are the multiplier of integration into the EU market and the effectiveness of institutional reforms within the framework of the Ukraine Facility program. Recommendations have been formulated aimed at transforming Ukraine into an energy hub of Europe, which will ensure the long-term sustainability of the national economy.*

Keywords: *foreign direct investment, Sustainable Development Goals, European integration, green energy, Ukraine Facility.*

JEL Classification: F210; Q010; Q420; Q470; F150

Постановка проблеми. Вибір теми дослідження зумовлений глибокою трансформацією ролі іноземного капіталу в умовах сучасних викликів, де прямі іноземні інвестиції (ПІІ) перестають бути лише інструментом отримання прибутку і перетворюються на стратегічний фундамент для оновлення української економіки. Актуальність цієї проблематики диктується

насамперед необхідністю повоєнного відновлення, яке не може бути простим копіюванням застарілих економічних моделей. Нині перед Україною стоїть завдання реалізації стратегії, де кожен залучений євро чи долар іноземних інвестицій має працювати на досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), забезпечуючи перехід до енергоефективної, цифрової та соціально відповідальної економіки.

У контексті співробітництва з Європейським Союзом це питання набуває особливої гостроти через зобов'язання України синхронізувати свою внутрішню політику з Європейським зеленим курсом. Сучасний європейський інвестор керується суворими критеріями екологічного та соціального управління (ESG), тому без вивчення того, як ПІІ впливають на збереження довкілля, інклюзивність економічного зростання тощо, неможливо вибудувати ефективну державну стратегію інвестиційної привабливості. За цих обставин ПІІ, зокрема у межах інвестиційного співробітництва з ЄС, нині розглядаються в якості ключових інструментів для досягнення Цілей сталого розвитку в Україні. Вони спроможні забезпечити модернізацію економіки та впровадження сучасних технологій, сприяють створенню робочих місць, активізації підприємництва та науково-технічному прогресу.

Важливим є і своєчасний аналіз тих можливостей, які надають нові інструменти фінансової підтримки, такі як Ukraine Facility, які прямо пов'язують надання інвестиційних гарантій із проведенням реформ у сфері сталого розвитку. Отже, критично важливо розуміти те, як інтеграція в європейський економічний простір дозволяє перетворити зовнішні фінансові потоки на рушійну силу досягнення довгострокової стійкості України в умовах глобальної нестабільності та воєнних ризиків.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема залучення прямих іноземних інвестицій, зокрема як інструменту сталого розвитку, перебуває у центрі уваги сучасної наукової спільноти, набуваючи особливої гостроти у контексті повоєнного відновлення України та адаптації до вимог Європейського зеленого курсу. Так, А. Ставицький, О. Наумова, А. Шевчук [1] та Н. Павленчик, В. Холявка, Л.-Р. Камінський [2] аналізують вплив ПІІ на економічне зростання України та розглядають їх як чинник сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграційних трансформацій. О. Тоцька та О. Бурець [3] визначають можливості для залучення ПІІ у стратегічні сектори економіки України та наголошують на програмі Ukraine Facility, яка спрямована на економічне відновлення та реформування ключових економічних секторів. У дослідженні М. Мурсалова, Г. Мамедова і А. Булгак [4] досліджується вплив ПІІ на сталий розвиток країн ОЕСР, а М. Файруз, Ч. Морді та А. Еламер [5] розглядають конкретний вплив ПІІ та досягнення ЦСР 7, яка спрямована на забезпечення доступної, надійної, сталої та сучасної енергії.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо висвітлено питання переосмислення ролі іноземного капіталу для України, який в умовах співпраці з ЄС трансформується із суто фінансового ресурсу на стратегічний інструмент реалізації Цілей сталого розвитку. Тому ця праця пропонує логіку залучення інвестицій, де пріоритетність надається проєктам із високим мультиплікатором інституційного зближення та довгострокової екологічної стійкості.

Метою дослідження є обґрунтування ролі ПІІ як ключового фінансового важеля реалізації Цілей сталого розвитку в Україні, а також розробка прогнозної моделі їх залучення в умовах поглиблення співпраці з ЄС та впровадження механізмів страхування воєнних ризиків. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: проаналізувати трансформацію концепції ПІІ в умовах воєнного стану; дослідити інструменти підтримки інвестицій, що діють у межах співпраці Україна-ЄС; систематизувати практичний досвід реалізації інвестиційних проєктів у сферах «зеленої» енергетики, що отримали страхове покриття від міжнародних інституцій; побудувати модель прогнозу динаміки ПІІ з ЄС у сектор відновлюваної енергетики.

Основний матеріал. ПІІ є ключовим каталізатором досягнення Цілей сталого розвитку в Україні, особливо у контексті євроінтеграції, тому що співпраця з Європейським Союзом створює умови для переходу від простого відновлення до стійкої модернізації економіки. Саме тому інвестиції з країн ЄС безпосередньо впливають на реалізацію ЦСР, що забезпечується через кілька механізмів та напрямків [5; 6; 7; 8]:

– доступна та чиста енергія (ЦСР 7): енергетичні проблеми України актуалізують залучення ПІІ у цей сектор для збільшення частки відновлюваних джерел та підвищення енергоефективності;

– гідна праця та економічне зростання (ЦСР 8): незважаючи на війну, ПІІ в Україну забезпечують створення нових робочих місць та збереження наявних, активізують

підприємництво, стимулюють розвиток інноваційної економіки та підвищують конкурентоспроможність підприємств;

– інновації та інфраструктура (ЦСР 9): залучення європейського капіталу приносить нові управлінські підходи та технології, що є критичним для сталого розвитку; у межах плану Ukraine Facility особлива увага приділяється інтеграції у глобальні ланцюги вартості та розвитку сектору критичних матеріалів для ЄС;

– екологічна стійкість (ЦСР 12, 13): пріоритетними є «зелені» ПІІ, які впроваджують екологічно чисте виробництво та відповідальне управління ресурсами, забезпечують досягнення цілей «Відповідальне споживання» та «Боротьба зі зміною клімату».

Слід зазначити, що європейська інтеграція – гарант прозорості та стабільності для інвесторів, для чого розроблено кілька основних інструментів. Насамперед це програма «Ukraine Facility» – стратегічний документ, що визначає перелік структурних реформ та інвестиційних заходів (понад 100 у 15 галузях), які Україна зобов'язується виконати протягом 2024–2027 років для отримання фінансової підтримки від ЄС обсягом 50 млрд. євро. Вона є основою для фінансування, передбачаючи модернізацію економіки, а зазначені в ній реформи спрямовані на покращення бізнес-клімату та адаптацію до європейських стандартів, зокрема щодо відповідності екологічним стандартам ЄС [3; 9]. У рамках «Ukraine Facility» слід відзначити ініціативу «Ukraine Investment Framework» (UIF) – це безпосередньо інвестиційний компонент програми ЄС «Ukraine Facility», спрямований на залучення державних та приватних інвестицій для відновлення України [10]. Проте нині реалізації цих ініціатив заважають ключові виклики: безпекові (висока невизначеність через бойові дії призвела до скорочення ПІІ у найбільш вразливих галузях – у промисловості та логістиці) та інституційні (для сталого потоку інвестицій необхідне подальше впровадження системи скринінгу ПІІ та антимонопольних реформ) [1; 2]. Тому важливо, щоб залучення ПІІ від ЄС відбувалось за підтримки заходів щодо створення прозорої, сучасної, цифрової та екологічної економіки.

Для дослідження стану залучення ПІІ в умовах посилення європейської інтеграції з 2016 року та визначення перспектив подальшої активізації ПІІ як інструменту досягнення ЦСР в Україні доцільно розглянути модель, що базується на потенційних сценаріях динаміки впровадження «Ukraine Facility» та інтеграції до «European Green Deal» (дорожньої карти дій, спрямованих на перетворення ЄС до 2050 року на ефективну, сталу та конкурентоспроможну економіку, сприяючи економічному розвитку, екологічній сталості, покращенню здоров'я та якості життя) [11]. Покроковий алгоритм її створення продемонстровано на рис. 1.

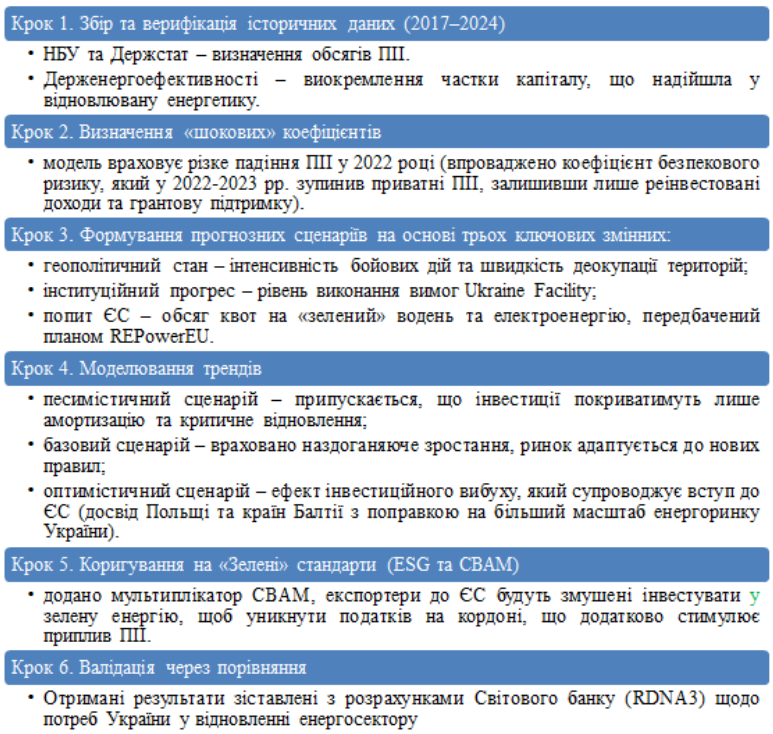

Рис. 1. Алгоритм створення прогнозної моделі залучення ПІІ у «зелену» енергетику України

Джерело: авторська розробка

Нижче представлена графічна модель динаміки ПІІ (рис. 2), що відображає історичні коливання (період «зеленого тарифу» й падіння через війну) та три сценарії розвитку до 2040 року.

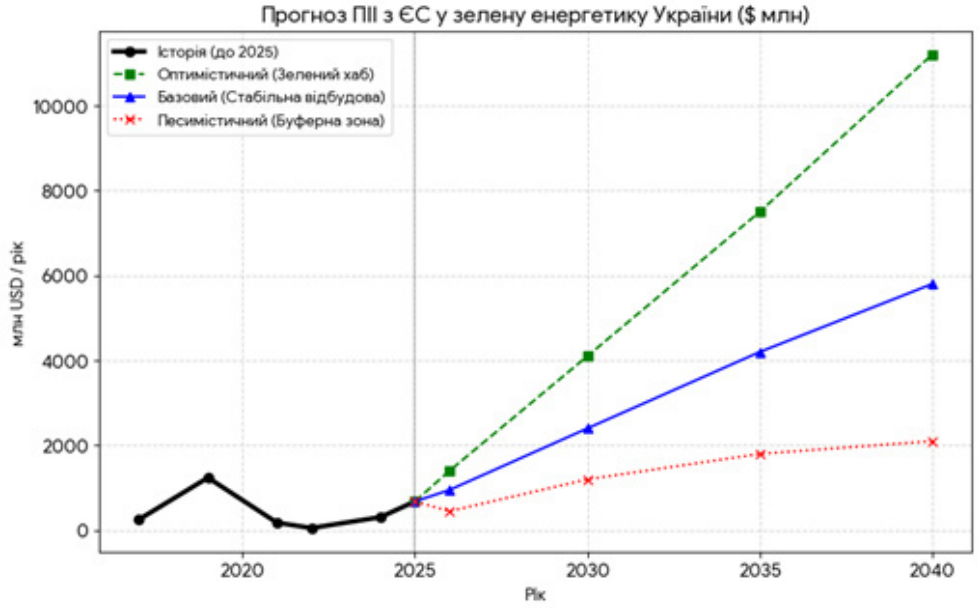

Рис. 2. Прогноз ПІІ у зелену енергетику України з урахуванням можливих сценаріїв до 2040 року

Джерело: авторська розробка

Аналіз трендів за сценаріями дозволяє дійти таких висновків.

Для розуміння динаміки на графіку слід виділити ключові драйвери, які перетворюють ПІІ з простого припливу валюти на інструмент досягнення Цілей сталого розвитку.

І. Історичний етап:

– 2017–2021: пік 2019 року спричинений одним із найвищих у Європі «зелених тарифів». Інвестори з європейських компаній, таких як Scatec (Норвегія), Acciona (Іспанія) та Total Eren (Франція) вкладали кошти у сонячну та вітрову генерацію [13], що забезпечило прогрес у ЦСР 7. Спад 2020–2021 рр. пов'язаний із ретроспективним переглядом тарифів, кризою заборгованості перед виробниками, інституційною нестабільністю та пандемією COVID-19.

– 2022–2025: дно 2022 року стало наслідком повномасштабного вторгнення. Більшість проєктів та результатів їх реалізації на Півдні України опинилися у зоні бойових дій або були зруйновані. ПІІ практично зупинилися через критичні безпекові ризики.

– 2024–2025: реалізація «Ukraine Facility» та впровадження механізмів страхування воєнних ризиків. У контексті «Ukraine Facility» особливо відзначається (Pillar II – Investment Framework) – спеціальна інвестиційна рамка для покриття ризиків, яка гарантує європейським банкам та інвесторам повернення частини капіталу у разі форс-мажорів. Щодо страхування воєнних ризиків, то в цьому разі особливу роль відіграє Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій, яке вже почало страхувати проєкти в Україні (наприклад, у промисловому секторі). Це дозволило дещо зменшити вплив воєнних ризиків для частини системних європейських інвесторів, тому ПІІ були спрямовані у розподілену генерацію та мобільні газові установки.

ІІ. Прогнозний етап:

– Базовий сценарій: Україна стає частиною європейської мережі системних операторів передачі електроенергії ENTSO-E. Інвестиції фокусуються на вітровій генерації та модернізації гідроелектростанцій. Припускається, що вступ до ЄС відбувається у 2032-2035 роках, що забезпечує стабільне зростання без різких стрибків. Цей період прогнозовано на підґрунті: а) він збігається з початком наступного багаторічного бюджету ЄС, а наступний фінансовий план союзу вже має враховувати витрати на нових членів, б) висловлюваних орієнтирів ЄС до наступної хвилі приєднання та в) умови збереження імпульсу реформ, за умови яких Україна реформуватиметься з тією ж швидкістю, що й країни Центральної та Східної Європи свого часу.

– Оптимістичний сценарій: швидкий вступ до ЄС (до 2030 року). Це припущення сформовано на базі оцінок аналітиків (наприклад, Centre for European Policy Studies), за якими Україна демонструє темп реформ, що у 2,5 раза перевищують темпи балканських країн, тому переговорний процес (за наявності політичної волі та рішучості європейських лідерів) реально завершити за 4-5 років (до 2028-2029 років) [12]. У цьому сценарії Україна реалізує проєкти з виробництва «зеленого» водню для експорту в ЄС.

ПІІ також спрямовуються у вітроенергетику та сонячні парки. Високий показник щорічного приросту ПІІ обґрунтований досвідом країн ЦСЄ після вступу до ЄС та враховує мультиплікатор інтеграції, який змінюється залежно від етапів зближення з ЄС: на етапі підготовки ПІІ стимулюються програмою «Ukraine Facility», на етапі вступу відбувається різке зростання через зняття регуляторних бар'єрів та доступ до структурних фондів ЄС, на етапі стабілізації – ринок насичується, темпи ПІІ стабілізуються на високому рівні. Також додано компонент вимушеної декарбонізації та коефіцієнт конверсії податкових втрат в інвестиції (припускається, що інвестору вигідніше вкласти ПІІ в Україні, ніж платити податки на кордоні через те, що з 2026 року поступово вводиться повна оплата за викиди вуглецю (CBAM), що є відліком нового економічного циклу декарбонізації. Оптимістичний прогноз також включає запуск перших великих експортних проєктів (наприклад, водень для сталеливарних заводів ЄС). Це пояснює, чому графік стає стрімким саме після 2030 року – це точка перетину фізичної відбудови та великої європейської стратегії декарбонізації.

– Песимістичний сценарій: безпекові ризики залишаються високими. Інвестиції мають точковий характер і підтримуються виключно державними гарантіями окремих країн ЄС. Перехід на «зелену» енергію відбувається повільно через потребу в екстреній підтримці вугільної та газової генерації. Слід зазначити, що навіть за песимістичним сценарієм, тренд ПІІ після 2026 року є висхідним, оскільки зношеність енергосистеми вимагатиме її повної заміни на нову, екологічну базу, що є ключовим індикатором для досягнення ЦСР 7 та ЦСР 13.

Для реалізації оптимістичного сценарію державна політика має зосередитися на системних реформах, які мінімізують ризики для інвесторів та забезпечують технологічну інтеграцію з ЄС. Ключові рекомендації, структуровані за напрямками впливу, можна узагальнити так [9; 14; 15]:

1. Зниження інвестиційних ризиків, що може бути досягнуто через розширення страхування воєнних ризиків, зокрема за рахунок створення багатостороннього трастового фонду за участі ЄС для надання доступних страхових премій не лише великим корпораціям, а й малим та середнім підприємствам. Важливим є надання гарантій стабільності законодавства для захисту інвесторів від раптових змін податкового або тарифного режиму.

2. Реформа ринку електроенергії, зокрема через перехід до ринкових механізмів, наприклад, стимулювання споживачів, щоб ставали активними учасниками ринку, дозволяючи їм продавати надлишки енергії за ринковою ціною. Для інтеграції у внутрішній ринок ЄС необхідно привести законодавчу базу у такий вигляд, який дозволить синхронізуватися з енергетичним ринком ЄС вільно експортувати українським виробникам «зелену» енергію без додаткових мит.

3. Стимулювання «зелених» інновацій, зокрема через впровадження системи класифікації сталих видів діяльності за європейськими стандартами, що зробить українські проєкти прозорими для інституційних інвесторів з ЄС. Важливою складовою є створення регуляторної бази та виділення територій під спеціальні зони для виробництва «зеленої» енергії, орієнтованої на потреби промисловості Європи.

4. Інституційна підтримка полягає у чіткому дотриманні графіку реформ, зафіксованих у програмі Ukraine Facility, що є умовою отримання фінансової допомоги та сигналом для приватних інвесторів про безпечність ринку.

5. Цифровізація доступу до мереж, наприклад, через створення єдиної платформи для швидкого та прозорого підключення нових потужностей відновлювальної енергетики до енергосистеми без корупційних ризиків.

Запровадження комплексних механізмів страхування воєнних ризиків є фундаментальною умовою перетворення України на привабливий майданчик для іноземних інвестицій, оскільки саме безпекова невизначеність залишається головним бар'єром для реалізації довгострокових стратегій сталого розвитку. Як вже було зазначено, у межах співробітництва з ЄС ключову роль відіграє Ukraine Investment Framework – за рахунок цього інвестиційного компоненту програми «Ukraine Facility» станом на середину 2025 року вже залучено понад 5,7 мільярда євро прямих фінансових зобов'язань ЄС [9]. Ці кошти використовуються не

лише для прямого фінансування, а й як бюджетні гарантії, що дозволили міжнародним фінансовим інституціям страхувати проєкти в енергетиці, транспорті та виробництві, значно знижуючи поріг входу для приватного капіталу.

Паралельно з міжнародними інструментами в Україні з 2026 року запрацювала оновлена державна система страхування через Експортно-кредитне агентство (ЕКА), яка пропонує два критично важливі продукти: пряме страхування інвестицій для власників понад 10% капіталу та страхування інвестиційних кредитів для банків. Важливою особливістю цієї програми є диференційований підхід, за яким підприємства у прифронтових регіонах можуть отримати пряму компенсацію збитків до 30 млн. грн., тоді як бізнес в інших областях має право на часткове відшкодування страхових премій до 3 млн. грн. [16]. Така архітектура захисту активів дозволяє іноземним інвесторам планувати діяльність навіть за умов воєнних загроз, фокусуючись на модернізації виробництв та впровадженні інновацій.

Ефективність цих механізмів підкріплюється діяльністю глобальних агентств, таких як MIGA (World Bank) та DFC (USA). Наприклад, на початку 2026 року було фіналізовано нові перестрахувальні потужності за підтримки DFC, що дозволило розширити ринок комерційного страхування майна від ракетних ударів та атак дронів навіть для малих та середніх підприємств.

У поєднанні з жорсткими екологічними стандартами ЄС, ці інструменти створюють унікальну екосистему, де страховий захист надається переважно тим проєктам, що відповідають цілям сталого розвитку, забезпечуючи не лише відновлення фізичної інфраструктури, а й якісну трансформацію української економіки (таблиця 1).

Таблиця 1

Приклади надання страхових механізмів для активізації залучення ПІІ у контексті досягнення ЦСР

Проєкт	Джерело гарантій	ЦСР
Відновлювана енергетика із накопичувачами в Одеській області	Ukraine Investment Framework (UIF) + ЄБРР	Заміщення вугільної генерації та децентралізація мережі
Індустріальний логістичний парк «М10» у Львові	MIGA (Світовий банк)	Створення робочих місць, сертифікація BREEAM (зелене будівництво)
Сонячні станції з BESS (Центральна Україна)	DFC (США)	Використання систем накопичення енергії для стабілізації енергосистеми
Логістичний хаб (агропереробка та експорт) у Закарпатті	ЕКА України (страхування кредитів)	Розширення «Шляхів солідарності» та інтеграція у транспортну мережу ЄС
Кредитна лінія для МСБ	MIGA (гарантії ліквідності)	Підтримка малого бізнесу, що є основою стійкості громад
Екологічна модернізація УЗ	ЄБРР під гарантії ЄС	Перехід на енергоефективний тяговий рухомий склад

Джерело: складено авторкою за матеріалами [17; 18; 19]

Таблиця 1 демонструє, що страхові механізми спроможні переорієнтувати капітал з короткострокових спекуляцій на довгострокові інфраструктурні об'єкти. Найбільша концентрація ресурсів спостерігається в енергетиці та логістиці, що є критичним для виживання економіки під час війни та її подальшого «зеленого» зростання у межах стандартів ЄС. Завдяки системі страхування від воєнних ризиків такі міжнародні інституції, як MIGA та DFC, а також програми Ukraine Investment Framework змогли розблокувати капітал для об'єктів, які безпосередньо впливають на досягнення ЦСР.

Завдяки поєднанню фінансових інструментів ЄС та механізмів страхування воєнних ризиків інвестиції набули більш системного характеру з фокусом на енергонезалежність, технологічні інновації та соціальну стійкість, що активізує інтеграцію України в європейські ланцюги доданої вартості навіть у складних безпекових умовах.

Висновки. Отже, можна відзначити трансформацію ролі ПІІ в умовах війни та євроінтеграції, вони перетворилися на стратегічний інструмент системної модернізації України, а у контексті співпраці з ЄС, ПІІ стають драйвером реалізації ЦСР. «Зелена»

енергетика є найбільш перспективним сектором для залучення європейського капіталу. Згідно з оптимістичним прогнозом, до 2040 року обсяг ПІІ у цей сектор може реалізувати потенціал України стати «зеленим енергетичним хабом» Європи, інтегруючись у ланцюги створення вартості через експорт чистої енергії. Період 2024–2026 років став переломним завдяки впровадженню інструментів страхування воєнних ризиків (через MIGA, DFC та ЕКА) та програми Ukraine Facility. Ці механізми дозволили розблокувати приватний капітал навіть в умовах активних безпекових загроз, спрямовуючи його у проєкти з високим інфраструктурним, соціальним та екологічним впливом.

Модель демонструє, що різниця між песимістичним та оптимістичним сценаріями залежить від темпів внутрішніх реформ та політичної волі і рішучості. Ключовими факторами успіху є гармонізація українського законодавства з європейським, впровадження механізмів CBAM та забезпечення прозорості економічної та правової системи. Без активної державної політики щодо стимулювання інновацій та захисту прав інвесторів реалізація ЦСР та впровадження нової, екологічної та стійкої економічної моделі залишиться формальною декларацією. Перспективним для подальших досліджень та практичного розвитку теми вважається аналіз того, як запровадження європейського механізму вуглецевого коригування імпорту (CBAM) може змінити географію та структуру ПІІ.

Результати дослідження та пропозиції можуть бути спрямовані: органам державної влади (в якості орієнтиру для створення інституційного середовища спроможного залучити більш якісні ПІІ, зокрема через подальшу гармонізацію визначення «сталих інвестицій» із таксономією ЄС, а також розробку спільно з MIGA та DFC механізмів пріоритетного страхування воєнних ризиків саме для проєктів, що відповідають ЦСР –енергоефективність, екологічний агросектор); потенційним реципієнтам інвестицій з боку бізнесу (підвищення інвестиційної привабливості пропонується досягати через прозорість та впровадження нефінансової (екологічної, соціальної) звітності за стандартами ЄС); органам місцевого самоврядування (з метою підготовки локальних майданчиків у громадах для європейського капіталу доречно формувати карти можливостей для виробництва сонячної, вітрової енергії, біогазу, що привабить інвесторів, які шукають проєкти у межах «зеленого курсу»).

Список літератури:

1. Ставицький А., Наумова О., Шевчук А. Прямі іноземні інвестиції та економічне зростання в Україні: емпіричний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2025. (75). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-59. URL: https://surl.li/majaex (дата звернення 10.02.2026).

2. Павленчик Н. Ф., Холявка В. З., Камінський Л.-Р. Ю. Роль прямих іноземних інвестицій у забезпеченні сталого економічного зростання. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2025. Випуск 47/2025, (47). С. 424-433. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18215423 URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/issue/view/30 (дата звернення 10.02.2026).

3. Тоцька О., Бурець О. Іноземне інвестування та фінансова підтримка України країнами ЄС в умовах військового стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку.* 2025. 2(17). С. 192-202. DOI: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-16 URL: https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/26303 (дата звернення 08.02.2026).

4. Mursalov M., Mammadov H., Bulhak A. Research on Influence of Foreign Direct Investment on Sustainable Development of a Country. *Financial Markets, Institutions and Risks.* 2025. 9(3). P. 171-196. DOI: https://doi.org/10.61093/fmir.9(3).171-196.2025 URL: https://armgpublishing.com/journals/fmir/volume-9-issue-3/article-10/ (дата звернення 12.02.2026).

5. Fairouz M., Mordi C., Elamer A. A. The role of foreign direct investment and environmental taxation in promoting renewable energy sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2025. Volume 505. DOI: https:// doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145515 URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652625008650?via%3Dihub (дата звернення 17.02.2026).

6. Галуха Л., Пічугіна Ю., Овандер Н. Оцінка ролі інвестиційних потоків у зміцненні економічної інтеграції між Україною й іншими країнами ЄС. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-45 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/ view/3935 (дата звернення 22.02.2026).

7. Witkowska J. The role of FDI in the sustainable development of the European Union, Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe. Lodz University Press. *Lodz*. 2023.

Vol. 26. Iss. 1. P. 21-43. DOI: https://doi.org/ 10.18778/1508-2008.26.02 URL: https://czasopisma.uni.lodz.pl/CER/article/view/17267 (дата звернення 25.02.2026).

8. Романюта Е. Е., Качан І. А., Кравчук Д. Вплив прямих іноземних інвестицій на сталий розвиток. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024. (9). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13326301 URL: https://zenodo.org/records/13326301 (дата звернення 06.02.2026).

9. План для Ukraine Facility 2024-2027. URL: https://www. ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf (дата звернення 02.02.2026).

10. Механізми фінансування інвестицій в Україні в рамках Ukraine Investment Framework. Міністерство економіки України. URL: https:// www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/ukraine-investment-framework.pdf (дата звернення 02.02.2026).

11. European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення 05.02.2026).

12. Akhvlediani T., Movchan V. The Impact of Ukraine's Accession on the EU's Economy. The Value Added of Ukraine. International Centre for Defence and Security. 2024. URL: https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2024/03/ ICDS_Policy_Paper_The_Impact_of_Ukraines_Accession.pdf (дата звернення 07.02.2026).

13. Greener, better, stronger together: Why cooperation in renewable energy should be a priority for EU-Ukraine relations. European Policy Centre. May 15, 2025. URL: https://surl.li/jcooyb. (дата звернення 07.02.2026).

14. Ukhanova I. O., Melnik K. S. Ukraine in the international investment capital market the context of post-war economic recovery. *Economic innovations.* 2023. Vol. 25, Issue 3(88). P. 261-272. DOI: https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.3(88).261-271 URL: https://ei-journal.com/index.php/journal/ article/view/1394 (дата звернення 06.02.2026).

15. Проєкт «Інтеграція України у спільний ринок ЄС». Видання шосте. 2025. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: http://www.ier.com.ua/ua/Ukraine_and_EU/integration/sixth_edition_2025 (дата звернення 02.02.2026).

16. Політики страхування. ПрАТ «Експортно-кредитне агентство». URL: https://www.eca.gov.ua/produkty/polityky-strahuvannya/ (дата звернення 11.02.2026).

17. 50 млн. євро від ЄІБ на підтримку оновлення пунктів прикордонного контролю поїздів та залізничної інфраструктури для зміцнення зв'язків з ЄС і розвитку торгівлі. European Investment Bank. URL: https://surl.li/ygqner (дата звернення 11.04.2026).

18. Notus Wind. European Bank for Reconstruction and Development. URL: https://surl.li/pbnmvj (дата звернення 02.02.2026).

19. MIGA's Ukraine Response. Multilateral Investment Guarantee Agency. URL: https://surl.li/gvnzyp. (дата звернення 21.02.2026).

References:

1. Stavytskyi, A., Naumova, O., & Shevchuk, A. (2025). Foreign Direct Investment and Economic Growth in Ukraine: An Empirical Analysis. Ekonomika ta suspilstvo, (75). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-59. Retrieved from https://surl.li/majaex (accessed February 10, 2026). [In Ukrainian].

2. Pavlenchyk, N. F., Kholiavka, V. Z., & Kaminskyi, L.-R. Yu. (2025). The role of foreign direct investment in ensuring sustainable economic growth. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, (47), 424-433. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18215423 Retrieved from https://nzlubp.org.ua/ index.php/journal/issue/view/30 (accessed February 10, 2026). [In Ukrainian].

3. Totska, O., Burets, O. (2025). Foreign investment and financial support to Ukraine by EU countries under martial law. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku,* 2(17), 192-202. DOI: https://doi.org/10.26565/ 2786-4995-2025-2-16 Retrieved from https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/ view/26303 (accessed February 8, 2026). [In Ukrainian].

4. Mursalov, M., Mammadov, H. & Bulhak, A. (2025). Research on Influence of Foreign Direct Investment on Sustainable Development of a Country. *Financial Markets, Institutions and Risks,* 9(3), 171-196. DOI: https://doi.org/10.61093/fmir.9(3).171-196.2025. Retrieved from https://armgpublishing.com/ journals/fmir/volume-9-issue-3/article-10/ (accessed February 12, 2026).

5. Fairouz, M., Mordi, C., Elamer, A. A. (2025). The role of foreign direct investment and environmental taxation in promoting renewable energy sustainability. *Journal of Cleaner Production,* 505. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.145515. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652625008650?via%3Dihub (accessed February 17, 2026)

6. Halukha, L., Pichuhina, Yu., & Ovander, N. (2024). Assessing the role of investment flows in strengthening economic integration between Ukraine and other EU countries. *Ekonomika ta suspilstvo.* (62). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-45 Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/3935 (accessed February 22, 2026). [In Ukrainian]

7. Witkowska, J. (2023). The role of FDI in the sustainable development of the European Union, Comparative Economic Research. *Central and Eastern Europe. Lodz University Press.* Lodz. 26, 1, 21-43. DOI: https://doi.org/10.18778/ 1508-2008.26.02 Retrieved from https://czasopisma.uni.lodz.pl/ CER/article/view/ 17267 (accessed February 25, 2026).

8. Romaniuta, E. E., Kachan, I. A., & Kravchuk, D. (2024). The impact of foreign direct investment on sustainable development. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii,* (9). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13326301 Retrieved from https://zenodo.org/records/13326301 (accessed February 6, 2026). [In Ukrainian].

9. Plan for Ukraine Facility 2024-2027. Retrieved from https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf (accessed February 2, 2026). [In Ukrainian].

10. Mechanisms for financing investments in Ukraine within the framework of the Ukraine Investment Framework. Ministry of Economy of Ukraine. Retrieved from https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/06/ukraine-investment-framework.pdf (accessed February 2, 2026). [In Ukrainian].

11. European Green Deal. European Commission. Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (accessed February 5, 2026).

12. Akhvlediani T., Movchan V. The Impact of Ukraine's Accession on the EU's Economy. The Value Added of Ukraine. *International Centre for Defence and Security*. 2024. URL: https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2024/03/ ICDS_Policy_Paper_The_Impact_of_Ukraines_Accession.pdf (accessed February 7, 2026).

13. Greener, better, stronger together: Why cooperation in renewable energy should be a priority for EU-Ukraine relations. European Policy Centre. May 15, 2025. Retrieved from https://surl.li/jcooyb. (accessed February 7, 2026).

14. Ukhanova, I. O., Melnik, K. S. (2023). Ukraine in the international investment capital market the context of post-war economic recovery. *Economic innovations*, 25, 3(88), 261-272. DOI: https://doi.org/10.31520/ei.2023.25.3(88).261-271 Retrieved from https://ei-journal.com/index.php/journal/article/view/1394 (accessed February 6, 2026).

15. Project «Integration of Ukraine into the EU Common Market». Sixth edition (2025). Institute for Economic Research and Policy Consulting. Retrieved from http://www.ier.com.ua/ua/Ukraine_and_EU/integration/sixth_edition_2025 (accessed February 2, 2026). [In Ukrainian].

16. Insurance policies. PrJSC «Export Credit Agency». Retrieved from https://www.eca.gov.ua/produkty/polityky-strahuvannya/ (accessed February 11, 2026). [In Ukrainian].

17. €50 million from the EIB to support the upgrade of train border control points and rail infrastructure to strengthen ties with the EU and develop trade. European Investment Bank. Retrieved from https://surl.li/ygqner (accessed February 11, 2026). [In Ukrainian].

18. Notus Wind. European Bank for Reconstruction and Development. Retrieved from https://surl.li/pbnmvj (accessed February 2, 2026).

19. MIGA's Ukraine Response. Multilateral Investment Guarantee Agency. Retrieved from https://surl.li/gvnzyp. (accessed February 6, 2026).

Стаття надійшла до редакції 27.02.2026
Прийнята до публікації 24.04.2026
Опубліковано онлайн 25.05.2026

НАШІ АВТОРИ
(OUR AUTHORS)

Артюх Оксана Валентинівна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Васильченко Кирило Геннадійович	кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Грабовенко Катерина Олександрівна	здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність «Бізнес-економіка та аналітика», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Грінченко Раїса Володимирівна	доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Домброван Єгорій Вадимович	здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Єрмак Галина Іванівна	аспірантка кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна
Жердецька Лілія Вікторівна	доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Захарченко Наталя Вячеславівна	доктор економічних наук, професорка, професорка кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна
Іваненко Людмила Анатоліївна	здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність D 2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», кафедра банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Каражия Едуард Андрійович	старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна
Макєєва Ангеліна Сергіївна	здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність «Маркетинг», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Мельник Євген Бориславович	викладач кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Орленко Ольга Михайлівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Савченко Катерина Дмитрівна	здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності "Фінанси, банківська справа та страхування" кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна
Стрій Любов Олексіївна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Стоянова Алла Андріївна	аспірантка кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеського національного економічного університету, м. Одеса, Україна

Тітенко Зоя Миколаївна	доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна
Тутов Віталій Олексійович	здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ступеня доктора філософії зі спеціальності "Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок", Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Уханова Інна Олегівна	кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри міжнародних економічних відносин, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Фісалович Юлія Ігорівна	здобувач ступеня бакалавра спеціальності «Маркетинг», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Хетагурова Діана Олександрівна	викладачка кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Холостенко Євген Петрович	аспірант кафедри статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
Шведенко Тетяна Євгеніївна	здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Шевцова Олена Йосипівна	докторка економічних наук, професорка кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Науковий журнал

№ 4 (341), 2026

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу
(українська, англійська)

За достовірність викладених фактів,
цитат та інших відомостей відповідає автор

Рекомендовано до друку та поширення через
мережу Інтернет за рішенням Вченої ради
Одеського національного економічного
університету (Протокол № 7 від 28.04.2026 р.)

Підписано до друку 15.05.2026 р.
Формат 60 х 84 1/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 11,44 Тираж 50 прим.

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

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