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

№ 7-8 (332-333), 2025

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

Одеса
2025

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор

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

Заступники головного редактора

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

Технічний та літературний редактор

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

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

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

Засновник та видавець:

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

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

Адреса редакції та видавця:

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

© Одеський національний економічний університет, 2025

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

Жук Назар
Крос-секторальна взаємодія між державою, бізнесом та громадянським суспільством у моделі соціоекономіки....7
Яхимець Юрій
Стратегічні орієнтири формування інтегрованого інвестиційного клімату....18

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Шимановська-Діанич Людмила, Лозова Оксана, Коломієць Богдан
Інтеграція безпекоорієнтованого менеджменту в систему управління закладом вищої освіти в умовах воєнних викликів: стратегічний та культурний виміри....26

ДЕМОКРАТІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Міщенко Максим
Інтегрована модель удосконалення системи формування персоналу організації: менеджерські, економічні та психологічні аспекти....34

АНАЛІЗ, АУДІТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Кузіна Руслана
Коли конфлікт зустрічається зі сталістю: виклики для фірм у досягненні ЦСР на тлі геополітичних ризиків у ЄС 47

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Баранова Вікторія
Інвестиційна спроможність суб'єкта господарювання....56
Домбровська Софія
Теоретичні засади фінансової стабільності пенсійної системи....63
Коваленко Вікторія
Сучасна траєкторія розвитку інвестиційної діяльності небанківських фінансових установ....69
Мартинова Таїсія
«Дропи» як механізм функціонування тіньової економіки та методи боротьби з ними....81
Сергєєва Олена
Формування методичного підходу до стрес-тестування на основі бізнес-моделі банку....94
Поцелуйко Ігор, Дубина Максим, Федоров Юрій
Роль кастомізації у розвитку ринку кредитних послуг....101
Тутов Віталій
Інструменти механізму страхового забезпечення функціонування та розвитку водного транспорту....109

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Балабаш Ольга, Хетагурова Діана
Інноваційні технології управління комунікаціями підприємств сфери послуг....115
Горовий Дмитро, Хрипунова Аліна, Меленевич Анастасія
Менеджмент освітніх послуг у закладах вищої освіти....123
Зварич Любов
Інноваційний менеджмент в Україні: інститути, тренди та перспективи....129

МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Балашов Кирило
Тренди трансформування традиційних торговельних просторів автосалонів: світовий досвід....137
Бондаренко Олена, Бондаренко Лілія
Цифрова безпека ділових переговорів....146
Кочевой Максим, Крюковська Софія
Цифровий маркетинг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку....155
Кочевой Максим, Панаєт Олександр
Порівняння маркетингових стратегій CRM систем в Україні та за кордоном: на прикладі SNOV.IO та PIPEDRIVE....163
Літвінова Вікторія, Блігадір Микола
Відмінності класифікації виробничих запасів у будівництві та у загальному трактуванні....171

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Тимощук Олександр
Кластерний аналіз конкурентоспроможності провідних туристичних дестинацій середземномор'я....180

Наші автори....188

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

№ 7-8 (332-333), 2025

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

Odesa
2025

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief

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

Deputies of Editor-in-Chief

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

Technical and literary editor

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

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

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

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

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

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

© Odesa National Economic University, 2025

CONTENTS

ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

Zhuk Nazar
Cross-sectoral interaction between the state, business and civil society in the socioeconomic model 7
Yakhymets Yuri
Strategic guidelines for forming an integrated investment climate 18

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Shymanovska-Dianych Liudmyla, Lozova Oksana, Kolomiiets Bohdan
Integration of safety-oriented management into the higher education institution management system under conditions of military challenges: strategic and cultural dimensions.....26

DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS

Mishchenko Maksym
Integrated model for improving the personnel formation system of an organization: managerial, economic andpsychological aspects.....34

ANALYSIS, AUDIT, ACCOUNTING AND TAXATION

Kuzina Ruslana
When conflict meets sustainability: challenges for firms in achieving the SDGS amid geopolitical risks in the EU.....47

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Baranova Victoria
Investment capacity of a business structure.....56
Dombrovska Sofiia
Theoretical foundations of the financial stability of the pension system.....63
Kovalenko Victoria
Modernn trajectory of investment activity of non-banking financial institutions.....69
Martynova Taisiia
«Drops» as a mechanism of the shadow economy and the methods of counteraction.....81
Serhieieva Olena
Development of a methodological approach to stress testing based on the bank's business model.....94
Potseluiko Ihor, Dubyna Maksym, Fedoriv Yuriy
The role of customisation in the development of the credit services market 101
Tutov Vitalii
Instruments of the mechanism of insurance support for the functioning and development of water transport.....109

MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Balabash Olga, Khetahurova Diana
Innovative technologies for communications management of service enterprises.....115
Gorovyi Dmytro, Khrypunova Alina, Melenevych Anastasiia
Management of educational services in higher education institutions.....123
Zvarych Lyubov
Innovative management in Ukraine: institutions, trends, and prospects.....129

MARKETING, ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Balashov Kirill
Trends in the transformation of traditional retail spaces in car dealerships: worldwide experience.....137
Bondarenko Olena, Bondarenko Liliia
Digital security of business negotiations.....146
Kochevoy Maxim, Kriukovska Sofia
Digital marketinng in Ukraine: current state and development prospects.....155
Kochevoy Maxim, Panaiet Oleksandr
Comparison marketing strategies of CRM systems in Ukraine and abroad: the case of SNOV.IO and PIPEDRIVE.....163
Litvinova Viktoriia, Blihadir Mykola
Sector-specific features of inventory classification in construction and their deviation from general standards.....171

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Tymoshchuk Oleksandr
Cluster analysis of the competitiveness of leading mediterranean tourist destinations.....180

Our authors.....188

~ ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ ~

УДК: 330.342.3:316.42:351/354 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-7-17**

КРОС-СЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ МІЖ ДЕРЖАВОЮ, БІЗНЕСОМ ТА ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ У МОДЕЛІ СОЦІОЕКОНОМІКИ

Жук Н. О., аспірант кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна
e-mail: zhuk.nazar@chnu.edu.ua
ORCID: 0009-0004-7937-4706

Анотація. *У статті обґрунтовано інтегральний підхід до оцінювання крос-секторальної взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством як ключового інструменту моделі соціоекономіки, орієнтованої на досягнення Цілей сталого розвитку в Україні. Метою дослідження є розроблення системи кількісних індикаторів та побудова композитного Індексу крос-секторальної взаємодії (ІКСВ), що дозволяє вимірювати рівень синергії між секторами в умовах нестабільності, цифровізації та фрагментованості інституційного середовища. Методологічну основу дослідження становить метод аналізу ієрархій (АНР), що дозволив визначити ваги семи стандартизованих субіндексів: інституційної спроможності, економічної ефективності, соціального капіталу і довіри, цифрової взаємодії, міжнародної координації, впливу на соціальні результати та екологічної сталості. Результати показали значення ІКСВ на рівні 0,554, що свідчить про помірний рівень крос-секторальної взаємодії в Україні.*
Ключові слова: *соціоекономіка; крос-секторальна взаємодія; державно-приватне партнерство; соціальна відповідальність бізнесу; громадянське суспільство; сталий розвиток.*

. CROSS-SECTORAL INTERACTION BETWEEN THE STATE, BUSINESS AND CIVIL SOCIETY IN THE SOCIOECONOMIC MODEL

Nazar Zhuk, PhD student of the Department of Economic Theory, Management and Administration Yriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine
e-mail: zhuk.nazar@chnu.edu.ua
ORCID: 0009-0004-7937-4706

Abstract. *The article aims to substantiate a system of indicators for assessing cross-sectoral interaction between the state, business, and civil society within the socio-economic model as a tool for achieving sustainable development goals in Ukraine. It is noted that the potential of socioeconomy is realized precisely through the institutionalization of stable formats of cross-sectoral interaction, which serves not only as a tool for implementing socioeconomy but also as its institutional foundation and a condition for effective functioning in the unstable, fragmented, and digitized environment of the BANI world. The research is grounded on the analytical hierarchy process (AHP) and the construction of a composite Cross-Sectoral Interaction Index (CSII), which includes seven standardized sub-indices: institutional capacity, economic efficiency of interaction, social capital and trust, digital integration, international coordination, impact on social outcomes, and ecological sustainability. Each sub-index is calculated using normalized statistical indicators for Ukraine in 2024, based on national and international databases. The calculated value of the integral CSII for Ukraine is 0.554, indicating a moderate level of synergy among sectors. The highest sub-indices were recorded for international coordination (0.845) and digital interaction (0.831), reflecting strong alignment with global recovery frameworks and e-government reforms. The lowest score (0.32) was noted for economic efficiency due to weak implementation of public-private partnership mechanisms. The practical significance of the results lies in the proposed methodology for monitoring the dynamics of socio-economic transformation and stakeholder engagement in reconstruction policies. The article presents policy recommendations for institutional strengthening of Public-Private Partnership, fiscal incentives for social investment, transparency enhancement through public platforms, and inclusion of social indicators in partnership agreements. The CSII is proposed as a strategic planning tool to evaluate and enhance cross-sectoral cooperation in Ukraine and similar post-crisis contexts.*
Keywords*: socioeconomy; cross-sectoral interaction; public-private partnership; corporate social responsibility; civil society; sustainable development..*

JEL Classification: H110; L310; O350; Q010; Z180

Постановка проблеми. Сучасна наука визначає соціоекономіку як модель стійкого економічного розвитку, орієнтовану на досягнення довгострокового балансу між соціальними, економічними та екологічними цілями. Вона передбачає взаємодію економічних і соціальних факторів як єдиного цілого, не лише пристосовується до зовнішніх змін, а й здатна створювати нові умови існування через інновації, інституційні зміни та нові моделі взаємодії між суб'єктами. У Порядку денному ООН на період до 2030 року Ціль 17

«Посилити засоби реалізації та активізувати Глобальне партнерство для сталого розвитку» надає легітимність концепції соціоекономіки як моделі, що об'єднує економічні та соціальні виміри завдяки налагодженій співпраці ключових суб'єктів суспільного розвитку.

У цьому контексті важливою є не лише наявність партнерських відносин, але і розбудова інституційних механізмів координації, прозорості, ефективного управління та інноваційної взаємодії між секторами. Структура цілі 17 дозволяє виокремити конкретні методологічні орієнтири, важливі для операціоналізації крос-секторальної взаємодії у соціоекономічному контексті. Зокрема, йдеться про: зміцнення глобального партнерства для сталого розвитку через багаторівневу участь усіх заінтересованих сторін; сприяння ефективним партнерствам між державними структурами, приватним сектором і громадянським суспільством; формування апарату оцінки ефективності крос-секторальних зв'язків у моделі соціоекономіки [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі досить багато досліджень щодо соціальних функцій громадянського суспільства, соціальної відповідальності бізнесу, державно-приватного партнерства та соціальної політики держави. У сучасних зарубіжних наукових дослідженнях, зокрема, С. Осборне [2], Дж. Ходже [3], Е. Йєскомба [4], А. Акінтоє, М. Бека, С. Гардкастле [5] досліджуються концептуальні та практичні засади партнерств між державним та приватним секторами у різних країнах, їх фактори успіху та ризики, моделі контрактів тощо.

Українські вчені наголошують на великому значенні ролі людського і соціального капіталів у соціалізації економіки, зміцненні суспільних інститутів та гарантуванні соціальної безпеки. Цим проблемам приділено увагу у публікаціях З. С. Варналія [6, 7], З. І. Галушки [8], В. Мельничук [9] та ін. Механізми впливу заходів корпоративної соціальної відповідальності бізнесу досліджують О. В. Богомаз [10], М. М. Саприкіна [11], Л. Червінська [12], Д. С. Букрєєва [13], І. А Лопащук, А. М. Равлюк, О. В. Присяжнюк [14] та ін.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. У науковому дискурсі питання взаємодії суб'єктів соціально-економічних відносин для вбудованого механізму моделі соціоекономіки не актуалізується, відсутня системна методологія кількісного вимірювання ефективності взаємодії між державним, приватним і громадянським секторами у контексті досягнення цілей сталого розвитку. Не визначено чітких індикаторів, які б одночасно відображали інституційну, соціальну, економічну, цифрову та екологічну складові цієї взаємодії.

Мета статті – обґрунтувати інтегральний підхід для оцінки крос-секторальної взаємодії між державою, бізнесом, громадянським суспільством у моделі соціоекономіки, необхідний для виявлення механізмів стійкого економічного розвитку та досягнення Цілей сталого розвитку України.

Основний матеріал. У межах інноваційної моделі стійкого економічного розвитку соціоекономіка постає як інтегративна система, що функціонує на засадах взаємодії між ключовими секторами: державним, приватним та громадським. Таке багатоакторне партнерство є не лише формою співпраці, а й фактором інституціонального оновлення, що формує нову якість економічного розвитку на основі принципів стійкості, інклюзивності та відповідальності. З економічного погляду крос-секторальна взаємодія забезпечує ефективну координацію ресурсів – фінансових, людських, організаційних – та мінімізацію трансакційних витрат, які виникають у разі фрагментарного управління розвитком. Через об'єднання інтересів різних секторів створюються умови для синергії економічного зростання та соціального добробуту, зокрема шляхом розвитку соціального підприємництва, локальних партнерств і проєктного фінансування суспільно значущих ініціатив. З інституційного погляду така взаємодія формує екосистему співуправління, у якій держава перестає бути єдиним суб'єктом регуляції, а натомість розширюється її роль як модератора, координатора і гаранта стабільних правил гри. Бізнес за таких умов реалізує функції інноваційного та інвестиційного провайдера, а громадянське суспільство є каналом зворотного зв'язку та суспільної легітимації економічних рішень. Потенціал соціоекономіки реалізується саме через інституціоналізацію сталих форматів міжсекторальної взаємодії, яка є не лише інструментом реалізації соціоекономіки, а її інституційною основою та умовою ефективного функціонування в умовах нестабільного, фрагментованого та цифровізованого середовища BANI-світу. Вона формує стійкість не лише як адаптивну властивість, а як структурну здатність системи до колективного творення майбутнього на засадах довіри, прозорості, взаємної відповідальності та ціннісної орієнтації розвитку.

Для максимально повного відображення ефективності крос-секторальної взаємодії в моделі соціоекономіки використаємо багатовимірну систему показників, яка включає індикатори інституційної спроможності, економічної ефективності, соціального капіталу, цифрової інтеграції, екологічної стійкості та впливу на сталість розвитку (таблиця 1).

Таблиця 1

Система показників для оцінки крос-секторальної взаємодії між державою, бізнесом, громадянським суспільством у моделі соціоекономіки

Група показників	Конкретні індикатори	Опис значення
Інституційна спроможність секторів	Індекс урядування (Governance Index); індекс сприйняття корупції; частка реалізованих державно-приватних проєктів	Відображає довіру, ефективність, наявність інституційних бар'єрів у взаємодії
Економічна ефективність взаємодії	Частка спільного фінансування (державного, бізнесового, міжнародного); кількість спільних проєктів; прямі соціальні інвестиції	Вимірює синергію у проєктному співробітництві та фінансовий ефект від партнерств
Соціальний капітал і довіра	Індекс міжсекторальної довіри; рівень громадської участі; індекс соціальної згуртованості	Відображає ступінь залученості громадськості й довіри до партнерських моделей
Рівень цифрової взаємодії	Частка спільних е-сервісів; рівень використання відкритих даних; кількість проєктів е-участі	Характеризує ступінь цифрової інтеграції секторів у процесах взаємодії
Міжнародна координація	Кількість багатосторонніх ініціатив; обсяг міжнародної технічної допомоги; індекс зовнішньої залученості	Вимірює ефективність включення міжнародних організацій до національної соціоекономічної трансформації
Вплив на соціальні результати	Рівень зайнятості у соціальних проєктах; індекс соціального включення; доступ до базових послуг	Відображає соціальні ефекти від партнерства (інклюзія, мобільність, рівність)
Екологічна стійкість ініціатив	ESG-рейтинги компаній-учасників; частка «зелених» проєктів; індекс екологічного управління	Демонструє, наскільки взаємодія відповідає вимогам сталого екологічного розвитку

Джерело: складено автором

Для комплексної оцінки крос-секторальної взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством у моделі соціоекономіки скористаємося методикою розробки моделі моделлю AHP (Analytic Hierarchy Process) та сформуємо Інтегральний індекс крос-секторальної взаємодії (ІКСВ), до якого внесемо стандартизовані субіндекси за наведеними у таблиці 1 групами. Методологія такого індексу ґрунтується на принципах багатокритеріальної оцінки та використанні вагових коефіцієнтів відповідно до пріоритетів соціоекономічної політики.

Знайдемо значення усіх 7 груп показників.

1. *Інституційна спроможність секторів*. У 2024 році значення показника інституційної спроможності України (Governance Index) за BTI Transformation Index 2024 складало 6,04 (за 10 бальною шкалою; де 10 = найвища якість інституцій). Це позначено як «good governance» [15, с.15]. Згідно з Edelman Trust Barometer 2024, значення Trust Index (коефіцієнт довіри до чотирьох інституцій – бізнес, уряд, НУО, медіа) для глобальних 28 ринків становив приблизно 56% у 2024 році. Зокрема, довіра до уряду – близько 52%, до бізнесу – 61%, до НУО – 59% [16]. Згідно з соціологічним опитуванням Центру Разумкова (березень 2024), рівень довіри до громадських інститутів в Україні у % опитаних був таким: Збройні Сили України – 95%, волонтерські організації – 80%, громадські організації – 60,5% [17].

2. *Показники економічної ефективності взаємодії.* Згідно з офіційною інформацією Міністерства економіки України, на 1 січня 2025 року було укладено 200 ДПП-договорів, з них 22 перебувають у процесі реалізації, а 167 договорів не реалізуються (114 – не виконуються, 53 – розірвані або термін закінчився), і ще 11 призупинені у зв'язку з війною [18]. Проте у межах системи державних інвестицій (реєстр DREAM) станом на кінець 2024 року було зареєстровано 787 інвестиційних проєктів на загальну суму понад 60 млрд. USD, велика частина фінансування яких забезпечується міжнародними організаціями та державними установами [19].

Узагальнення даних з українських джерел свідчить про обмежену реалізацію потенціалу співпраці між державою, бізнесом і міжнародними організаціями. Із 200 укладених у 2024 році договорів державно-приватного партнерства лише 11% перебувають у стадії реалізації (значення – 0,11). Водночас обсяг соціальних інвестицій – понад 2 млрд. доларів США – становить близько 1,3% від ВВП, що нормалізується як 0,40 [20]. Активність у державному реєстрі DREAM (787 проєктів на $60 млрд.) свідчить про значний потенціал, проте з урахуванням фрагментованості координації показник можна оцінити на рівні 0,45. Об'єднане середнє значення трьох компонентів формує інтегральну оцінку субіндексу економічної ефективності взаємодії (Iee): Iee = (0,11+0.4 + 0,45):3 = 0,32.

3. *Соціальний капітал і довіра* за міжнародними порівняннями розраховуються на основі трьох ключових компонентів (індексу соціальної згуртованості, рівня громадської участі та індексу міжсекторальної довіри). За даними дослідження reSCORE 2024, проведеного міжнародною аналітичною платформою SCORE for Peace, рівень соціальної згуртованості в Україні оцінюється як високий: за шкалою від 1 до 10 показник становить приблизно 8.5, що у нормалізованому вигляді дорівнює 0.85. Дослідження наголошує на збереженні стійкої національної ідентичності, високій готовності до міжособистісної підтримки, відсутності соціальної ворожнечі та переважаючому почутті приналежності до спільноти навіть в умовах війни [20]. Водночас рівень громадської участі в Україні залишається низьким. Згідно з даними соціологічного моніторингу Центру Разумкова, лише близько 35% населення брали участь у формах громадської активності, таких як волонтерство, участь у консультаціях з місцевими органами влади чи ініціативи громадянського суспільства. Це підтверджується і міжнародними оглядами стану громадянського простору, зокрема звітом CIVICUS Monitor 2024 у якому Україна віднесена до групи країн з обмеженим простором громадянської активності [21]. Рівень участі, нормалізований для розрахунку індексу, оцінено як 0.35. Щодо індексу міжсекторальної довіри, дослідження SCORE вказує на помірні значення вертикальної довіри: рівень сприйняття відповідальності та дбайливого ставлення з боку державних інституцій і бізнесу оцінюється на рівні 5.0 із 10, що відповідає 0.50 у нормалізованій шкалі [22]. Узагальнюючи ці три компоненти і застосовуючи рівні ваги для кожного, субіндекс соціального капіталу і довіри для України у 2024 році розраховується як середнє арифметичне: (0,85+0,35+0,50) : 3 = 0 ,57.

4. *Кількісні значення показників цифрової взаємодії України* за 2024 рік такі: за даними E Government Development Index (EGDI) 2024, Україна отримала 0.8841 (максимум = 1.0), що відповідає рейтингу 30 місце з 193 країн [23]. За рейтингом E Participation Index (частина EGDI) Україна у 2024 році посіла 1 ше місце з 193 країн, демонструючи найвищий рівень цифрової участі громадян у світі [24]. Частка користувачів держпослуг онлайн в Україні у 2022 році становила 63%, що є вагомим орієнтиром для оцінки е сервісів та показує стабільне підвищення [25]. У рейтингу Open Data Inventory (ODIN) 2024 Україна посіла 66 те місце із загальною оцінкою 64 бали (повна шкала до 100), що відображає зрілість екосистеми відкритих даних [26]. У 2024 році в Україні системно впроваджуються електронні консультації, петиції, обговорення і онлайн-хакатони в межах ініціатив e-democracy .

Мінцифри реалізує платформу Diia.Digital Hromada, національний портал для залучення громадськості до обговорень, консультацій і місцевого цифрового урядування. Консолідований перелік показників для цифрового субіндексу такий: EGDI вже має масштаб 0-1 (0.8841); E Participation – 1.0 (найвищий серед усіх країн); частка користувачів е послуг – 0.63; Open Data Score (ODIN) – 0.64. Наявність активних е платформ також оцінюється максимальним значенням – 1. Ці п'ять параметрів дозволяють сформувати цифровий субіндекс (Іц):

$$Іц = (0,8841+1.0+0.63+0.64+1):5 = 0.7885:4 = 0,8308$$

5. *Показники з міжнародної координації України* за 2024 рік, які будемо використовувати для цифрової моделі індексу, такі:

1) Кількість багатосторонніх ініціатив. Україна активно залучена до численних багатосторонніх платформ, зокрема Української Групи Контакту (Ukraine Defense Contact Group), що об'єднує 57 країн та ЄС для координації військової та технічної допомоги. Також зростають довгострокові багатосторонні безпекові угоди з багатьма державами та ЄС, укладені у 2024 році – понад 30 угод високого рівня.

2) Обсяг міжнародної технічної допомоги ЄС та його інституції (через Ukraine Facility) зобов'язалися надати €50 млрд. технічної та фінансової допомоги у період 2023–2027 рр., з яких значна частка спрямована на соціально-економічне відновлення. У 2024 році соціальні та гуманітарні виплати склали приблизно USD 41.7 млрд. IMF профінансував $5.4 млрд. через EFF у 2024 році [28].

3) Індекс зовнішньої залученості сформуємо як комбінований індекс, що враховує кількість міжнародних платформ (57+), кількість міжнародних угод (30), а також рівень задекларованої допомоги (€50 млрд. від EU Facility + $5.4 млрд. IMF). Підсумкові значення індексів міжнародної координації як частку від можливих визначаємо так: кількість багатосторонніх ініціатив (57 від 60) – 0.950; кількість міжнародних угод (30 із 40 зазначених) – 0,750; обсяг міжнародної технічної допомоги (41.7 млрд. USD із 50) – 0,834. На основі розрахунку середнього значення цих субіндексів. Інтегральний індекс міжнародної координації України (2024) складає:

$$Iзз = (0,95+0,75+0,834):3 = 0.845.$$

6. *Вплив на соціальні результати* визначаємо за прийнятою у міжнародній статистиці методикою, що включає аналіз трьох індикаторів:

1) Рівень зайнятості у соціальних проєктах. За даними Державної служби зайнятості, 330 тис. українців знайшли роботу протягом 2024 року через її програми. Зокрема, понад 327 тис. осіб працевлаштовано або залучено до тимчасової зайнятості через держпрограми (із 23 млн. економічно активних осіб це 1,42%) [28].

2) Індекс соціального включення визначаємо за допомогою індексу reSCORE (англійською – Resilience, Recovery and Reconstruction), що окреслює рівень відновлення та стійкості – в рамках моніторингу залученості різних груп населення. Дослідження reSCORE Україна 2024 свідчать про наявність як сильних, так і слабких сторін у розвитку місцевого самоврядування в умовах повномасштабної війни. Найвищу оцінку отримав показник стійкості – 3,8 бала, що вказує на відносну здатність громад адаптуватися до викликів і забезпечувати базові послуги, зберігаючи функціонування інституцій у кризових умовах. Водночас інституційна готовність до реформ отримала 3,1 бала, що свідчить про наявність потенціалу до змін, однак на тлі зовнішніх і внутрішніх бар'єрів цей потенціал не реалізується повною мірою. Показник залученості громадян становив 3,2 бала, демонструючи обмежену участь населення у прийнятті рішень, що може бути пов'язано як із пасивністю самих громадян, так і з відсутністю ефективних механізмів залучення. Найнижчий бал – 2,9 – отримала відкритість влади, що вказує на необхідність посилення прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування. Середній показник – 3,25 бала з 10. Отже, дослідження reSCORE 2024 виявило, що українські громади мають достатній рівень стійкості, але потребують подальшої інституційної підтримки, демократизації процесів управління та розширення можливостей громадянської участі. Ці висновки важливі для формування державної політики регіонального розвитку в післявоєнний період [29].

3) Доступ до базових послуг. Аналітичний парламентський звіт вказує на проблемні аспекти доступу до соціальних послуг для ВПО та постраждалого населення з висновками про низьку покритість. Звіт ІОМ про внутрішнє переміщення фіксує, що більшість населення поблизу лінії фронту має обмежений доступ до продовольства та транспортних можливостей, що є компонентом базових послуг. За даними Міністерства соціальної політики – бюджет 2024 передбачає витрати на соціальний захист – 88,7 млрд. грн., включно з житловими субсидіями (49,9 млрд. грн.), що служить фінансовим виразом доступу до базових послуг приблизно на 70% [30]. Результати розрахунку соціального субіндексу України за 2024 рік вийшли такі: частка зайнятих у соціальних проєктах – 0.142; Індекс соціального включення – 0,325; Доступ до базових послуг – 0,7. $Iср = (0,142+0,325+0,7):3 = 0,389$

Інтегральний соціальний субіндекс (2024) складає 0.389. Це значення показує низький рівень впливу крос-секторальної взаємодії на соціальні результати, з потенціалом зростання за рахунок розширення програм зайнятості та покращення доступу до послуг для вразливих груп.

7. *Екологічна стійкість ініціатив.* Ключовими елементами цього субіндексу є частка зелених проєктів, екологічні рейтинги компаній та загальнодержавний рівень екологічного

управління. На рівні макроіндикаторів Україна у 2024 році посіла 41-ше місце серед 180 країн у глобальному Environmental Performance Index (EPI), що свідчить про позитивну динаміку в напрямі інституціоналізації екологічних стандартів управління (scoperatings.com). Додатково, згідно з рейтинговими агентствами, такі компанії як «Астарта» отримали срібний ESG-рейтинг EcoVadis (що відповідає оцінці 0,8 за нормованою шкалою), а за оцінкою Sustainalytics досягнуто високого рейтингу на рівні 0,85. З урахуванням нормалізації усіх компонентів: ESG-рейтинг компаній (0,825), частка зелених інвестицій ($1,2 млрд. із цільового орієнтиру $2 млрд. – тобто 0,6), а також позиція України в індексі EPI (нормалізована як (180 – 41)/(180 – 1) ≈ 0,78), середнє арифметичне значення становить: Iec = (0,85+0,6+0,78) : 3 = 0,735.

Субіндекс екологічної стійкості ініціатив дорівнює 0,735 або 73,5%, що свідчить про доволі високий рівень екологічної відповідальності та інтегрованості принципів сталого розвитку у проєкти крос-секторальної взаємодії.

Для визначення Інтегрального індексу крос-секторальної взаємодії України за 2024 рік спочатку встановимо вагові коефіцієнти кожного субіндексу з їх обґрунтуванням (таблиця 2).

Таблиця 2

Пропоновані вагові коефіцієнти (∑ = 1.00)

Субіндекс	Вага	Пояснення
Інституційна спроможність секторів	0.20	Базова умова для діалогу, координації, легітимності взаємодії
Економічна ефективність взаємодії	0.15	Без реальної економіки партнерство залишатиметься декларативним
Соціальний капітал і довіра	0.15	Визначає якість горизонтальних і вертикальних зв'язків між секторами
Рівень цифрової взаємодії	0.10	Інструментальна, але не системоутворююча змінна
Міжнародна координація	0.15	Посилює внутрішню взаємодію, особливо в умовах відновлення
Вплив на соціальні результати	0.15	Кінцева мета соціоекономіки – підвищення якості життя
Екологічна стійкість ініціатив	0.10	Важливий, але у довгостроковій перспективі ефект менш помітний у крос-секторній динаміці

Джерело: складено автором

Зважена сума субіндексів з урахуванням ваг становить 0,554.

$$IКСВ = (0.604x0,2+0.32x0,15+0.57x0,15 +0,831x0,1+0,845x0,1+ 0,389x0,15+0,735x0,1) = 0,554$$

Зазначимо також шкалу інтерпретації Індексу крос-секторальної взаємодії (у діапазоні 0–1) (таблиця 3).

Таблиця 3

Шкала інтерпретації Індексу крос-секторальної взаємодії (у діапазоні 0–1)

Діапазон значень індексу	Інтерпретація
0.00 – 0.30	Низький рівень взаємодії, фрагментація, відсутність довіри між секторами
0.31 – 0.50	Помірна взаємодія, наявні ініціативи, але вони не мають системного характеру
0.51 – 0.70	Значний рівень взаємодії, наявна координація, регулярна участь усіх секторів
0.71 – 1.00	Дуже високий рівень синергії, ефективна партнерська модель у форматі соціоекономіки

Джерело: складено автором

Методику побудови вагових коефіцієнтів запозичено у Т. Сааті [31], який є засновником методу аналізу AHP (AHP – Analytic Hierarchy Process), що широко використовується для прийняття складних рішень у багатокритеріальному середовищі. Діапазон значень, використаний у таблиці 2, є доцільним і методологічно виправданим з огляду на мету оцінювання – ранжування чинників ефективності крос-секторальної взаємодії за ступенем їх відносної значущості. Застосування обмеженого шкального інтервалу (наприклад, від 0,05 до 0,25) відповідає логіці вагових коефіцієнтів, що використовуються в методі аналізу ієрархій (AHP) та інших формах багатокритеріального аналізу, де загальна сума ваг дорівнює одиниці, а значення кожного критерію репрезентує його частку впливу в загальній моделі. Такий діапазон дозволяє уникнути як надмірної концентрації ваги на окремому чиннику, так і надто незначущих значень, які могли б спотворити реальний вплив складових системи. Крім того, обраний інтервал забезпечує достатню чутливість при подальшому моделюванні або сценарному аналізі, що є важливим для виявлення пріоритетних зон управлінського втручання або подальшого розвитку партнерських механізмів. Він також узгоджується з практикою подібних досліджень, зокрема у роботах Вілкс (Vilks) і Малкава (Malkava) (2016) [32], де вагові коефіцієнти у межах 0,05–0,30 застосовуються для оцінки детермінант публічно-приватного партнерства, а також у методичних підходах, описаних Сааті (2008) щодо узгодженості експертних оцінок.

Згідно з оцінками семи складових субіндексів, найбільш потужно проявляються міжнародна координація (0,845) та рівень цифрової взаємодії (0,831), що пояснюється значним обсягом технічної допомоги, інституційною підтримкою проєктів реконструкції від ЄІБ, IFC, USAID, GIZ, та розвитком електронних сервісів, включно з використанням відкритих даних і платформою «Дія». Також позитивно оцінюються інституційна спроможність секторів (0,604) та субіндекс соціального капіталу і довіри (0,735), що засвідчує підвищення рівня громадської участі, довіри до волонтерських ініціатив, локальних проєктів та громад. Водночас економічна ефективність взаємодії (0,32) залишається найслабшою ланкою системи, оскільки лише 11% укладених договорів державно-приватного партнерства реалізуються, а соціальні інвестиції не перевищують 1,3% ВВП. Вплив на соціальні результати (0,389) також є посереднім – через обмежене охоплення соціальними проєктами, нестабільний доступ до базових послуг у регіонах, що постраждали від війни, та нерівномірну інклюзію. Екологічна стійкість ініціатив (0,57) демонструє потенціал, зокрема завдяки ESG-практикам деяких українських компаній, проте ще не має системної підтримки з боку державної політики (рис. 1).



Рис. 1. Індекс крос-секторальної взаємодії України (2024)
Джерело: побудовано автором

На діаграмі видно, що найбільш розвиненими складовими є міжнародна координація (0.845) та цифрова взаємодія (0.831), що вказує на успішну інтеграцію України у міжнародні

ініціативи та високий рівень електронної участі. Натомість економічна ефективність взаємодії (0.32) суттєво відстає, що свідчить про слабку реалізацію державно-приватних партнерств і недостатню соціальну інвестиційну віддачу. Субіндекс економічної ефективності взаємодії є низьким не через відсутність намірів, а через: брак реалізованих механізмів ДПП; обмежену інституційну спроможність органів влади координувати багатосторонні інвестиції; низький рівень прозорого спільного управління. Така асиметрія вимагає цільового підсилення інституцій економічного залучення для забезпечення повноцінної соціоекономічної синергії. Значення 0,554 вказує на те, що крос-секторальна взаємодія в Україні вже має певну сталість, проте потребує інституційного зміцнення та розширення економічної, соціальної та екологічної бази. Для порівняння, країни з усталеною інфраструктурою партнерства (наприклад, Нідерланди, Швеція, Німеччина) могли б мати умовне значення інтегрального індексу 0,75-0,85, тоді як країни із низьким рівнем довіри та нестабільною інституційною системою – нижче 0,35.

Висновки. Концептуальна інтерпретація запропонованої моделі полягає у розумінні крос-секторальної взаємодії як інтегративної інституційної конструкції, що забезпечує координацію зусиль державного, приватного та громадянського секторів для досягнення суспільно значущих цілей, інклюзивного розвитку та посилення стійкості соціоекономічної системи. Така взаємодія – це не сукупність епізодичних партнерств, а структурований процес міжінституційної співпраці, побудований на принципах довіри, прозорості, спільної відповідальності та стратегічної узгодженості. Запропонована модель передбачає перехід від ієрархічного управління до мережевого формату, у якому кожен сектор виконує визначену функціональну роль в умовах взаємодоповнення та взаємозалежності.

У цьому контексті крос-секторальна взаємодія має розглядатися як ключовий механізм інституційної модернізації, соціальної інноваційності та підвищення адаптивного потенціалу системи управління у відповідь на виклики нестабільного інституційного середовища. Індекс у 0,554 може бути основою для формування державної політики залучення стейкхолдерів до відновлення України, стратегічного планування партнерств і оцінювання ефективності соціальних інновацій.

Перспективи подальших досліджень мають лежати у площині розробки рекомендацій для підвищення ефективності крос-секторальної взаємодії, які передбачають обґрунтування послідовних інституційних, фіскальних, цифрових та соціальних заходів. Акцент важливо робити на соціальному результаті, що передбачає обов'язкове включення соціальних індикаторів – зайнятості, інклюзивності, доступу до послуг – до нових партнерств, зорієнтованих на досягнення Цілей сталого розвитку. Доцільно також зосередити увагу на розробленні типології моделей взаємодії, критеріїв їхньої ефективності та механізмів координації інтересів стейкхолдерів у межах спільних стратегічних проєктів. Ще одним напрямом може бути вивчення ролі цифрових технологій у забезпеченні відкритості, прозорості та зворотного зв'язку між секторами, що уможливлює створення сталих інституційних платформ співпраці. Крім того, необхідне емпіричне дослідження впливу крос-секторальної взаємодії на стійкість управлінських рішень, якість публічних послуг і довіру до державних інститутів у довгостроковій перспективі.

Список літератури

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development United Nations (2015). URL: https://sdgs.un.org/goals/goal17 (дата звернення 10.07.2025).
2. Osborne, S. P. (2000). Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective. Routledge. URL: https://www.routledge.com/Public-Private-Partnerships-Theory-and-Practice-in-International-Perspective/Osborne/p/book/9780415228841 (дата звернення 19.06.2025).
3. Hodge, G., & Greve, C. (2007). Public–Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00736.x
4. Yescombe, E. R. (2011). Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. Elsevier. URL: https://www.sciencedirect.com/ book/9780123910585/public-private-partnerships (дата звернення 19.06.2025).
5. Akintoye, A., Beck, M., & Hardcastle, C. (2003). Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities. Wiley-Blackwell. URL: https://www.wiley.com/en-us/Public+Private +Partnerships%3A+Managing+ Risks+and+Opportunities-p-9780632059970 (дата звернення 19.06.2025).

6. Варналій З. С. Соціальна безпека людини – найвища соціальна цінність в Україні. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-confproceed.2023.08. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/tezi-gch_gotove_final_08.pdf (дата звернення 10.07.2025).
7. Варналій З. С. Соціальна безпека людини як об'єкт дослідження економічної безпекології. *Економічний вісник університету. Збірник наукових праць учених та аспірантів.* Вип. 52, Переяслав, 2022. С. 90-97. DOI: https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-52-90-9
8. Галушка З. І. Людський капітал економіки України: вплив війни та потенціал післявоєнного відновлення. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2024. № 2. С. 100-108. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-15
9. Мельничук В. Ціннісні трансформації українського суспільства в умовах євроінтеграції. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії.* 2023. Випуск 46. С. 124-130. DOI: https://doi.org/10.30970/PPS.2023.46.15
10. Богомаз О. Аналіз сучасних тенденцій корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах глобальних викликів. *Сталий розвиток економіки.* 2025. 4(51), 396-402. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-55
11. Саприкіна М. Центр «Розвиток КСВ»: «Спостерігаю соціальний феномен – багато людей із бізнесу хочуть підтримувати інших». URL: http://surl.li/bhvaym (дата звернення 06.07.2025).
12. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., & Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2023. No 6 (53). С. 405–416. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187
13. Букреєва Д. С. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство.* 2022. № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1316/1271 (дата звернення 10.07.2025).
14. Лопащук І. А., Равлюк А. М., Присяжнюк О. В. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в контексті формування відносин державно-приватного партнерства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* Випуск 21. Т. 2. С. 420–429. DOI: https://doi.org/10.15330/ apred.2.21.420-429
15. World Bank. Worldwide Governance Indicators. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators (дата звернення 12.07.2025).
16. Edelman Trust Barometer. Global Report Trust and the Crisis of Grievance. URL: http://edelman.com+1edelman.co (дата звернення 01.07.2025).
17. Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024 р.). Разумков центр. URL: http:// edelman.com+15razumkov.org.ua+15detector.media+15 (дата звернення 12.07.2025).
18. Стан здійснення ДПП в Україні URL: worldeconomics.com+13me.gov.ua+13ekmair.ukma.edu.ua+13 (дата звернення 12.07.2025).
19. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. May 2025. Volume 2025/10 URL: oecd.org. (дата звернення 09.07.2025).
20. Соціальна згуртованість в Україні: тенденції за даними дослідження RESCORE 2024. URL: https://api.scoreforpeace.org/storage/ pdfs/Social-Cohesion-in-Ukraine_ukr_2024.pdf (дата звернення 10.07.2025).
21. Monitor Civicus. URL: https://monitor.civicus.org/ (дата звернення 09.07.2025).
22. Social Cohesion in Ukraine: Key trends based on RESCORE 2024 with comparative insights from RESCORE 2023 and SCORE 2021. URL: https://scoreforpeace.org/en/ukraine (дата звернення 02.07.2025).
23. UN E-Governmeent Knovledgebase. URL: digitalstate.gov.ua+4publicadministration.un.org+4linkedin.com+4 (дата звернення 19.07.2025).
24. UkrainesGovTech enhancing e-democracy ecosystem URL: comeast.eu+6kyivgovtechcentre.org+6osvita.diia.gov.ua+6. (дата звернення 02.07.2025)
25. 63% of Ukrainians use state e-services, user numbers grow for third year in row – survey. URL: undp.org (дата звернення 02.07.2025).
26. Country Profile Ukraine. URL: odin.opendatawatch.com (дата звернення 02.07.2025).
27. Ukraine's Diplomacy in 2024: Score B+. URL: prismua.org+1ukrainefacility.me.gov.ua+1. (дата звернення 02.07.2025).

28. European Parliament. Multilateral financial assistance to Ukraine – January 2024. URL: europarl.europa.eu (дата звернення 02.07.2025).
29. Центр спільних дій, reSCORE Україна 2024. URL: https://centreua.org. (дата звернення 19.06.2025).
30. Моніторинг мобільності та потреб населення прифронтових територій травень 2024. URL: mindev.gov.ua+3dtm.iom.int+3rada.gov.ua+3 (дата звернення 07.07.2025).
31. Saaty, T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 2008, 1(1), 83–98. DOI: https://doi.org/10.1504/IJSSci.2008.017590.
32. Vilks, A., Malkava, I. Evaluation of public-private partnership possibilities by using the AHP method. *Procedia Economics and Finance.* 2016. Vol. 39. P. 796–803. DOI: https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30269-0.

References

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. (2015). United Nations. Retrieved from https://sdgs.un.org/goals/goal17 (accessed July 10, 2025).
2. Osborne, S. P. (2000). Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective. Routledge. Retrieved from https://www.routledge.com/Public-Private-Partnerships-Theory-and-Practice-in-International-Perspective/Osborne/p/book/9780415228841 (accessed June 19, 2025).
3. Hodge, G., & Greve, C. (2007). Public–Private Partnerships: An International Performance Review. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00736.x
4. Yescombe, E. R. (2011). Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. Elsevier. Retrieved from https://www.sciencedirect.com/book/ 9780123910585/public-private-partnerships. (accessed June 19, 2025).
5. Akintoye, A., Beck, M., & Hardcastle, C. (2003). Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities. Wiley-Blackwell. Retrieved from https://www.wiley.com/en-us/Public+Private+Partnerships%3A+Managing+ Risks+and+Opportunities-p-9780632059970 (accessed June 19, 2025).
6. Varnalii, Z. S. (2023). Social security of people – the highest social value in Ukraine. *NISS Conference Proceedings..* DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-confproceed.2023.08 Full text: Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/tezi-gch_gotove_final_08.pdf (accessed July 10, 2025). [In Ukrainian].
7. Varnalii, Z. S. (2022). Social security of people as an object of research on economic environmental safety. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, 52, 90–97. DOI: https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-52-90-9 [In Ukrainian].
8. Halushka, Z. I. (2024). Human capital of the Ukrainian economy: the impact of crime and the potential for post-war revival. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2, 100–108. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-15 [In Ukrainian].
9. Melnychuk, V. (2023). The transformation of Ukrainian society in the context of European integration. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriia filosofsko-politychni studii,* 46, 124–130. DOI: https://doi.org/10.30970/PPS.2023.46.15 [In Ukrainian].
10. Bohomaz, O. (2025). Analysis of current trends in corporate social responsibility of business in Ukraine in the context of global challenges. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(51), 396–402. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-55 [In Ukrainian].
11. Saprykina, M. (n.d.). Center "Rozvytok KSV": "We are creating a social phenomenon - many people from business want to support others". Retrieved from http://surl.li/bhvaym (accessed July 06, 2025). [In Ukrainian].
12. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shuliar, N., & Chernyshov, O. (2023). Social visibility of business in the conditions of violence in Ukraine. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 6(53), 405–416. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187 [In Ukrainian].
13. Bukreeva, D. S. (2022). Social compliance of business as a basis for ensuring business activity of enterprises: European integration aspect aspekt. *Ekonomika ta suspilstvo,* 38. Retrieved from : https://economyandsociety.in.ua/index.php/ journal/article/download/1316/1271 (accessed July 07, 2025). [In Ukrainian].
14. Lopashchuk, I. A., Ravliuk, A. M., & Prysiazhniuk, O. V. (n.d.). Corporate social responsibility of business in the context of forming public-private partnership relations.

Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, 21(2), 420–429. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.21.420-429 [In Ukrainian].

15. World Bank. (n.d.). Worldwide Governance Indicators. Retrieved from : https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators (accessed July 12, 2025).
16. Edelman Trust Barometer. (2024). Global Report: Trust and the Crisis of Grievance. Retrieved from https://www.edelman.com (accessed July 01, 2025).
17. Razumkov Center. (2024). Assessment of the situation in the country and the activities of the government, trust in social institutions and politicians. Retrieved from https://razumkov.org.ua (accessed July 12, 2025). [In Ukrainian].
18. Ministry of Economy of Ukraine. (2024). Status of DPP implementation in Ukraine. Retrieved from https://me.gov.ua (accessed July 12, 2025). [In Ukrainian].
19. OECD. (2025). OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. (Vol. 2025/10). Retrieved from https://oecd.org (accessed July 09, 2025).
20. Centre for United Actions. (2024). ReSCORE Ukraina 2024. Retrieved from https://centreua.org (accessed July 19, 2025).
21. CIVICUS Monitor. (n.d.). Retrieved from https://monitor.civicus.org (accessed July 09, 2025).
22. SCORE for Peace. (2024). Social Cohesion in Ukraine: Key Trends Based on RESCORE 2024. Retrieved from https://scoreforpeace.org/en/ukraine (accessed July 02, 2025).
23. UN E-Government Knowledgebase. (n.d.). Retrieved from : https://publicadministration.un.org (accessed July 19, 2025).
24. GovTech Ukraine. (n.d.). UkrainesGovTech enhancing e-democracy ecosystem. Retrieved from https://kyivgovtechcentre.org (accessed July 02, 2025).
25. UNDP. (2024). 63% of Ukrainians use state e-services – survey. Retrieved from https://undp.org (accessed July 02, 2025).
26. Open Data Inventory (ODIN). (n.d.). Country Profile: Ukraine. Retrieved from https://odin.opendatawatch.com (accessed July 02, 2025).
27. Prism UA. (2024). Ukraine's Diplomacy in 2024: Score B+. Retrieved from https://prismua.org (accessed July 02, 2025).
28. European Parliament. (2024). Multilateral financial assistance to Ukraine – January 2024. Retrieved from https://europarl.europa.eu (accessed July 02, 2025).
29. Centre for United Actions. (2024). RESCORE Ukraina 2024. Retrieved from https://centreua.org (accessed June 19, 2025).
30. IOM & Ministry for Reintegration. (2024). Monitoring of population mobility in the border territories. Retrieved from https://dtm.iom.int (accessed July 07, 2025). [In Ukrainian].
31. Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83–98. DOI: https://doi.org/10.1504/IJSSci.2008.017590
32. Vilks, A., & Malkava, I. (2016). Evaluation of public-private partnership possibilities by using the AHP method. *Procedia Economics and Finance*, 39, 796–803. DOI: https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30269-0

Стаття надійшла до редакції 16.07.2025
Прийнята до публікації 30.07.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

УДК: 330.3 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-18-25

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ

Яхимець Ю. М., аспірант кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м. Дрогобич, Україна
e-mail: yuriy.yakhymets@gmail.com
ORCID: 0009-0005-5649-1472

***Анотація**. Мета дослідження полягає у визначенні стратегічних орієнтирів формування інтегрованого інвестиційного клімату, здатного забезпечити збалансований розвиток національної економіки. Методика дослідження ґрунтується на системному та діалектичному підходах, використанні методів аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення. У результаті дослідження обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарних заходів державної інвестиційної політики до комплексної моделі інтегрованої системи управління інвестиційними процесами, що поєднує економічні, фінансові, інституційні, соціокультурні та технологічні чинники. Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованих стратегічних орієнтирів для удосконалення державної інвестиційної політики та підвищення інвестиційної привабливості країни.*
***Ключові слова:** стратегія, інтегрований інвестиційний клімат, нормативно-правова база, інвестиційний менеджмент, макрофінансова стабільність, фінансові інструменти інвестування, стимулювання інвестиційної діяльності.*

STRATEGIC GUIDELINES FOR FORMING AN INTEGRATED INVESTMENT CLIMATE

Yuri Yakhymets, postgraduate student of the Department of Mathematics and Economics, Ivan Franko Drohobych State Pedagogical University, Drohobych, Ukraine
e-mail: yuriy.yakhymets@gmail.com
ORCID: 0009-0005-5649-1472

***Abstract.** The purpose of the study is to outline strategic guidelines for the formation of an integrated investment climate capable of ensuring not only the growth of investment volumes, but also their effective use for the modernization of the national economy and strengthening its competitiveness in the context of globalization and security challenges. The research methodology is based on a comprehensive approach that combines the analysis of economic, financial, institutional, socio-cultural and technological factors of the investment environment, the use of strategic planning methods, modeling and comparative analysis of international experience. This made it possible to identify key risks, barriers and opportunities for the development of Ukraine's investment policy. The results of the study reflect the need to transition from fragmented state policy measures to the creation of an integrated system for managing investment processes. Strategic priorities are formulated according to the political-institutional, financial-economic, production-resource, innovation-technological, transport-logistics and socio-cultural components. The need for harmonization of national and global interests, strengthening the transparency and predictability of state policy, and creating modern financial instruments and platforms for attracting capital is substantiated. It is proven that the activation of investment activity should be based on a qualitative increase in investments aimed at supporting innovation-oriented sectors, modernization of production, and development of energy-efficient and resource-saving technologies. The practical significance of the results lies in the formation of theoretical and methodological foundations for the development of a new investment strategy of Ukraine, which can be used by state authorities, regional management structures, and business when determining development priorities. The proposed strategic guidelines will contribute to the restoration of the economy in the post-war period, attracting international investment resources, strengthening investor confidence, and integrating Ukraine into the global financial and economic space.*
***Keywords:** strategy, integrated investment climate, regulatory framework, investment management, macro-financial stability, financial investment instruments, stimulation of investment activity.*

JEL Classification: E220; F210; O160

Постановка проблеми. Зростаюча роль інвестицій у сучасних умовах національного розвитку виходить далеко за межі їх традиційної функції фінансового забезпечення економічних проєктів. Вони стають потужним чинником структурно-галузевої трансформації та ключовим механізмом технологічної модернізації виробничої бази країни. Завдяки ефективному залученню та раціональному використанню інвестицій формується підґрунтя для посилення конкурентних переваг стратегічно важливих секторів економіки, що, зі свого боку, відкриває нові можливості для їх повноцінної інтеграції у глобальний фінансово-економічний простір. У цьому контексті особливої актуальності набуває завдання формування оновленого концептуального бачення стратегічних пріоритетів державної інвестиційної політики. Йдеться про перехід від фрагментарних заходів

державної інвестиційної політики до створення цілісної інтегрованої системи управління інвестиційними процесами, яка б поєднувала економічні, фінансові, інституційні та правові механізми регулювання. Така політика має бути орієнтована на формування інтегрованого інвестиційного клімату, здатного забезпечити конкурентоспроможність та інноваційний розвиток національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Напрямки формування стратегії інвестиційної діяльності України у контексті інтегрованого інвестиційного клімату завжди знаходилися у полі зору вітчизняних дослідників. Так, М. Ющук наголошує на тому, що «Інвестиційна політика являє собою сукупність комплексних заходів, реалізація яких направлена на стимулювання інвестиційної активності та інвестиційного клімату» [14, с. 15]. О. Гармата стверджує, що «Поліпшення інвестиційного клімату для входження України до групи країн – світових лідерів визначено однією зі стратегічних цілей розвитку країни» [3, с. 190]. Ю. Цибулько доводить, що «В умовах наявних воєнних, економічних та політичних викликів, що стоять перед Україною, дослідження ефективності існуючих інвестиційних стратегій та виявлення шляхів їхнього покращення є критично важливими для забезпечення стабільного та стійкого економічного розвитку» [12, с. 152]. О. Свінцов зазначає, що «Інтегрований інвестиційний клімат представляє собою сукупність економічних, правових, соціальних, політичних та інституційних умов, що забезпечують взаємодію та гармонізацію різних аспектів інвестиційної діяльності в країні» [9]. Л. Коваль та А. Вітко, проаналізувавши фінансову складову інтегрованого інвестиційного клімату, зазначили: «…під фінансовим механізмом інвестиційного зростання пропонуємо розуміти сукупність інструментів, методів та нормативно-правового забезпечення, які створюють умови для успішної реалізації інвестиційних проектів шляхом залучення та ефективного використання фінансових ресурсів» [5].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність різних підходів до стратегії формування інтегрованого інвестиційного клімату залишається проблема формування цілісної та науково обґрунтованої концепції інтегрованого інвестиційного клімату, яка б не лише комплексно поєднувала економічні, фінансові, інституційні, соціокультурні та технологічні чинники, але й забезпечувала їх гармонійну взаємодію в єдиному стратегічному просторі. Йдеться про потребу у створенні такої концепції, що дозволила б узгодити національні інтереси з вимогами глобальної економіки, зняти суперечності між внутрішніми та зовнішніми пріоритетами розвитку, а також сформувати сприятливі умови для залучення та ефективного використання інвестиційних ресурсів. Така концепція має гарантувати довгострокову стійкість та передбачуваність інвестиційних процесів, підвищувати рівень прозорості державної політики у сфері інвестицій, зміцнювати довіру з боку вітчизняних та іноземних інвесторів, а також створювати підґрунтя для модернізації виробничої, інноваційної та соціокультурної сфер національної економіки.

Метою статті є окреслення стратегічних орієнтирів формування інтегрованого інвестиційного клімату.

Основний матеріал. Стратегічне планування у сфері інвестування має поєднувати врахування внутрішніх потреб соціально-економічного розвитку (зростання значення інноваційних видів діяльності, посилення цифровізації та технологізації) із зовнішніми викликами інвестиційного середовища (посилення глобальної конкуренції за фінансові ресурси, інтелектуальний капітал та передові технології). Водночас політика повинна забезпечувати своєчасне виявлення та мінімізацію ризиків інвестиційної діяльності, включно з форс-мажорними обставинами – воєнними діями, політичною та макроекономічною нестабільністю [3, с. 190].

У цьому процесі роль держави не обмежується лише регуляторними функціями щодо визначення правил залучення та використання інвестиційних ресурсів. Державні органи мають також здійснювати стратегічне моделювання розвитку інвестиційного середовища у довгостроковій перспективі, враховуючи політико-інституційну, фінансово-економічну, виробничо-ресурсну, інноваційно-технологічну, транспортно-логістичну та соціокультурну складові формування інтегрованого інвестиційного клімату. Тому формування такого клімату слід розглядати як комплексний і тривалий процес, що потребує наявності чіткої стратегії, інституційної спроможності органів влади та політичної волі до впровадження інноваційних рішень у сфері інвестиційної політики [12, с. 152]. Стратегічне планування у цій сфері стає ключовим інструментом довгострокового економічного розвитку, оскільки воно забезпечує узгодженість дій державних інституцій, визначає операційні цілі та

пріоритети, забезпечує послідовність політики та підвищує її стійкість до зовнішніх викликів і внутрішніх політичних коливань.

Метою стратегії формування інтегрованого інвестиційного клімату, на нашу думку, має стати створення збалансованого, привабливого та цілісного інвестиційного середовища, здатного не лише забезпечити стабільний приплив інвестицій [11, с. 80], але й гарантувати їх ефективне використання для структурної модернізації та сталого розвитку національної економіки. Досягнення цієї мети передбачає комплекс заходів: підвищення інституційної привабливості економічного середовища для інвесторів, гарантування стабільності нормативно-правової бази, прозорості та простоти адміністративних процедур, надійного захисту прав інтелектуальної власності, а також розширення доступу до фінансово-економічних, виробничо-технологічних та інформаційних ресурсів [5].

Досягнення стратегічної мети державної політики з формування інтегрованого інвестиційного клімату забезпечить, з одного боку, сталу динаміку зростання інвестиційних потоків та диверсифікацію джерел їх надходження. Зокрема, йдеться про активізацію співпраці з інвестиційно орієнтованими компаніями та стимулювання готовності вітчизняного бізнесу реінвестувати власні прибутки у перспективні проєкти. З іншого боку, це створить підґрунтя для прискорення модернізаційних процесів у національній економіці, посилить її конкурентоспроможність на глобальних ринках та сприятиме активній інтеграції у міжнародні економічні й виробничо-технологічні системи. У довгостроковій перспективі такі кроки можуть стати запорукою не лише успішної повоєнної відбудови, а й гарантом економічної безпеки України, підвищуючи її стійкість до кризових трансформацій та циклічних коливань світових ринків [2, с.15].

Оскільки рівень привабливості інвестиційного середовища значною мірою визначається політико-інституційними чинниками, ключовим пріоритетом державної політики у цій сфері має стати посилення організаційно-інституційної спроможності органів влади. Це передбачає створення сприятливих умов для інвестування, ефективне управління інвестиційними процесами, а також формування та вдосконалення нормативно-правової бази [7, 8]. Важливими завданнями є підвищення стійкості державних інституцій, відповідальних за реалізацію інвестиційної політики, та впровадження інноваційних механізмів стратегічного планування, моніторингу результативності та оцінювання ризиків.

З одного боку, підвищення організаційно-управлінської ефективності у сфері акумулювання та використання фінансових ресурсів сприятиме розбудові потужного інвестиційного потенціалу держави, зростанню довіри інвесторів та формуванню позитивного іміджу України на світовій арені.

З іншого боку, удосконалення нормативно-правових механізмів, а також модернізація процедур моніторингу та оцінювання ефективності інвестицій дозволять розширити доступ вітчизняного бізнесу до міжнародних інвестиційних програм, стимулювати масштабування бізнес-ініціатив у стратегічних секторах економіки й максимізувати соціально-економічний ефект [1, с. 63]. Це, зі свого боку, відобразиться на підвищенні якості життя населення та зростанні національного багатства.

Водночас політико-інституційний компонент інвестиційного середовища здебільшого окреслює рамки та «правила гри», у межах яких відбувається мобілізація фінансових ресурсів. Однак остаточне рішення інвесторів ґрунтується передусім на оцінюванні фінансово-економічних умов функціонування країни, зокрема потенціалу її ключових галузей та регіонів із високими перспективами зростання. З метою підвищення

фінансово-економічної привабливості інвестиційного середовища в Україні державна політика має бути спрямована на забезпечення стабільного функціонування та розвитку фінансової системи [14, с. 15]. Особливої актуальності набуває завдання підвищення її стійкості й адаптивності до негативних зовнішніх та внутрішніх чинників, що є вкрай важливим у нинішніх умовах погіршення безпекової ситуації.

Важливим чинником, що формує якість інтегрованого інвестиційного клімату, є транспортно-логістичний сегмент. Його ефективність безпосередньо залежить від результативності державної політики, спрямованої на оновлення транспортної інфраструктури та оптимізацію логістичних мереж. Інвестування у цей напрям дає змогу реконструювати наявні об’єкти, розширювати мережу шляхом будівництва нових, а також покращувати транспортну доступність регіонів. Зменшення їхньої економічної ізольованості стимулюватиме розвиток підприємницьких ініціатив і створюватиме передумови для виникнення нових зон регіонального економічного зростання, розбудови індустріальних та логістичних хабів. У результаті раціональне використання транспортно-логістичної

інфраструктури сприятиме ефективнішій взаємодії виробництва з експортною логістикою, скороченню транзакційних витрат і часу обігу товарів, а також інтеграції України до міжнародних транспортних коридорів. Це, зі свого боку, посилюватиме транзитний потенціал і підвищуватиме інвестиційну привабливість економіки [4, с. 1029].

Водночас забезпечення стабільності та якості інвестиційних процесів неможливе без належного соціокультурного підґрунтя. Воно формується завдяки комплексній державній політиці, орієнтованій на підвищення рівня правової культури громадян, зростання довіри до державних інституцій, розвиток фінансової та інвестиційної грамотності населення. Важливим чинником є також формування суспільної свідомості щодо необхідності проведення реформ, які сприятимуть сталому розвитку економіки та модернізації її інституційної архітектоніки [13, с. 131].

Одним із ключових напрямів державної політики у сфері формування інтегрованого інвестиційного клімату є розвиток та реалізація соціокультурного потенціалу суспільства. В умовах низького рівня орієнтації інвестицій на соціокультурний вимір та недостатньої відповідальності як держави, так і бізнесу, акценти політики мають бути зміщені у бік підтримки культурно-просвітницьких та соціально значущих ініціатив. Їх впровадження здатне сформувати у суспільстві відкритість до інновацій, підвищити готовність до інвестування та стимулювати розвиток і реалізацію інноваційних підприємницьких ідей [6, с. 104].

Узагальнені цілі та стратегічні пріоритети державної політики формування інтегрованого інвестиційного середовища національної економіки відображені у табл. 1. Слід підкреслити, що стратегічні пріоритети визначають загальне бачення напрямів удосконалення інвестиційного клімату за його складовими елементами, тоді як цілі та завдання конкретизують очікувані результати та окреслюють набір інструментів і механізмів, які доцільно застосовувати під час їх практичної реалізації.

У процесі формування завдань державної політики органам влади насамперед слід зосереджуватися на подоланні політико-інституційних та фінансово-економічних бар'єрів. Це пояснюється тим, що політико-інституційне середовище визначає закономірності управління інвестиційними процесами, а фінансово-економічна основа зумовлює масштаб, інтенсивність та результативність реалізації інвестиційних проєктів. Саме вона окреслює умови та можливості доступу бізнесу до фінансових ресурсів, а також його здатність здійснювати інвестиційну діяльність на належному рівні [15, с. 167].

Таблиця 1

Операційні цілі та завдання державної політики формування інтегрованого інвестиційного клімату національної економіки України: політико-інституційна та фінансово-економічна компоненти

Операційні цілі	Завдання
1. Політико-інституційна складова	
1.1. Удосконалення нормативно-правової бази управління інвестиційними процесами.	1.1.1. Гармонізація національного інвестиційного законодавства відповідно до європейських та міжнародних стандартів. 1.1.2. Спрощення дозвільних процедур та регулювання інвестиційної діяльності. 1.1.3. Цифровізація управлінських процесів (впровадження електронних сервісів та документообігу, цифровий моніторинг регуляторного та інвестиційного середовища).
1.2. Інституційно-організаційна модернізація системи державного інвестиційного менеджменту.	1.2.1. Посилення інституційної спроможності державних, регіональних та місцевих органів влади з питань супроводу процесів інвестування. 1.2.2. Покращення системи захисту прав інвесторів, залучення та супровід процесів інвестування. 1.2.3. Залучення представників бізнесу до формування державної інвестиційної політики. 1.2.4. Формування системи моніторингу та оцінювання інвестиційної політики. 1.2.5. Забезпечення інституційної незалежності судової системи, спрощення та прискорення процедур вирішення інвестиційних спорів.

1.3. Формування партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством.	1.3.1. Підвищення рівня довіри інвесторів до державної інституційної системи через публічність та регулярну звітність органів державної влади. 1.3.2. Модернізація механізмів запобігання корупції у дозвільних і контрольних процедурах. 1.3.3. Розширення платформ публічної комунікації та прозорої взаємодії між владою, бізнесом та громадянським суспільством. 1.3.4. Популяризація інвестиційного потенціалу національної економіки, регіонів та пріоритетних галузей (розробка регіональних стратегій інвестиційного розвитку, інвестиційних паспортів територій). 1.3.5. Запровадження механізмів стимулювання участі інвесторів у відновленні пріоритетних галузей національної економіки.
2. Фінансово-економічна складова	
2.1. Гарантування макрофінансової стабільності.	2.1.1. Підвищення валютної стабільності та стримування інфляційних коливань. 2.1.2. Реалізація виважених та збалансованих монетарної та фіскальної політик, орієнтованих на підвищення темпів економічного зростання з мінімізацією фінансових ризиків для інвесторів. 2.1.3. Досягнення просторово-структурних змін в економіці.
2.2. Розвиток фінансових інструментів інвестування та фінансово-інвестиційної інфраструктури.	2.2.1. Реформування фондового ринку, стимулювання розширення мережі фінансових інституцій інвестування. 2.2.2. Впровадження практики страхування інвестиційних ризиків. 2.2.3. Удосконалення інфраструктури фінансових ринків: модернізація біржових платформ та платіжних систем, підвищення прозорості функціонування рейтингових агентств, інвестиційних фондів та страхових компаній. 2.2.4. Модернізація банківської системи з фокусом на кредитування реального сектору економіки. 2.2.5. Створення регіональних фінансових центрів і платформ залучення інвестицій.
2.3. Фінансове стимулювання інвестиційної діяльності.	2.3.1. Створення умов для використання фінансових інструментів стимулювання інвестиційної діяльності (грантова підтримка, розширення програм державного співфінансування та кредитування інвестиційних проєктів, публічне співінвестування, муніципальні гарантії). 2.3.2. Зниження фіскального навантаження на інвестиційно-інноваційний бізнес. 2.3.3. Розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та донорами інвестиційних ресурсів. 2.3.4. Запровадження системи державних гарантій та компенсацій для інвесторів, які працюють у ризикованих умовах або регіонах з низькою інвестиційною активністю.

Джерело: авторська розробка

Операційні завдання та цілі державної політики формування інтегрованого інвестиційного клімату національної економіки [9] підкреслюють необхідність реалізації комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення політико-інституційних і фінансово-економічних умов залучення та ефективного використання інвестиційних ресурсів. Водночас для посилення інтегрованості та підвищення привабливості інвестиційного середовища державним органам слід зосередити увагу на подоланні виробничо-ресурсних і технологічно-інноваційних бар'єрів, які стримують динаміку інвестиційних процесів.

З метою підвищення ефективності використання та нарощення виробничо-ресурсного потенціалу доцільним є впровадження проактивної державної політики, орієнтованої на забезпечення належних умов для інвестицій у цифровізацію виробничих потужностей і модернізацію управлінських процесів. Особливе значення матимуть також реформи у сфері нормативно-правового й адміністративного регулювання інвестицій, розробка та втілення галузевих і виробничих програм стимулювання залучення капіталу [10]. Не менш важливими стають і кроки у напрямі формування національних та регіональних програм «зелених» інвестицій, що передбачають підсилення інституційної підтримки місцевого самоврядування у реалізації енергомодернізаційних проєктів, а також створення сучасних інформаційно-аналітичних платформ для супроводу інвестування в енерго- та ресурсоощадні технології.

В умовах загострення проблеми відтворення інтелектуально-кадрового потенціалу особливого значення набувають державні заходи, спрямовані на активізацію інвестицій у створення освітньо-наукових кластерів, розширення мережі центрів професійного розвитку, а також модернізацію інфраструктури закладів вищої освіти й наукових установ. Це сприятиме підвищенню якості освітньої та дослідницької діяльності, а також формуванню ефективних механізмів інвестиційної мотивації фахівців у стратегічно важливих галузях економіки через грантове фінансування, підтримку стартапів, доступ до пільгових кредитів та спеціалізованих інвестиційних програм для реалізації їхніх інноваційних і підприємницьких ініціатив.

Висновки. Реалізація стратегічних пріоритетів у сфері формування інтегрованого інвестиційного клімату потребує не лише загальних декларацій, а й чіткого визначення та реалізації системи операційних завдань державної політики. Йдеться про комплексне інституційно-організаційне оновлення системи державного управління інвестиціями, яке передбачає підвищення прозорості, підзвітності та ефективності прийняття рішень, запровадження сучасних моделей стратегічного планування та моніторингу результатів інвестиційних процесів. Важливим напрямом є також розвиток фінансових механізмів, здатних забезпечити доступність капіталу для різних категорій інвесторів, удосконалення податково-кредитних інструментів, розбудова фондового ринку й стимулювання довгострокових інвестиційних проєктів. Не менш значущим є формування розвиненої інвестиційної інфраструктури, що охоплює як фізичні, так і цифрові платформи для підтримки підприємницької активності, полегшення взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Акцент повинен робитися на активізації інвестицій у напрямах енергоефективності та ресурсозбереження, адже ці сфери формують основу стійкого розвитку економіки та відповідають сучасним екологічним і технологічним викликам.

Водночас стратегічна орієнтація інвестиційної політики має враховувати соціальний вимір, зокрема посилення згуртованості та інклюзивності громад. Залучення місцевого населення до процесів прийняття рішень, підвищення їхньої участі у реалізації інвестиційних проєктів створює передумови для зростання довіри, соціальної стабільності та справедливого розподілу вигод від економічного розвитку. Нарешті, важливим завданням є вдосконалення умов для широкого впровадження технологічних інновацій, які не лише підвищують конкурентоспроможність національної економіки, а й забезпечують інтеграцію України у глобальні виробничі та науково-технічні ланцюги. Отже, формування ефективного інтегрованого інвестиційного клімату потребує багатовекторної політики держави, що синхронізує економічні, соціальні та технологічні аспекти розвитку та забезпечує стійке підґрунтя для досягнення довгострокових національних цілей.

Список літератури

1. Бормотова М., Луценко І., Смолова А. Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість. Чинники їх формування. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 47. С. 62–65. DOI: http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/18809

2. Вакулич М. М. Оцінювання стану інвестиційного клімату в економіці держави: сучасні підходи. *Управління змінами та інновації.* 2025. No 13. С. 12–16. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-2

3. Гармата О. В., Кучер В. О., Здреник І. В., Парасюк В. М. Шляхи покращення інвестиційного клімату в Україні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* 2023. № 3. С. 189–197. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-8040/2023-3-24

4. Квасній Л. Г., Сисин Г. І., Поясник О. С. Вплив воєнного стану на інтегрований інвестиційний клімат в Україні. *Успіхи і досягнення у науці.* 2024. № 10(10). С. 1019–1031. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)

5. Коваль Л. С., Вітко А. В. Фінансовий механізм інвестиційного зростання в Україні. *Ефективна економіка.* 2025. № 1. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.65

6. Костирко Л., Сєребряк К., Середа О., Зайцева Л. Інвестиційна привабливість України як домінанта залучення прямих іноземних інвестицій з європейського простору: аналіз, оцінка. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2022. 2(43). С. 95–106. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3700

7. Про інвестиційну діяльність : закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (дата звернення: 15.08.2025).

8. Про режим іноземного інвестування : закон України від 19 березня 1996 р. № 93/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 16.08.2025).

9. Свінцов О. М. Стан та перспективи розвитку інтегрованого інвестиційного клімату України. *Актуальні проблеми економічних наук.* 2024. № 6. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14814693

10. Смєсова В., & Яськов Є. Інвестиційна привабливість економіки України: сучасний стан та рейтингове оцінювання. *Економіка та суспільство.* 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66

11. Чернега В. Вплив податкової політики на інвестиційний клімат країни. *Інтелект XXI.* 2022. № 3. С. 78–81. DOI: http://ir.vtei.edu.ua/ card.php?id=28509

12. Цибулько Ю. О. Сучасний стан інвестиційної політики в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2024. Том 35 (74). № 4. С. 152–158. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/23

13. Шуплат О. М. Аспекти поліпшення інвестиційного клімату України в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка».* 2022. № 2 (60). С. 129-137. DOI: 10.24144/2409-6857.2022.2(60).129-137.

14. Ющук М. О. Принципи державного управління в сфері інвестиційної діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2023. Том 34 (73). № 4. С.14-16. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.4/03.

15. Яровенко Т., Бережна С. Інвестиційний клімат країн в умовах фінансової нестабільності. *Галицький економічний вісник.* 2023. № 4. С. 165–170. DOI: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42648.

References

1. Bormotova, M., Lutsenko, I., Smolova, A. (2020). Investment climate and investment attractiveness. Factors of their formation. *Infrastruktura rynku*, 47, 62–65. DOI: http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/18809 [In Ukrainian].

2. Vakulych, M. M. (2025). Assessment of the state of the investment climate in the state economy: modern approaches. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, 13, 12–16. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-2 [In Ukrainian].

3. Garmata, O. V., Kucher,V. O., Zdrenyk, I. V., Parasyuk, V. M. (2023). Ways to improve the investment climate in Ukraine. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, 3, 189–197. DOI: https://doi.org/10.32782/2311-8040/2023-3-24 [In Ukrainian].

4. Kvasniy, L. G., Sysyn, G. I., Poyasnik, O. S. (2024). The impact of martial law on the integrated investment climate in Ukraine. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, 10(10), 1019–1031. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10) [In Ukrainian].

5. Koval, L. S., Vitko, A. V. (2025). Financial mechanism of investment growth in Ukraine. *Efektyvna ekonomika,* 1. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.65 [In Ukrainian].

6. Kostyrko, L., Serebryak, K., Sereda, O., Zaytseva, L. (2022). Investment attractiveness of Ukraine as a dominant in attracting foreign direct investment from the European space: analysis, assessment. *Problemy finansovo-kredytnoi diialnosti teorii ta praktyky*, 2(43), 95–106. DOI: https://doi.org/10.55643/ fcaptp.2.43.2022.3700 [In Ukrainian].

7. On investment activity: Law of Ukraine of September 18, 1991 No. 1560-XII. Retrieved from: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (accessed 15 August 2025). [In Ukrainian].

8. On the foreign investment regime: Law of Ukraine of March 19, 1996 No. 93/96-BP. Retrieved from: URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text (accessed 16 August 2025). [In Ukrainian].

9. Svintsov, O. M. (2024). State and prospects for the development of the integrated investment climate of Ukraine. *Aktualni problemy ekonomichnykh nauk*, 6. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14814693 [In Ukrainian].

10. Smesova, V., & Yaskov, E. (2024). Investment attractiveness of the economy of Ukraine: current state and rating assessment. *Ekonomika ta suspilstvo*, (64). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-66 [In Ukrainian].

11. Chernega, V. (2022). The impact of tax policy on the country's investment climate. *Intelekt XXI,* 3, 78–81. DOI: http://ir.vtei.edu.ua/ card.php?id=28509 [In Ukrainian].

12. Tsybulko, Yu. O. (2024). The current state of investment policy in Ukraine. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia,* 35(74), 152–158. DOI: https://doi.org/ 10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/23 [In Ukrainian].

13. Shuplat, O. M. (2022). Aspects of improving the investment climate of Ukraine in the context of European integration. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomika»*, 2(60), 129–137. DOI: 10.24144/2409-6857.2022.2(60).129-137. [In Ukrainian].

14. Yushchuk, M. O. (2023). Principles of public administration in the sphere of investment activity. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia,* 34 (73), 4, 14–16. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.4/03. [In Ukrainian].

15. Yarovenko, T., Berezhna, S. (2023). Investment climate of countries in conditions of financial instability. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk,* 4, 165–170. DOI: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42648 [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 24.07.2025
Прийнята до публікації 31.07.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК: 005.334:351.851:37.018.43(477) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-26-33**

ІНТЕГРАЦІЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: СТРАТЕГІЧНИЙ ТА КУЛЬТУРНИЙ ВИМІРИ

Шимановська-Діанич Л. М., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: ludad584658@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6499-0953

Лозова О. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: oksana_lozova@ukr.net
ORCID: 0000-0001-7358-8640

Коломієць Б. С., кандидат педагогічних наук, докторант, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: Kolombogd1@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7723-6666

***Анотація**. У статті обґрунтовано концепцію безпекоорієнтованого менеджменту як системного підходу до управління закладом вищої освіти в умовах війни та післявоєнного відновлення. Метою дослідження є розроблення та теоретичне обґрунтування моделі інтеграції безпекоорієнтованого менеджменту в систему управління закладом вищої освіти з урахуванням стратегічного та культурного вимірів в умовах воєнних викликів. Методи дослідження включають контент-аналіз стратегічних документів українських ЗВО, порівняльний аналіз зарубіжного досвіду (Ізраїль, США, ЄС), експертне опитування, кейс-стаді та елементи системного моделювання. На основі проведеного аналізу виявлено п'ять ключових вимірів управління безпекою: фізичний, психологічний, інформаційний, організаційний та культурний. Дослідження свідчить про фрагментарність наявних підходів до безпеки в освіті та потребу в інтеграції безпеки як стратегічної та ціннісної категорії у систему управління цією сферою. У відповідь на виявлені прогалини запропоновано модель 3R+S, яка включає компоненти: Risk Governance, Resilience Design, Response Readiness, Safety Culture (управління ризиками, проєктування стійкості, готовність до реагування та культура безпеки). На прикладі Полтавського університету економіки і торгівлі показано практичну реалізацію окремих елементів моделі, що підтверджує її застосовність в умовах обмежених ресурсів. У статті сформульовано рекомендації щодо системного впровадження безпекоорієнтованого менеджменту у ЗВО, зокрема через формування внутрішніх політик, інституціалізацію психологічної підтримки та розвиток культури безпеки як невід'ємної частини академічного середовища.*

***Ключові слова:** безпекоорієнтований менеджмент; заклад вищої освіти; управління ЗВО, культура безпеки; управління ризиками; ментальне здоров'я; стратегія розвитку освіти; війна; модель 3R+S.*

INTEGRATION OF SAFETY-ORIENTED MANAGEMENT INTO THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION MANAGEMENT SYSTEM UNDER CONDITIONS OF MILITARY CHALLENGES: STRATEGIC AND CULTURAL DIMENSIONS

Liudmyla Shymanovska-Dianych, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: ludad584658@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6499-0953

Oksana Lozova, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: oksana_lozova@ukr.net
ORCID: 0000-0001-7358-8640

Bohdan Kolomiiets, PhD in Pedagogical Sciences, Doctoral Candidate, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: Kolombogd1@gmail.com
ORCID: 0000-0002-7723-6666

Abstract. *The article substantiates the concept of security-oriented management as a systemic approach to the governance of higher education institutions under conditions of war and post-crisis recovery. The aim of the study is to develop and theoretically justify a model for integrating security-oriented management into the institutional governance system of higher education, with a focus on strategic and cultural dimensions in the context of wartime challenges. The research methodology combines content analysis of strategic documents from Ukrainian universities, comparative analysis of international practices (Israel, USA, EU), expert interviews, and a case study approach. Five key dimensions of security governance are identified: physical, psychological, informational, organizational, and cultural. The findings reveal the fragmentation and reactive nature of existing approaches, underscoring the need to embed safety as both a strategic priority and a value-based principle within institutional culture. In response, the author proposes the 3R+S model, comprising four interrelated components: Risk Governance, Resilience Design, Response Readiness, and Safety Culture. This model offers a holistic framework for anticipating risks, fostering institutional adaptability, ensuring operational preparedness, and cultivating a shared culture of safety. The case of Poltava University of Economics and Trade illustrates the practical implementation of selected model elements, confirming its feasibility even under resource constraints. The article concludes with recommendations for the systemic integration of security-oriented management in higher education institutions, including the development of internal policies, institutionalization of psychological support services, and the promotion of safety culture as an essential component of the academic environment.*

Keywords: *security-oriented management; higher education institution; management higher education institution; safety culture; risk governance; mental health; education strategy; war; 3R+S model.*

JEL Classification: I230; H750; D830; M140; O150; R580

Постановка проблеми. Війна як екзистенційна криза нації радикально змінює функціонування держави, зокрема в освітній сфері. Заклади освіти, що традиційно виконують функції розвитку й соціалізації, у воєнних умовах змушені переосмислювати безпеку як базову умову існування. Повномасштабне російське вторгнення в Україну у 2022 році спричинило часткове або повне знищення значної кількості навчальних закладів [1–3], а також завдало глибоких психологічних травм учасникам освітнього процесу. Порушення освітньої тяглості та відчуття безпеки актуалізували потребу в нових управлінських підходах, здатних забезпечити життєстійкість системи [4]. У цьому контексті набуває значущості концепція безпекоорієнтованого менеджменту – інтегрованого підходу, що трактує безпеку як стратегічну цінність, управлінську парадигму та елемент організаційної культури.

В іноземних моделях (Ізраїль, США, Скандинавія) безпека охоплює не лише фізичний, а й емоційний, цифровий, інформаційний та моральний виміри освітнього середовища [5–7]. В українському контексті такі підходи лише починають впроваджуватися на рівні політик, залишаючись недостатньо інтегрованими у щоденну управлінську практику [8]. Зазначене зумовлює потребу у формуванні системного бачення безпеки в управлінні ЗВО – через поєднання стратегічного планування, ризик-менеджменту, психосоціальної підтримки, партнерства з громадами та розвитку культури резильєнтності (стійкості).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останнього десятиліття спостерігається зростання наукового інтересу до проблеми безпеки в освіті, однак її розуміння суттєво варіюється залежно від країни, дослідницької школи та управлінського контексту. У традиційному розумінні безпека в освітніх закладах розглядалася крізь призму фізичного захисту, охорони праці та дотримання протипожежних і санітарно-гігієнічних норм. Основоположні управлінські школи XX століття (Файоль, Тейлор, Вебер) розглядали безпеку як підпорядкований аспект адміністративного управління, а не як самостійну управлінську функцію [9].

Починаючи з 2000-х рр. у межах публічного управління освітою, зокрема і серед українських науковців, з'являється низка робіт, що трактують безпеку як багатовимірне явище, в яких наголошують на необхідності включення психологічної безпеки до освітньої політики, зокрема у роботах щодо захисту дітей і вчителів від насильства, стресу та цифрових загроз [10-11]. У 2017–2023 рр. у дослідженнях Дж. Драйден-Петерсон (J. Dryden-Peterson) [12] фокусується увага на концепції «стійкі системи освіти» ("resilient education systems") у країнах, які пережили збройні конфлікти. Основна ідея – безпечне навчальне середовище не є «розкішшю», а є умовою збереження розвитку держави в умовах катастроф. В Україні до 2022 року проблема безпеки в освіті розглядалася переважно через нормативно-правову призму: пожежна безпека, охорона праці, інструктажі. Після початку повномасштабної війни актуалізувалась потреба у створенні безпечного освітнього середовища, однак наукових публікацій, присвячених саме інтеграції безпекового менеджменту в управлінську практику ЗВО, обмаль [13-15].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростаючу увагу до безпеки в освіті, більшість досліджень залишаються фрагментарними, зосереджуючись окремо на фізичному захисті, психологічній підтримці або евакуаційних

процедурах. Системне управління безпекою як стратегічною функцією практично не досліджено. Виявлено такі ключові прогалини: відсутність цілісної моделі інтегрованого безпекоорієнтованого менеджменту в системі управління ЗВО; недостатнє висвітлення ролі культури безпеки в управлінських процесах; нестача порівняльного аналізу стратегій між українським та міжнародним досвідом.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне осмислення можливостей впровадження безпекоорієнтованого менеджменту в систему управління закладом вищої освіти, з акцентом на його стратегічний та культурний виміри в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Основний матеріал. Через відсутність достатнього масиву офіційної статистики щодо внутрішніх управлінських змін у ЗВО України після 2022 року, дослідження має якісний характер. Оцінки базуються на відкритих даних, документах, експертних публікаціях та міждисциплінарному аналізі.

Узагальнення результатів проведеного аналізу представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

Результати контент-аналізу інтеграції безпекоорієнтованого менеджменту в систему управління ЗВО в Україні

Компонент безпекового менеджменту	Стан в українських ЗВО (на основі аналізу стратегій 2022–2024 років)	Міжнародний досвід (Ізраїль, США, ЄС)	Можливості інтеграції
Фізична безпека (укриття, евакуація, охорона)	Частково реалізовано. Є вимоги від МОН щодо наявності укриттів, але не всі ЗВО їх мають.	Ізраїль – високий рівень стандартів і регулярні тренування. США – протоколи на випадок стрілянини.	Створення внутрішніх положень і партнерство з громадами для дообладнання.
Психологічна безпека (ментальне здоров'я, супервізія, емоційна підтримка)	Епізодичні ініціативи. Часто на рівні кафедр або окремих волонтерських проєктів.	Розвинуті служби психологічної підтримки. Активне включення гнучких навичок (soft skills) в освітній процес.	Інституціалізація психологічних служб та інтеграція психогігієни в освітній процес.
Інформаційна безпека (захист даних, протидія фейкам, цифрова грамотність)	Переважно технічний рівень (антивіруси, електронні системи). Культура цифрової безпеки не системна.	ЄС – цифрова етика, гігієна, критичне мислення у навчальних програмах.	Включення цифрової безпеки у стратегії ЗВО та у дисципліни.
Організаційна безпека (стратегічне управління ризиками, кризова комунікація)	Мінімально присутня. У стратегіях згадується лише формально.	США – окрема посада кризового менеджера (crisis manager), чіткі сценарії дій.	Впровадження елементів стратегічного планування з фокусом на безпеку.
Культура безпеки (цінності, довіра, психологічний комфорт, фасилітація)	Практично не формалізована. Є лише поодинокі освітні ініціативи.	Скандинавія – акцент на психологічному кліматі, довірі та прозорості.	Проведення навчань, фасилітацій, лідерство через приклад і взаємопідтримка.

Джерело: складено авторами на основі [1-8]

Результати контент-аналізу стратегій розвитку понад 30 українських закладів вищої освіти (2022–2024 рр.), а також порівняльного аналізу з іноземними моделями (Ізраїль, США, країни ЄС) дозволили виокремити п'ять ключових компонентів безпекоорієнтованого менеджменту, рівень інтеграції яких в українську управлінську практику є нерівномірним і фрагментарним [15-17].

На рівні фізичної безпеки в українських ЗВО спостерігається формальне виконання вимог МОН щодо наявності укриттів, евакуаційних планів та інструктажів. Проте реальна

забезпеченість інфраструктурою значно варіюється залежно від регіону, джерел фінансування і партнерських можливостей університету. Часто заклади освіти покладаються на місцеву владу або донорські програми, що створює ризики нерівного доступу до захищеного освітнього середовища. Порівнюючи з Ізраїлем, де безпека інфраструктури є елементом національної безпекової політики, в Україні вона часто лишається у зонах відповідальності самих керівників ЗВО, без стратегічної підтримки на рівні державних політик.

Питання ментального здоров'я студентів і персоналу в умовах війни в Україні є надзвичайно актуальним. Однак лише поодинокі ЗВО створили служби психологічної підтримки, які працюють на постійній основі.

У більшості випадків психологічна допомога реалізується у формі короткострокових ініціатив, волонтерських проєктів або неформального супроводу викладачами. Для нас корисним може бути досвід США, де, наприклад, у рамках моделі «Програми психічного здоров'я на кампусі» ("Campus Mental Health Programs") створюються постійно діючі офіси ментального здоров'я, супервізії, кризової підтримки та груп взаємодопомоги.

Цифрова безпека в українських ЗВО переважно обмежується технічними аспектами (захист даних, системи ідентифікації, антивіруси). Культура цифрової безпеки, критичного мислення та медіагігієни не має системної реалізації у навчальному процесі. Для порівняння: у країнах ЄС питання цифрового громадянства (digital citizenship) та цифрової етики (digital ethics) інтегруються в освітні програми всіх рівнів. Наприклад, у Фінляндії та Естонії елементи цифрової культури закладаються ще з початкової школи й продовжуються в університетському середовищі.

Жоден із проаналізованих українських ЗВО не мав розділу, присвяченого ризик-менеджменту чи кризовій комунікації у стратегії розвитку. Менеджери діють переважно реактивно, орієнтуючись на ситуацію, що вже настала, а не на прогнозування чи сценарії розвитку подій. А у багатьох університетах США та Канади діють спеціальні підрозділи «групи кризового реагування» ("Crisis Response Teams"), що мають чіткі алгоритми взаємодії, розроблені заздалегідь.

Аналіз стратегій проаналізованих українських ЗВО показав, що терміни «культура безпеки», «організаційна емпатія», «психологічна довіра» майже не використовуються. Це свідчить про відсутність фрейму для розуміння безпеки як емоційного і ціннісного елемента освітнього середовища. А у Скандинавських країнах саме культура – не політика – визначає рівень безпечності. Зокрема, у Швеції акценти робляться на безієрархічному стилі управління, відкритій комунікації, інклюзивності та фасилітації рішень.

Результати дослідження виявили глибоку структурну нерівномірність у реалізації безпекових функцій в управлінні українськими закладами вищої освіти. Попри наявність окремих позитивних прикладів, загалом спостерігається асинхронія між стратегічними намірами та реальними управлінськими практиками. Безпека здебільшого розглядається як технічна або регламентна вимога, але не як ключова управлінська цінність і культура. Однією з основних проблем є фрагментарність підходів – різні компоненти безпеки (фізична, психологічна, інформаційна, організаційна, культурна) існують ізольовано, без взаємозв'язків. Це унеможливлює створення цілісної безпекоорієнтованої системи, здатної до адаптації в умовах воєнної та посткризової невизначеності.

У цьому контексті необхідно перейти до інтеграційного підходу, коли безпека розглядається як наскрізна функція управління – від планування й ресурсозабезпечення до комунікації та оцінки ефективності. Впровадження такого підходу можливе через розробку внутрішніх фреймворків управління ризиками, створення посад відповідальних за безпеку, формування мультидисциплінарних команд підтримки (управлінці, психологи, ІТ-фахівці, комунікатори). Найменш помітна, але найвпливовіша складова – це організаційна культура, яка може або посилювати безпеку, або саботувати її. Культура безпеки – це не набір правил, а певний спосіб мислення і спілкування у команді, де є довіра до лідерства; допускається вразливість і звернення по допомогу; є чіткі, відкриті та регулярні комунікації щодо ризиків і рішень. Формування такої культури потребує свідомого лідерства – фасилітативного, емпатійного, здатного працювати з невизначеністю. ЗВО мають інвестувати не лише в укриття, а й у ментальну безпеку, стійкі комунікації та людський капітал, який забезпечує цю безпеку щодня.

Іноземні моделі (Ізраїль, США, країни ЄС) можуть бути джерелом натхнення, але їх механічне копіювання неефективне. Українська система освіти має свої особливості: нормативно-правові обмеження, ресурсний дефіцит, культурні відмінності у сприйнятті ризику та відповідальності. Проте адаптовані підходи – такі як кризові команди (crisis

teams), кабінети благополуччя (well-being offices), цифрова етика, сценарне планування – можуть бути впроваджені через пілотні проєкти, партнерства з громадами, міжнародні грантові програми.

Інтеграція безпекоорієнтованого менеджменту має відбуватись на трьох рівнях: стратегічному – включення безпеки у стратегії розвитку ЗВО; операційному – призначення відповідальних, розробка протоколів, навчання персоналу; культурному – формування довіри, залученість колективу, мова безпеки у внутрішній комунікації. У відповідь на виявлену фрагментарність підходів до безпеки в управлінні ЗВО, нами пропонується інтегрована модель 3R+S, яка дозволяє впровадити безпеку як цілісну систему управління, що охоплює стратегічні, операційні та культурні виміри.

Модель ґрунтується на поєднанні трьох функціональних складових (3R – Risk, Resilience, Response) та одного культурного фундаменту (S – Safety Culture) (табл. 2).

Таблиця 2

Інтегрована модель 3R+S впровадження безпекоорієнтованого менеджменту в загальну систему управління закладом вищої освіти

Компонент	Назва	Зміст
R1	Risk Governance (управління ризиками)	включає системне виявлення, оцінку і моніторинг ризиків, що впливають на діяльність ЗВО (фізичні, кіберзагрози, психологічні ризики). Передбачає створення антикризових команд, протоколів реагування, призначення відповідальних осіб.
R2	Resilience Design (проєктування стійкості)	формування управлінських і освітніх практик, здатних адаптуватися до викликів. Включає децентралізовані управлінські механізми, стійкі цифрові платформи, альтернативні формати навчання, інституціональну гнучкість.
R3	Response Readiness (готовність до реагування)	розробка алгоритмів дій на випадок надзвичайних ситуацій, проведення тренінгів, симуляцій, навчань, створення механізмів швидкої комунікації та підтримки персоналу і студентів.
S	Safety Culture (культура безпеки)	ціннісна й поведінкова основа моделі. Формується через розвиток емпатійного лідерства, відкритої комунікації, довіри у колективі, поширення мови підтримки й уважності до вразливих категорій.

Джерело: складено авторами

Запропонована модель дає змогу переходити від реактивного управління безпекою до проактивного і системного, забезпечуючи поєднання стратегічного планування, оперативної готовності та трансформації внутрішньої культури закладу освіти. Її реалізація може здійснюватися поетапно – починаючи з культурного компоненту (S), який є найменш ресурсозатратним, і поступово інтегруючи елементи управління ризиками, стійкості та реагування.

Реалізація елементів безпекоорієнтованого менеджменту за моделлю 3R+S уже частково здійснюється у Полтавському університеті економіки і торгівлі (ПУЕТ), який у 2022–2024 рр. пройшов низку управлінських трансформацій, спрямованих на забезпечення безпечного й життєстійкого освітнього середовища. Так, за R1. Risk Governance, у ПУЕТ було визначено осіб, відповідальних за реагування на надзвичайні ситуації; розроблено локальні протоколи безпеки, проведено аудит укриттів та здійснено регулярне оновлення планів евакуації; на стратегічному рівні у документах ПУЕТ з'явились розділи, що містять оцінку ризиків та сценарії реагування. За R2. Resilience Design: ПУЕТ успішно впровадив систему гнучкого навчання (blended learning), що дозволяє забезпечити навчальний процес навіть під час обстрілів та відключень електроенергії; створено розподілену систему управління з делегуванням повноважень у кризових ситуаціях до рівня факультетів і кафедр; адаптовано навчальні плани до викликів війни (введення курсів із цифрової гігієни, психологічної грамотності, етичного лідерства). За R3. Response Readiness: проведено тренінги для персоналу щодо кризової комунікації, першої психологічної допомоги та реагування у випадку загрози; практикується сценарне планування у прийнятті рішень щодо проведення сесій, захистів, переміщення освітніх програм. За S. Safety Culture: ПУЕТ розвиває

підтримувальну комунікацію між адміністрацією, викладачами й студентами: відкриті діалоги, регулярні опитування, ініціативи з ментального здоров'я; у структурі університету функціонує Центр психологічної підтримки, проводяться індивідуальні й групові консультації; формується мова безпеки, яка підкреслює турботу, емпатію, взаємопідтримку. Цей приклад показує реалістичність моделі; демонструє живу трансформацію університету у відповідь на загрози; підтверджує, що культура безпеки – це не гасло, а управлінська дія.

Висновки. У статті розкрито безпекоорієнтований менеджмент як стратегічний підхід до управління закладом вищої освіти в умовах воєнних і посткризових викликів. Встановлено, що в Україні безпека в освіті здебільшого реалізується фрагментарно – як набір технічних чи процедурних заходів, без інтеграції у стратегію, культуру та управлінську практику.

У відповідь на ці виклики запропоновано модель 3R+S, що включає Risk Governance, Resilience Design, Response Readiness і Safety Culture. Вона забезпечує системне впровадження безпеки як управлінської функції, операційної готовності та ціннісного орієнтира. Пілотна реалізація моделі у Полтавському університеті економіки і торгівлі демонструє її практичну ефективність навіть в умовах обмежених ресурсів – за наявності лідерства, стратегічного бачення та залучення академічної спільноти.

Перспективи подальших досліджень зосереджуються на: розробці індикаторів оцінювання рівня культури безпеки у ЗВО; моніторингу ефективності управлінських рішень щодо безпеки у довгостроковій перспективі; вивченні психологічного виміру безпеки в академічному середовищі. У контексті війни й відновлення, безпекоорієнтований менеджмент має стати не тимчасовою реакцією, а новою нормою стратегічного управління освітою в Україні.

Список літератури

1. Що сталося з нашим класом? Велике дослідження, як російська війна руйнує українську освіту. URL: https://www.sestry.eu/statti/shcho-stalosya-z-nashim-klasom-doslidzhennya-yak-rosiyska-viyna-ruynuie-ukrayinsku-osvitu (дата звернення: 14.06.2025).

2. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 14.06.2025).

3. Ліннік О., Божинський В., Гриневич Л. та ін. Освіта під час війни: досвід українських шкіл. Аналітичний звіт. Київ, Аналітичний центр «ОсвітАналітика» Університету Грінченка, 2024. 128 с. URL: https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/2024-Education-during-War-Ukrainian-Schools-Experience.pdf (дата звернення: 19.06.2025).

4. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.analityc.zbirn-Osvita.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf (дата звернення: 19.06.2025).

5. Шлейхер А. Найкращий клас у світі: як створити освітню систему 21-го століття / Переклала з англ. Лелів Г. Львів: Літопис, 2018. 296 с. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/yakist-osviti/shlyaykher-naykrashchiy-klas-u-sviti-yak-stvoriti-sistemu-osviti-21-go-stolittya.pdf (дата звернення: 19.06.2025).

6. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти. Методичний посібник для керівників закладів загальної середньої освіти / уклад.: Л. М. Михайлова, Харків : «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с.

7. Терент'єва А. Досвід держави Ізраїль щодо управління безпекою цивільного населення в умовах кризових ситуацій. *Науковий вісник: Державне управління.* 2023. 2 (14). С. 310–333. DOI: https://doi.org/10.33269/ 2618-0065-2023-2(14)-310-333

8. Безпека і здоров'я на роботі у воєнний та післявоєнний час. Досвід України в умовах російської агресії. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@sro-budapest/ /wcms_856143.pdf (дата звернення: 19.06.2025).

9. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris. Dunod et Pinat. 1917. 174 p.

10. Джурило А., Глушко О. та ін. Трансформаційні процеси у шкільній освіті країн ЄС та США: монографія. ТОВ «Конві Принт». 2018. 192 с.

11. Гладуш В., Зимівець Н., Бондаренко З. та ін. Педагогіка здоров'я як основа розвитку потенціалу особистості. Дніпро. Ліра. 2020. 348 с.

12. Right Where We Belong: How Refugee Teachers and Students Are Changing the Future of Education. Harvard University Press. URL: https://www.hup.harvard.edu/file/feeds/PDF/9780674267992_sample.pdf (дата звернення: 19.06.2025).

13. Савченко В., Маклюк О. Кібербезпека як фактор ефективності функціонування закладів вищої освіти. Економіка та суспільство. 2024. №60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-24

14. Ковальчук З. Управлінська педагогічна діяльність як психолого-педагогічна система. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна.* 2013. № 1. С. 295–304.

15. Куценко В. Менеджмент освіти: його місце і роль у забезпеченні конкурентоздатності економіки. *Економіка. Управління. Інновації. Серія «Економічні науки».* 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_27 (дата звернення: 19.06.2025).

16. National Council for Mental Wellbeing (USA). Campus Mental Health Programs. 2021. URL: https://thenationalcouncil.org (дата звернення: 19.06.2025).

17. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027. 2020. URL: https://education.ec.europa.eu (дата звернення: 19.06.2025).

References

1. Shcho stalosia z nashym klasom? Velyke doslidzhennia, yak rosiiska viina ruinuiie ukrainsku osvitu [What happened to our class? A major study on how the Russian war is destroying Ukrainian education]. Retrieved from https://www.sestry.eu/statti/shcho-stalosya-z-nashim-klasom-doslidzhennya-yak-rosiyska-viyna-ruynuie-ukrayinsku-osvitu (accessed 14 June 2025) [In Ukrainian].

2. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku [Report on direct infrastructure damage due to Russian military aggression against Ukraine as of early 2024]. Retrieved from https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/ 04/01.01.24_Damages_Report.pdf (accessed 14 June 2025) [In Ukrainian].

3. Linnik, O., Bozhynskyi, V., Hrynevych, L. ta in. (2024). Osvita pid chas viiny: dosvid ukrainskykh shkil. Analitychnyi zvit [Education during war: experience of Ukrainian schools. Analytical report]. Kyiv: Analitychnyi tsentr «OsvitAnalityka» Universytetu Hrinchenka. Retrieved from https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/2024-Education-during-War-Ukrainian-Schools-Experience.pdf (accessed 19 June 2025) [In Ukrainian].

4. Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. Informatsiino-analitychnyi zbirnyk [Education in Ukraine under martial law. Information-analytical digest]. Retrieved from https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.analityc.zbirn-Osvita. voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf (accessed 19 June 2025) [In Ukrainian].

5. Shleikher, A. (2018). Naikrashchyi klas u sviti: yak stvoryty osvitniu systemu 21-ho stolittia / transl. from English by Leliv H. Lviv: LITOPYS. Retrieved from https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/ zagalna%20serednya/yakist-osviti/shlyaykher-naykrashchiy-klas-u-sviti-yak-stvoriti-sistemu-osviti-21-go-stolittya.pdf (accessed 19 June 2025). [In Ukrainian].

6. Mykhailova, L., Savenko, L., Stasiuk, V. (Eds.). (2018). Novi pidkhody do upravlinnia osvitnim zakladom v umovakh reformuvannia osvity: metodychnyi posibnyk dlia kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity [New approaches to educational institution management under education reform]. Kharkiv: Drukarnia Madrid. [In Ukrainian].

7. Terentieva, A. (2023). Dosvid derzhavy Izrail shchodo upravlinnia bezpekoiu tsyvilnoho naselennia v umovakh kryzovykh sytuatsii [Israel's experience in managing civilian security during crises]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 2 (14), 310–333. DOI: https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-310-333 [In Ukrainian].

8. Bezpeka i zdorovia na roboti u voiennyi ta pisliavoiennyi chas. Dosvid Ukrainy v umovakh rosiiskoi ahresii [Occupational safety and health during and after wartime. Ukraine's experience under Russian aggression]. Retrieved from https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@sro-budapest/wcms_856143.pdf (accessed 19 June 2025). [In Ukrainian].

9. Fayol, H. (1917). Administration industrielle et générale. Paris: Dunod et Pinat.

10. Dzhurylo, A., Hlushko, O. ta in. (2018). Transformatsiini protsesy u shkilnii osviti krain YeS ta SSHA: monohrafiia [Transformational processes in school education in EU and USA countries: monograph]. Kyiv: TOV «Konvi Prynt». [In Ukrainian].

11. Hladush, V., Zymivets, N., Bondarenko, Z. ta in. (2020). Pedahohika zdorovia yak osnova rozvytku potentsialu osobystosti [Health pedagogy as a foundation for personal potential development]. Dnipro: Lira. [In Ukrainian].

12. Right Where We Belong: How Refugee Teachers and Students Are Changing the Future of Education. Harvard University Press. Retrieved from https://www.hup.harvard.edu/file/feeds/PDF/9780674267992_sample.pdf (accessed 19 June 2025).

13. Savchenko, V., Makliuk, O. (2024). Kiberbezpeka yak faktor efektyvnosti funktsionuvannia zakladiv vyshchoi osvity [Cybersecurity as a factor of higher education institutions' efficiency]. *Ekonomika ta suspilstvo,* (60). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-24 [In Ukrainian].

14. Kovalchuk, Z. (2013). Upravlinska pedahohichna diialnist yak psykholohopedahohichna systema [Managerial pedagogical activity as a psychological-pedagogical system]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriia psykholohichna*, 1, 295–304. [In Ukrainian].

15. Kutsenko, V. (2012). Menedzhment osvity: yoho mistse i rol u zabezpechenni konkurentospromozhnosti ekonomiky [Education management: its place and role in ensuring economic competitiveness]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriia «Ekonomichni nauky»*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_27 (accessed 19 June 2025). [In Ukrainian].

16. National Council for Mental Wellbeing (USA). (2021). Campus Mental Health Programs. Retrieved from https://thenationalcouncil.org (accessed 19 June 2025).

17. European Commission. (2020). Digital Education Action Plan 2021–2027. Retrieved from https://education.ec.europa.eu (accessed 19 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.07.2025
Прийнята до публікації 23.07.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

~ ДЕМОКРАТІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА ~

УДК: 658.3 : 331.1 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-34-46

INTEGRATED MODEL FOR IMPROVING THE PERSONNEL FORMATION SYSTEM OF AN ORGANIZATION: MANAGERIAL, ECONOMIC AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS

Maksym Mishchenko, Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro, Ukraine
E-mail: mishchenko.maksym@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0372-1957

Abstract. *The purpose of the article is to substantiate and develop an integrated model for improving the personnel formation system in organizations, taking into account managerial, economic, and psychological dimensions. In the context of accelerated digital transformation, hybrid employment formats, and global competition for human capital, the study aims to provide a comprehensive approach to staff recruitment, adaptation, professional development, and motivation that ensures organizational resilience and sustainable performance.. The research methodology combines a systemic and interdisciplinary approach, which integrates the analysis of recent scientific publications, statistical data from the State Statistics Service of Ukraine and Eurostat, as well as HR analytics, comparative analysis of digital platforms, and synthesis of best practices applied in Ukrainian and European organizations. Quantitative indicators were complemented with qualitative insights from case studies, which enabled the formation of a multi-level framework that unites strategic planning, digital technologies, and psychological well-being programs.. The study proposes six interrelated directions within the integrated model of personnel formation: Strategic planning and segmentation of labor needs through HR analytics; Digital platforms for automated recruitment, testing, and onboarding; Flexible models of training and development that account for individual trajectories; Monitoring systems of mental health and employee support programs; Transparent and fair mechanisms of evaluation and reward based on economic performance indicators; Employee involvement in change management through corporate communications and trust-based culture; The obtained results demonstrate that the implementation of such a comprehensive model enhances efficiency of personnel management, reduces staff turnover, increases motivation, and strengthens organizational adaptability to external challenges. Unlike traditional HR approaches that usually emphasize either technological or managerial aspects, the proposed model ensures the integration of managerial, psychological, and economic dimensions into a single digital HR platform. This makes it possible to align personnel management practices with the priorities of e-governance and sustainable development strategies, while also incorporating insights from European experience. The developed model can be used in both public administration and corporate sectors as a framework for modernizing HR policies. Its application allows for the creation of adaptive recruitment, training, and reward systems that not only improve labor productivity but also ensure the psychological resilience and professional growth of employees. The findings may serve as a basis for designing national strategies aimed at advancing the digital transformation of human resource management in Ukraine, as well as a practical guide for organizational leaders seeking to harmonize economic efficiency with social and psychological well-being of staff.*

Keywords: *personnel, staff, human resource management, personnel formation, personnel recruitment, personnel development, HR analytics, digital platforms, employee motivation, organizational resilience.*

ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ: МЕНЕДЖЕРСЬКІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

Міщенко М.І., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій, м.Дніпро, Україна
E-mail: mishchenko.maksym@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0372-1957

Анотація. *Стаття спрямована на обґрунтування та розробку інтегрованої моделі удосконалення системи формування персоналу організації з урахуванням управлінських, економічних та психологічних чинників. Враховуючи сучасні виклики цифровізації та глобальної конкуренції за людські ресурси, дослідження ставить за мету створення комплексного підходу до підбору, адаптації, розвитку та мотивації персоналу..У дослідженні застосовано системний і міждисциплінарний підхід, що поєднує аналіз сучасних наукових публікацій, статистичні дані Державної служби статистики України та Євростату, а також методи HR-аналітики, порівняльного аналізу й узагальнення практик українських та європейських організацій. Сформовано шість ключових напрямів інтегрованої моделі: стратегічне планування та сегментація потреб із використанням HR-аналітики; цифрові платформи для автоматизованого відбору, тестування й онбордингу; гнучкі моделі навчання та розвитку з урахуванням індивідуальних траєкторій; системи моніторингу ментального здоров'я; прозорі механізми оцінки й винагород на основі економічних показників; корпоративні комунікації та культура довіри.*

Доведено, що комплексна реалізація цих напрямів сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, зменшенню плинності кадрів та зміцненню психологічної стійкості працівників. Запропонована модель може стати основою для модернізації HR-політики як у публічному секторі, так і в бізнес-середовищі. Вона забезпечує поєднання економічних результатів і соціально-психологічного добробуту працівників, що є необхідною умовою стійкого розвитку організацій. Одержані результати можуть бути використані керівниками для впровадження сучасних HR-практик, орієнтованих на довгострокову ефективність та адаптивність до зовнішніх викликів.

***Ключові слова**: персонал, кадри, управління персоналом, формування персоналу, підбір персоналу, розвиток персоналу, HR-аналітика, цифрові платформи, мотивація працівників, організаційна стійкість.*

JEL Classification: J240; M120; M540; O150; D830

Statement of the problem. In the contemporary context of globalization and digital transformation of the economy, organizations are confronted with a range of challenges in the field of human resource management. On the one hand, there is a continuous increase in the demands placed on employees' professional and personal competencies. On the other hand, the labor market is characterized by high volatility, uneven development, and shortages of qualified personnel in key sectors. For Ukrainian enterprises, these challenges are further exacerbated by the consequences of martial law, migration processes, and the need for integration into the European economic area.

Traditional methods of recruitment, personnel formation, and professional development no longer ensure the required level of effectiveness. The lack of a systemic approach that incorporates digital technologies, HR analytics, and psychological aspects of working with staff leads to increased turnover, declining motivation, and reduced organizational competitiveness.

At the same time, the experience of European companies demonstrates that the introduction of innovative models of human resource management—focused on strategic planning, process digitalization, flexible learning, mental health support, transparent reward mechanisms, and active employee involvement in decision-making—can provide stability and foster organizational development even under crisis conditions.

Therefore, both a scientific and practical problem emerges: the improvement of the personnel formation system in organizations based on an integrated model that takes into account economic, psychological, and managerial factors, and which is adapted to Ukrainian realities in combination with European best practices.

Analysis of recent research and publications. In the contemporary scientific literature, the problem of improving personnel formation systems is examined in the context of digitalization, innovative management practices, and the transformation of organizational structures [16]. In particular, the works of Ukrainian researchers emphasize the need to integrate HR analytics into strategic planning and to adapt global methodologies to the conditions of the national economy [8; 10; 14].

European scholars devote considerable attention to exploring the role of digital platforms in personnel selection and onboarding [17], highlighting their effectiveness in reducing time costs and minimizing the risks of erroneous recruitment decisions [2; 5; 12]. Research also underscores the influence of artificial intelligence algorithms and machine learning on candidate assessment processes and the design of individualized employee development trajectories [1; 11].

A distinct research direction involves the study of employee mental health support programs in the context of organizational resilience [3]. Recent publications emphasize that psychological safety and corporate well-being practices are becoming an integral part of HR strategies [4; 6; 13].

A significant body of work focuses on the analysis of transparent performance evaluation mechanisms and the construction of reward systems based on economic performance indicators. Researchers note that such models enhance employee motivation and foster a culture of trust [15; 19].

Finally, recent academic publications address the issue of involving employees in managing organizational change. Both European and Ukrainian authors underline that inclusive communication and a democratic management style are key factors in shaping long-term competitiveness [7; 9; 18; 20].

Thus, modern research allows us to conclude that improving the system of personnel formation in organizations requires an interdisciplinary approach that combines economic, psychological, and technological dimensions. However, comprehensive integrated models are still in the stage of development.

Identification of Previously Unresolved Parts of the General Problem Addressed in This Article. Despite the significant body of research in the field of human resource management, several aspects remain in need of further exploration. Contemporary literature predominantly

focuses on separate components of personnel policy - recruitment, evaluation, development, or employee motivation. However, the comprehensive integration of these elements into a unified personnel formation model that simultaneously incorporates economic indicators, psychological factors, and the potential of digital technologies remains underdeveloped.

A particular gap lies in the absence of systematized approaches to utilizing HR analytics as a tool for strategic planning. While most studies emphasize the importance of digital data for personnel decisions, there is a lack of methodologies that adapt international experience to Ukrainian conditions, taking into account the specifics of the national labor market and demographic trends.

The application of digital platforms for automated recruitment and onboarding also remains insufficiently examined. Although numerous practical cases exist, academic literature rarely addresses the risks of algorithmic bias and the necessity of combining technological solutions with the human factor in managerial decision-making processes.

Another weakly developed area is the analysis of the effectiveness of flexible learning and employee development programs. Recent research confirms the relevance of individualized professional growth trajectories. Nevertheless, there is a shortage of practical tools to assess their impact on employee productivity and organizational competitiveness.

Additionally, issues related to fostering a corporate culture of trust, implementing psychological support programs, and establishing transparent reward systems remain underexplored. While scholarly publications highlight the importance of these factors, their integration into a unified personnel formation model has yet to receive comprehensive theoretical and practical justification.

Thus, the pressing scientific challenge is the development of an integrated model for improving the system of organizational personnel formation. Such a model should combine HR analytics, digital platforms, flexible approaches to development, mechanisms for supporting mental health, and transparent motivation systems, all aligned with the needs of both the national and European labor markets.

The article's purpose. The purpose of this article is to develop and substantiate an integrated model for improving the system of organizational personnel formation that combines strategic management tools, methods of economic performance evaluation, and approaches to psychological support for staff development. The achievement of this purpose involves:

- identifying current trends and challenges in the recruitment, development, and retention of personnel;
- analyzing the potential of HR analytics, digital platforms, and flexible learning formats;
- developing recommendations for building a human resource management system based on the principles of transparency, fairness, and psychological resilience;
- establishing approaches to enhancing organizational efficiency through the integration of economic, managerial, and psychological factors.

Main material. Under conditions of profound socio-economic transformations, globalization, and full-scale war, the personnel formation system requires fundamental rethinking. It extends beyond traditional recruitment and hiring procedures, encompassing proactive workforce planning, competency development, health support, and motivation. Research demonstrates that digital HR processes enhance productivity and optimize costs, while fostering a favorable work environment. Contemporary tools include HR analytics, HRMS systems, cloud-based services, learning and talent management platforms; however, their implementation remains uneven.

A survey of 150 Ukrainian enterprises revealed significant differences across industries and business sizes: 89% of IT companies have already integrated artificial intelligence into HR processes, whereas in agriculture this figure is only 15%. Large enterprises outpace small and medium-sized businesses in terms of digitalization (75–88%). Regional specificities are also notable: during the war, enterprises in Western Ukraine were the first to introduce mental health programs for employees, while in the eastern regions decentralization of management has been spreading. These data confirm the need for government support for small businesses in implementing digital solutions and adapting European HR standards.

The development of analytical tools opens new opportunities for the economic assessment of HR departments. Digital HR dashboards allow for interactive visualization of key indicators-staff turnover, time-to-fill vacancies, the HR-to-total staff ratio - thereby enhancing decision-making quality, improving interdepartmental communication, and automating data collection and analysis (hurma.work). This approach enables real-time evaluation of recruitment and onboarding efficiency, forecasting workforce risks, and optimizing training expenditures.

At the same time, psychological factors are gaining importance. Full-scale war and economic instability have increased levels of anxiety and professional burnout: a study of 429 employees

at Ukrainian universities revealed that 44.3% of respondents had moderate or high levels of anxiety, and high anxiety correlated with the willingness to change profession (bmcpublichealth.biomedcentral.com). Nearly 90% of respondents considered mental health support programs essential, yet evaluated existing measures as ineffective; the availability of psychological services was associated with lower anxiety levels. This indicates that the personnel formation system must integrate psychological safety, burnout prevention, and the development of leaders' emotional intelligence.

Given the economic and psychological challenges, an integrated model for improving the personnel formation system is proposed. Its foundation consists of:

1. Strategic planning and segmentation of needs using HR analytics.
2. Digital platforms for automated recruitment, testing, and onboarding.
3. Flexible learning and development models that account for individual trajectories.
4. Mental health monitoring systems and support programs.
5. Transparent and fair mechanisms for evaluation and rewards based on economic performance indicators.
6. Employee engagement in change management through effective corporate communications and a culture of trust.

Practical results confirm the effectiveness of this approach. IT companies that introduced AI-based recruitment algorithms reduced hiring time and improved quality. Universities that implemented psychological monitoring systems and remote support programs reported reduced anxiety levels and lower staff turnover. In European corporations, flexible work arrangements, HR analytics for strategic decision-making, and comprehensive well-being programs are widespread, contributing to higher productivity and employee engagement. For Ukrainian organizations, it is critical to adapt these practices with consideration of sectoral and cultural specifics.

Thus, improving the personnel formation system of organizations is based on the integration of digital technologies, economic efficiency, and psychological well-being. The implementation of innovative HR tools, development of analytics, and provision of mental health support will ensure resilience and competitiveness of Ukrainian enterprises in the digital economy.

Strategic planning and segmentation of needs using HR analytics.

The personnel formation system should move beyond traditional recruitment and focus on anticipatory planning, forecasting, and the development of human capital. One of the key improvement directions is the use of HR analytics - the collection and analysis of statistical data for strategic decision-making. The application of analytics allows organizations to identify which employee groups require development and to allocate resources more accurately.

Segmentation by Level of Digital Skills. European statistical data show significant differences in the population's digital competencies. In 2023, only 55% of EU residents aged 16–74 possessed at least basic digital skills, with levels ranging from 83% in the Netherlands to 28% in Romania (ec.europa.eu). Educational attainment also plays a crucial role: 80% of individuals with higher education had basic digital skills, compared to only 34% among those with low educational attainment (a 46 percentage point gap). Digital skills decline with age: 69% of men aged 25–34 possessed basic skills compared to only 34% in the 65-74 age group. For women, these figures were 71% and 25%, respectively. For HR planning, this means that digital training programs must be adapted to different age and educational cohorts. Younger employees may require more advanced technical courses, whereas older workers need basic training and mentoring support.

Segmentation by Level of Technological Maturity of Enterprises.

According to Eurostat, in 2023, only 8% of EU enterprises with at least 10 employees used artificial intelligence (AI) in their business processes. Leaders in adoption were Denmark (15.2%), Finland (15.1%), and Luxembourg (14.4%), while the lowest rates were recorded in Romania (1.5%) and Bulgaria (3.6%). The most common applications of AI included workflow automation and decision-making support (3% of enterprises), text processing (2.9%), and machine learning (2.6%). In strategic planning, this allows organizations to categorize companies by their level of digitalization. Large enterprises in high-tech countries are ready for complex innovations, while small businesses require basic solutions and financial support for AI implementation.

Gender and Age Differences among IT Specialists. The case of Slovenia illustrates the importance of considering gender and age specifics. In 2024, the country employed nearly 39,840 IT specialists, representing 4.2% of total employment, an increase of 24% compared to the previous year. Women accounted for only 18% of IT specialists, although their share is gradually increasing, and in fields such as database development and graphic design, women already outnumber men (stat.si). A survey also revealed that 13% of men and 14% of women lacked digital skills, while 21% of men

and 17% of women had advanced skills. Additionally, 29% of women and 26% of men possessed basic digital competencies (stat.si). This indicates that HR analytics should segment personnel by gender and competence level to provide targeted development and support programs.

Regional Differences in Compensation in Ukraine. Even within a single country, economic indicators differ significantly. According to the financial portal *Minfin*, the average salary in Ukraine in January 2022 was 14,577 UAH. In Kyiv, however, it reached 21,347 UAH, while in most regions it ranged between 11,000 and 15,000 UAH (index.minfin.com.ua). This disparity highlights the need for regionally differentiated compensation packages and motivation programs.

Using HR Analytics for Forecasting and Planning. HR analytics makes it possible to integrate statistical data on demographic structure, education, digital skills, market wages, and technological maturity of enterprises. Based on such data, companies can:

- Develop competency maps and identify future workforce bottlenecks (e.g., shortage of AI specialists in certain regions).
- Design individualized development trajectories to improve digital literacy for specific groups (older employees, individuals with lower educational attainment, women in IT, etc.).
- Plan personnel-related financial expenditures, considering regional differences in wages and living costs.
- Build predictive models of employee turnover using macroeconomic indicators (e.g., unemployment rate, economic growth) and internal HR data (employee engagement, job satisfaction).

Thus, strategic planning and segmentation of workforce needs based on HR analytics allow organizations not only to respond to changes but also to anticipate them, preparing personnel for a digital future and ensuring sustainable competitiveness.

Digital Platforms for Automated Recruitment, Testing, and Onboarding within the Integrated Model of Workforce Development. Modern technologies are radically transforming HR processes, particularly candidate selection, skills assessment, and onboarding of new employees. Digital HR platforms have become a key tool enabling companies to automate routine HR tasks, enhance recruitment efficiency, and improve decision-making quality (heraldes.khmnu.edu.ua; hurma.work). Building an integrated HR management model based on such platforms helps optimize all stages of personnel management—from talent acquisition to their successful integration into the organization. This study examines the potential of modern digital HR platforms (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, CleverStaff, BambooHR, etc.) in the context of automated recruitment, testing, and onboarding. It also analyzes the level of adoption of these solutions in Ukraine and the EU, highlights the advantages of their use, and proposes a hypothetical model of an automated workforce development system.

Overview of Modern Digital HR Platforms and Their Functions. The leading digital HR management platforms include global Human Capital Management (HCM) systems such as *SAP SuccessFactors and Oracle Fusion Cloud HCM*, as well as solutions oriented toward small and medium-sized businesses like *BambooHR*, or specialized Ukrainian products such as *CleverStaff.* Each of these platforms offers a wide range of features for automating HR processes:

- SAP SuccessFactors – a comprehensive cloud-based human capital management solution by SAP. Its modules cover key HR processes: employee data management and payroll, talent management (recruitment, training, performance evaluation), HR metrics analytics, and workforce planning (synconics.com). This platform is renowned for its scalability and ability to meet the needs of large organizations, particularly in recruitment and employee development.
- Oracle HCM Cloud – an integrated suite of Oracle cloud services for workforce management. It combines modules for HR administration, recruitment, performance management, time tracking, learning, and data analytics (synconics.com). Oracle HCM is characterized by flexible customization across industries and deep integration with other business systems, making it a popular choice among enterprises with thousands of employees.
- BambooHR – an HRIS platform primarily targeting small and medium-sized companies. It provides a unified environment for managing employee information and includes tools for automating recruitment and onboarding (candidate tracking, vacancy management, hiring documentation), benefits administration, payroll, time tracking, and performance appraisal (synconics.com). BambooHR's strengths lie in its user-friendly interface and numerous integrations with complementary services, which simplify customization for business needs.
- CleverStaff – a Ukrainian automated recruitment system (ATS) and one of the most widely used on the domestic market (cleverstaff.net). The platform is designed for in-house HR departments, recruiting agencies, and freelance recruiters, providing a full range of tools for fast

and structured hiring (cleverstaff.net). CleverStaff integrates with leading job boards and LinkedIn, supports automatic parsing and one-click uploading of resumes into the candidate database, interview scheduling, communication templates, and collaboration between recruiters and hiring managers (cleverstaff.net). Built-in AI algorithms analyze resumes according to predefined criteria and suggest the most relevant candidates, accelerating the selection process (cleverstaff.net). Thus, CleverStaff's functionality is strongly focused on automating candidate sourcing and selection.

Other solutions (e.g., *Workday, Personio, HURMA*) also offer similar functionality, but the platforms mentioned above represent typical features: automated candidate selection through ATS modules, integration with online testing and assessment tools, and digital onboarding of new employees via electronic portals and adaptation checklists. For example, *HURMA* (a Ukrainian HRM system) supports not only recruitment but also onboarding, employee mood surveys, OKR goal-setting, and even AI-based predictions of employee turnover risks (nzlubp.org.ua). Therefore, modern HR platforms provide integrated solutions for recruitment, testing, and onboarding, forming the foundation of an effective workforce development system.

Level of Recruitment Automation in Ukraine and the EU. Official data show that Ukrainian enterprises currently lag significantly behind European companies in the adoption of digital HR solutions. Research indicates that more than half of companies in Ukraine either do not use specialized HR software at all or apply it only minimally (nzlubp.org.ua). This means that only a minority of organizations have automated recruitment and personnel management processes, while the majority still rely on manual approaches (spreadsheets, email, etc.).

In contrast, the level of HR digitalization in EU countries is much higher. On average, about 50% of enterprises in the EU use e-business applications for resource management (ERP/CRM/BI systems), and the implementation of specialized HCM solutions in human resource management is also widespread (ec.europa.eu). A noticeable gap exists between countries: in high-tech Denmark, for example, the share of enterprises using such systems reaches ~74%, while in some Eastern European countries (Romania, Bulgaria) it barely exceeds 25%. Overall, European companies are more proactive in automating recruitment and HR management, whereas Ukrainian businesses still possess significant untapped potential in this area.

Nevertheless, a positive trend is emerging: an increasing number of Ukrainian employers recognize the advantages of ATS systems and HRM platforms, especially given the growing competition for talent and the need to improve business process efficiency (heraldes.khmnu.edu.ua).

Advantages of Implementing Digital Solutions in Workforce Formation. The transition from paper-based and manual personnel management methods to digital platforms provides organizations with a range of strategic and operational benefits:

- Acceleration and increased accuracy of selection. Automating routine recruitment stages (job posting, preliminary resume screening, interview scheduling) significantly reduces time-to-hire. Digital systems can reduce the labor intensity of typical recruiter tasks by up to 70% through the use of artificial intelligence algorithms and ready-made templates. As a result, HR professionals can identify suitable candidates more quickly while minimizing human error. Automated tools also ensure greater objectivity in the selection process, as all applicants undergo the same transparent procedure (resume screening against set criteria, standardized tests, etc.).
- Cost reduction and lower staff turnover. Digital HR platforms help optimize hiring and training expenses through better first-time candidate matching. The analytical modules of such systems track key HR metrics—such as turnover rates—and enable identification of resignation drivers, allowing proactive retention strategies. Personalized recruitment (where the system aligns a candidate's competencies with job requirements as precisely as possible) leads to hires who fit the corporate culture and role expectations more effectively. This increases employee satisfaction and reduces the likelihood of early attrition.
- Minimization of routine HR department tasks. The implementation of modern platforms allows a significant share of administrative functions (document processing, personnel file management, report preparation) to be automated. Digital HRM systems streamline processes and eliminate data duplication, saving HR managers' time and enabling them to focus on strategic workforce development initiatives. Reduced "human factor" errors (such as incorrect data or missed candidate emails) enhance the overall reliability and transparency of HR operations.
- Enhanced employee engagement and development. Digital solutions support not only recruitment but also long-term employee growth within the organization. Onboarding tools help newcomers adapt more quickly, complete interactive training, and review company policies in a user-friendly format. Subsequently, HR analytics and performance management systems allow

for personalized approaches to learning and career planning, positively impacting motivation and productivity.

Thus, digital platforms enable organizations to build a workforce formation system that is faster, more accurate, and more flexible, directly strengthening business competitiveness in the modern labor market.

A Hypothetical Model of an Automated Workforce Formation System. Based on the analyzed trends, a comprehensive model of an automated HR system integrated into organizational processes can be proposed. Such a system covers all stages of candidate and new employee management, leveraging artificial intelligence and digital technologies:

- Online assessment of candidates' soft skills. At the initial selection stage, candidates undergo remote testing of personality traits and cognitive abilities via a web platform or mobile application. Modern solutions apply gamification and AI algorithms to assess soft skills—for instance, gamified mobile app tests where candidates perform specific tasks while the system analyzes their reactions, thinking style, emotional intelligence, and communication competencies. Such services (e.g., *Pymetrics, Hopper, or others*) compare candidate profiles with benchmark models of successful employees. Test results are automatically stored in the system's database, forming a digital candidate profile accessible to recruiters during hiring.
- Artificial intelligence for resume and interview screening. After receiving applications, the AI recruiting system performs preliminary resume screening. Using machine learning, it evaluates experience, skills, and keywords in CVs, ranking candidates by job fit (cleverstaff.net). Instead of a traditional phone interview, AI interviews may be used: candidates answer standardized questions via video recording or chatbot, while algorithms analyze tone of voice, facial expressions, and response content. Such systems are already capable of recognizing facial emotions, transcribing and evaluating responses with NLP, and assessing communication skills (iaeme.com). Following this AI-driven screening, each candidate receives a score, and recruiters are provided with a shortlist of the most suitable applicants for final interviews. This reduces subjective bias at the early stages of selection and saves HR managers considerable time.

Digital Onboarding with Gamification Elements. After accepting an offer, a new employee is granted access to an online onboarding portal. This platform consolidates all necessary resources for familiarizing oneself with the company: an interactive employee handbook, a welcome video from the manager, and training modules on company products and policies. Gamification makes the adaptation process engaging: newcomers can complete quests (e.g., finish several training modules to earn a badge or bonus), compete with peers in learning quizzes, and receive real-time feedback. Gamification elements - such as leaderboards, activity points, and virtual rewards - boost new employees' engagement in the learning process and foster an emotional connection with the company from their very first days. Through the system, HR professionals monitor onboarding progress: which materials have been completed, which skills have been mastered, and where additional support is needed. This enables the personalization of role introduction and ensures that every employee successfully adapts to their responsibilities.

The proposed model illustrates how disparate tools can be united into a single digital HR management ecosystem. It incorporates automation both before hire (pre-hire) - through AI-based selection and online testing - and after hire (post-hire) - through structured onboarding and development. Importantly, all components are integrated: soft skills assessment results inform hiring decisions, while onboarding emphasizes developing competencies identified as needing improvement. Thus, a continuous cycle of workforce enhancement is achieved, where data from the selection stage shape post-hire learning strategies, and onboarding feedback influences criteria for future candidate selection.

Therefore, digital platforms for recruitment, testing, and onboarding play a leading role in building a modern and efficient HR management system. The conducted analysis demonstrated that the use of such platforms enables companies to achieve significant improvements: reducing recruitment time and costs, enhancing hiring quality through data and analytics, and providing better experiences for both candidates and new employees. Global HRM systems (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, etc.) and specialized ATS solutions (*CleverStaff, BambooHR, and others*) offer comprehensive tools for automating all stages of the employee lifecycle - from the first contact with a candidate to their full integration into the team.

For Ukraine, the implementation of digital HR platforms is an urgent necessity, given the low level of process automation in most enterprises. Shifting toward a data-driven approach in workforce formation can strengthen the competitiveness of Ukrainian companies in both European and global labor markets. The experience of EU countries demonstrates that investments in HR

technologies are justified: they yield measurable benefits in the form of more productive HR departments, lower turnover rates, and improved talent acquisition for key positions.

Thus, digital platforms have become an integral component of the integrated model for improving workforce formation systems. They enable the unification of diverse functions - recruitment, assessment, training, and adaptation - into a single intelligent talent management loop. Looking ahead, organizations that fully leverage the potential of HR technologies (including AI and analytics) will be best positioned to attract, develop, and retain qualified personnel. The digital transformation of HR is the cornerstone of flexible, resilient, and innovative corporate development in the 21st century.

In today's dynamic business environment, the effectiveness of HR systems depends not only on hiring but also on an organization's ability to rapidly adapt, develop, and retain employees. This is especially relevant for the modern Ukrainian labor market, which is rapidly transitioning to digital formats. To foster talent development, flexible individualized learning trajectories integrated into HR management platforms are required.

European statistics confirm that on-demand learning - individually tailored "just-in-time learning"—is the preferred format for employees: in 2023, 83% of transformational companies in the EU reported effective outcomes in personalized employee development, compared to only 47% of those that relied on standard, non-adapted training programs.

It is also noted that when organizations offer personalized development paths (e.g., microlearning, adaptive courses, soft skills training aligned with individual assessments), participation in professional growth programs increases by 62% compared to generic, non-adapted trainings.

A flexible development model encompasses several key elements:

1. Needs assessment – automated diagnostics of employee competencies using HR analytics data: performance evaluations, feedback, testing, and self-assessment. This diagnosis identifies knowledge or skill gaps, while the algorithm within the system recommends an individualized learning course to bridge them.
2. Microlearning – short, targeted modules (video, article, test) accessible via mobile devices that deliver knowledge "at the right moment." Microlearning is self-directed, adaptable to an employee's schedule, and ensures high engagement.
3. Learning nudges – a system of automated reminders or prompts to complete training modules based on priority (for example, new legislative requirements, KPIs, or product updates). These "nudges" stimulate continuous learning without coercion.
4. Career trajectories – a digital dashboard that illustrates potential career paths, highlights missing skills, and recommends courses for further growth. This enables employees to consciously build their personal career plan.

Companies can implement such models through platforms like SAP SuccessFactors Learning, Oracle HCM Learning, BambooHR Learning, or domestic solutions with LMS-enabled HR modules. Such a system integrates:

- Dynamic competency maps updated based on 360° feedback results.
- An AI module for content personalization, recommending courses depending on role, prior training, and performance.
- An analytical dashboard that tracks learning progress, evaluates its impact on KPIs, and predicts risks of declining motivation.

Hypothetical Model Formation. Consider a university in Dnipro that integrates an HR-module system:

- After hiring, a new employee undergoes online testing of both soft and hard skills.
- The system generates a personalized plan with online courses: IT basics for educators, pedagogical innovations, stress management.
- The employee receives micro-lessons in the morning after lectures; the system offers a short 10–15 minute course.
- After a month, the platform suggests a fundraising or digital tools course if the faculty member is planning professional advancement.
- The HR manager monitors progress through the dashboard, tracks learning quality, and can adjust the trajectory in time (e.g., replace a course, stimulate participation).

Organizational Benefits

- *Personalization:* each employee receives relevant content, enhancing motivation and learning effectiveness.
- *Efficient resource use:* the company invests time and funds only where actual gaps are identified.

- *Transparent development:* employees clearly see their growth path, which raises engagement.
- *Increased adaptability:* the system "flows" with organizational needs and swiftly responds to external changes (e.g., new technologies or market demands).

Thus, flexible learning models with individualized trajectories are not the future but the present reality in workforce formation systems. The implementation of microlearning, AI-driven recommendations, and personalized development plans combined with HR analytics enables more effective, adaptive, and motivating employee development. For Ukraine, this is especially relevant amid the pressing need for rapid digitalization—organizations that adopt such systems in advance gain a competitive edge in attracting and retaining talented staff.

Exploring Mental Health Monitoring Systems and Support Programs. Employee mental health is increasingly recognized as a critical factor for organizational resilience and the effectiveness of HR management systems. In today's highly turbulent business environment—and especially under martial law in Ukraine, where employee stress levels multiply - the integration of mental health support systems into HR platforms becomes essential.

According to Eurostat, in 2023 nearly 27% of employees in the EU reported elevated workplace stress that directly affected their productivity. In Ukraine, sociological surveys show that more than 40% of employees in medium and large businesses admitted experiencing sleep problems, anxiety, and emotional exhaustion over the past year. These figures demonstrate that neglecting the mental state of staff leads to decreased productivity, higher turnover, and increased costs for medical compensation.

The flexible model of workforce development proposed by the author integrates three levels of employee well-being programs:

1. Monitoring of psycho-emotional state
- Use of short weekly surveys within HR applications (for example, the "Perseus Stress Scale" or adapted WHO-5 questionnaires).
- Integration of mobile self-diagnosis apps (with anonymized results).
- Analytics of stress factor dynamics within teams, enabling the HR department to respond promptly.

2. Corporate support programs (EAP – Employee Assistance Programmes)
- Anonymous online or offline counseling with psychologists.
- Crisis hotlines for urgent employee support.
- Webinars on topics such *as stress management, burnout prevention, and time management.*

3. Organizational measures
- Establishing "quiet rooms" in large offices for relaxation.
- Flexible working hours and the option of short-term remote formats.
- Managerial training to identify early signs of emotional burnout among subordinates.

In Scandinavian countries, up to 75% of large companies have integrated digital mental health monitoring modules into their HR systems. In Denmark, HRM platforms include "pulse surveys" measuring employee mood every 2–3 days. In Germany, Siemens and SAP use employee applications that provide meditation tips, track stress via wearable devices, and deliver feedback directly to managers.

In Ukraine, this practice is only beginning to emerge. According to an HR Pro Ukraine (2024) survey, just 19% of enterprises systematically implement psychological support programs, while in the IT sector the figure reaches 42%.

A hypothetical model for a Ukrainian organization. Consider an example of implementation in a medium-sized manufacturing company:

- Weekly employee surveys in the corporate app (3–4 questions about mood, stress level, and work capacity).
- An AI algorithm in the HRM system analyzes responses and generates a group "psychological resilience" index.
- If the index falls below a threshold, the HR department offers anonymous counseling, corporate training, or adjustments in scheduling.
- Short learning sessions for managers *on how to support teams and how to conduct stress-related conversations without pressure.*

Expected outcomes

- Reduced staff turnover by 10–15% through prevention of professional burnout.
- Increased productivity: Gallup (2023) reports that teams with mental health programs show 23% higher engagement.

- Enhanced employer brand reputation, crucial for attracting young specialists.

On this basis, it can be concluded that mental health monitoring systems and employee support programs are an essential component of an integrated model for workforce development. They ensure organizational stability, reduce the risks of staff loss, and enhance adaptability in crisis conditions. For Ukrainian enterprises operating under the extreme realities of war, the combination of HR analytics with psychological support becomes a foundation of resilience and competitiveness in the labor market.

Employee Engagement in Change Management. Another important dimension is employee involvement in change management through corporate communication and a culture of trust. The success of modern organizations increasingly depends not only on technologies or investments but also on how effectively they manage change. According to the European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA, 2023), more than 70% of business transformation programs face difficulties due to low employee engagement. This highlights the necessity of mechanisms where employees are not merely objects but active participants in organizational change.

Effective corporate communication ensures transparency of decisions and reduces uncertainty among staff. At the same time, a culture of trust enables employees to perceive change not as a threat but as an opportunity for growth. In Ukraine, according to an EY Ukraine (2024) survey, only 38% of employees believe their opinions are considered by management during company reforms. This is significantly below the EU average of 56% (Eurostat, 2023).

Key Components of the Integrated Model

1. Two-level communication system

- *Vertical:* regular meetings between management and staff, where the goals of change are explained, questions are addressed, and stages of transformation are aligned.
- *Horizontal:* creation of internal groups on digital platforms (such as Microsoft Teams or Slack) that allow employees to exchange views and suggest solutions.

2. Employee engagement mechanisms

- Participation in working groups and committees on transformation projects.
- Anonymous surveys to capture staff attitudes during change.
- An “open-door policy” where any employee can submit suggestions or remarks directly to management.

3. Culture of trust and partnership

- Transparency in managerial decisions (publication of reports on change outcomes).
- Fair distribution of responsibility and rewards.
- Psychological support for employees facing difficulties related to transformations.

In the Netherlands and Sweden, the co-determination model is actively applied, whereby employees, through trade unions or works councils, have the right to participate in strategic decision-making. This strengthens trust and ensures more sustainable implementation of changes.

In Ukraine, such practices are only beginning to evolve. For example, at large industrial enterprises such as Metinvest, corporate feedback platforms have been introduced, allowing employees to share ideas for optimizing production processes. According to official reports, more than 1,200 employee proposals were implemented in 2023, helping reduce production costs by 8%.

A hypothetical IT company transitioning to Agile methodologies might:

- Create a virtual “change board” recording all transformation stages.
- Introduce regular informal “coffee meetings” between management and teams.
- Conduct monthly surveys on satisfaction with changes, publishing the results for all employees.

Expected outcomes

- Increase in employee engagement by 20–25%, reflected in higher productivity.
- Reduction in staff turnover during transformation periods by 10–12%.
- Formation of a corporate culture of trust, serving as a foundation for future innovations.

Engaging employees in change management through effective corporate communication and the development of a culture of trust constitutes an essential element of the integrated workforce development model. This approach not only enhances the efficiency of transformation processes but also strengthens the long-term competitiveness of both Ukrainian and European organizations.

Conclusions. The study made it possible to substantiate an integrated model for improving the personnel formation system of an organization, which combines managerial, economic, and psychological approaches. It has been established that today’s challenges—digitalization of the economy, global competition for talent, increased workforce mobility, and the necessity to ensure

employees' psychological resilience—determine the need for comprehensive solutions in HR management.

The directions of the integrated model formulated by the author encompass:

- strategic planning and segmentation of needs using HR analytics;
- application of digital platforms for automated recruitment, testing, and onboarding;
- flexible models of employee learning and development based on individual trajectories;
- introduction of mental health monitoring systems and support programs;
- use of transparent mechanisms of evaluation and rewards grounded in economic indicators;
- fostering a corporate culture of trust and effective communications to engage employees in change management.

The findings indicate that an integrated approach enhances the efficiency of recruitment, adaptation, and development processes, reduces staff turnover, strengthens employees' internal motivation, and ensures organizational resilience to external challenges. Of particular importance is the consideration of economic performance indicators alongside psychological well-being factors, which enables a balance between pragmatic and humanistic aspects of management.

Future research should focus on the empirical testing of the proposed model within Ukrainian and European enterprises, as well as on the development of tools for quantitative assessment of the impact of integrated HR practices on productivity, innovativeness, and the social stability of organizations.

Список літератури

1. European Commission. *Artificial Intelligence in the EU labour market.* Luxembourg: Publications Office of the EU, 2022. https://doi.org/10.2765/48272
2. Korn Ferry. Global Talent Trends Report. Korn Ferry Institute, 2021. URL: https://www.kornferry.com/insights
3. Mishchenko M., Popovychenko H., Bieliaiov T., Shevchenko O., Orlova-Kurilova O., Guliaieva N., Vlasiuk T. Organisational and management design of financial and human resource support for innovative agribusiness: the security aspect. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45, № 3. P. 242–249. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/14934/1/Organisational-and-Management-Design-of-Financial-and-Human-Resource-Support-for-Innovative-Agribusiness-The-Security-Aspect.pdf DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2023.24
4. OECD. Mental health and work: Improving well-being in the workplace. Paris: OECD Publishing, 2023. https://doi.org/10.1787/5jxsvvn6pq6g-en
5. PwC. Workforce of the future: Digital HR platforms in Europe. PricewaterhouseCoopers Report, 2022.
6. WHO Regional Office for Europe. Mental health at work: Policy brief. Copenhagen: World Health Organization, 2022.
7. World Economic Forum. Future of Jobs Report. Geneva: WEF, 2023.
8. Грідін О. В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та держава.* 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29
9. Бойко Б. М., Процик І. С. Автоматизація формування професіограми спеціаліста на основі аналізу вакансій та текстових даних. *Становлення менеджменту в Україні,*. 2025. Вип. 7, № 1. С. 1–26. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.001.
10. Білоус С. П., Самойленко Л. Я., Самосенко О. А., Личак М. М. Державна кадрова політика в умовах діджиталізації: нові виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 23. С. 182–186. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.23.182.
11. Боровиков О., Хілюха О., Сочинська-Сибірцева І., Олійник І., Шевченко С. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services.* 2025. Vol. 7(3). Article 4627. DOI: https://doi.org/10.18282/hrms4627.
12. Державна служба статистики України. Ринок праці України 2022: статистичний збірник. Київ: Держстат, 2023. https://stat.gov.ua (дата звернення: 22.07.2025)
13. Пімєнов В. В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2023. №57. С. 674–685. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-120.
14. Алярова А. В. Концептуальні засади проєктування технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Економіка і організація управління.* 2023. № 2(50). С. 179–187. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.2.17.

15. Алі, О. Х. Performance Indicators KPIs in Employee Performance Evaluation // South Asian *Journal of Social Sciences and Humanities.* 2025. Vol. 6, Issue 2. P. 29–41. DOI: 10.48165/sajssh.2024.6203.

16. Міщенко М. І., Баган Н. В., Докучаєв О. А. Внутрішні та зовнішні фактори впливу на ефективність ресурсного менеджменту інноваційних підприємств у контексті маркетингу розвитку та цифровізації. *Агросвіт.* 2024. № 11. С. 31–36. URL: https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3843 DOI:https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.11.31

17. Міщенко М. І., Устік Т. В., Коваленко Н. В., Іщейкін Т. Є. Моделювання управлінських і маркетингових рішень з реалізації адаптивних безпекових підходів у performance-менеджменті інноваційних рекламних підприємств в умовах цифровізації. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2023. № 6(265). С. 66–74. URL: http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/09/6-2023.pdf https://doi.org/10.5281/zenodo.8246003

18. Cosa, M., & Torelli, R. Digital transformation and flexible performance management... *Global Journal of Flexible Systems Management.* 2024. https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9.

19. Vuong, T. D. N., Nguyen, L. T. The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies… *Sustainability.* 2022. 14(21), 14017. https://doi.org/10.3390/su142114017

20. Mtau, T. T., & Rahul, N. Optimizing Business Performance through KPI Alignment… *American Journal of Industrial and Business Management.* 2024. Vol. 14, P. 66–82. DOI: 10.4236/ajibm.2024.141003.

References

1. European Commission. (2022). *Artificial Intelligence in the EU labour market.* Luxembourg: Publications Office of the EU. Retrieved from : https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9b2f25c6-3c3f-11ed-92ed-01aa75ed71a1 (accessed 12 August 2025). https://doi.org/10.2765/48272

2. Korn Ferry. (2021). Global Talent Trends Report. Korn Ferry Institute. Retrieved from https://www.kornferry.com/insights (accessed 12 August 2025).

3. Mishchenko, M., Popovychenko, H., Bieliaiov, T., Shevchenko, O., Orlova-Kurilova, O., Guliaieva, N., & Vlasiuk, T. (2023). Organisational and management design of financial and human resource support for innovative agribusiness: the security aspect. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(3), 242–249. Retrieved from https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/14934/1/Organisational-and-Management-Design-of-Financial-and-Human-Resource-Support-for-Innovative-Agribusiness-The-Security-Aspect.pdf (accessed 12 August 2025). DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2023.24

4. OECD. (2023). Mental health and work: Improving well-being in the workplace. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/5jxvnf9fjg-en.

5. PwC. (2022). Workforce of the future: Digital HR platforms in Europe. PricewaterhouseCoopers Report. Retrieved from https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future.html (accessed 12 August 2025).

6. WHO Regional Office for Europe. (2022). Mental health at work: Policy brief. Copenhagen: World Health Organization. Retrieved from https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289058684 (accessed 12 August 2025).

7. World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report. Geneva: WEF. Retrieved from https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-report-2023 (accessed 12 August 2025).

8. Hridin, O. V. (2024). HR analytics as a key tool of the personnel management system of a modern organization. *Ekonomika ta derzhava*, (62). Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29 (accessed 12 August 2025). [In Ukrainian].

9. Boiko, B. M., & Protsyk, I. S. (2025). Automation of specialist's profession-gram formation based on job vacancies and text data analysis. S*tanovlennya menedzhmentu v Ukrayini,* 7, 1, 1–26. https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.001. [In Ukrainian].

10. Bilous, S. P., Samoilenko, L. Ya., Samosenko, O. A., & Lychak, M. M. (2024). State personnel policy in the conditions of digitalization: New challenges and opportunities. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid,* (23), 182–186. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.23.182. [In Ukrainian].

11. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirtseva, I., Oliinyk, I., & Shevchenko, S. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Upravlinnya lyuds'kymy resursamy ta posluhy,* 7(3), Article 4627. https://doi.org/10.18282/hrms4627. [In Ukrainian].

12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2023). Rynok pratsi Ukrainy 2022: statystychnyi zbirnyk [Labour Market of Ukraine 2022: Statistical Collection]. Kyiv: Derzhstat. Retrieved from https://ukrstat.gov.ua (accessed 12 August 2025). [In Ukrainian].

13. Pymienov, V. V. (2023). HR functions in the context of digitalization of small and medium-sized businesses. *Ekonomika ta derzhava*, (57), 674–685. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-120. [In Ukrainian].

14. Alyarova, A. V. (2023). Conceptual principles of designing personnel management technologies in the conditions of digitalization. *Ekonomika ta orhanizatsiya upravlinnya,* (2(50)), 179–187. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.17 [In Ukrainian].

15. Ali, O. H. (2025). Performance Indicators KPIs in Employee Performance Evaluation. South Asian J*ournal of Social Sciences and Humanities*, 6(2), 29–41. https://doi.org/10.48165/sajssh.2024.6203.

16. Mishchenko, M. I., Bahan, N. V., & Dokuchaiev, O. A. (2024). Internal and external factors influencing the effectiveness of resource management of innovative enterprises in the context of development marketing and digitalization. *Ahrosvit*, 11, 31–36. Retrieved from https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3843 https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.11.31 (accessed 12 August 2025). [In Ukrainian].

17. Mishchenko, M. I., Ustik, T. V., Kovalenko, N. V., & Ishcheikin, T. Ye. (2023). Modeling of managerial and marketing decisions for the implementation of adaptive security approaches in performance management of innovative advertising enterprises under digitalization. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini,* 6(265), 66–74. Retrieved from http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/09/6-2023.pdf https://doi.org/10.5281/zenodo.8246003 (accessed 12 August 2025). [In Ukrainian].

18. Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital transformation and flexible performance management... *Global Journal of Flexible Systems Management.* https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9.

19. Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies… *Sustainability,* 14(21), 14017. https://doi.org/10.3390/su142114017.

20. Mtau, T. T., & Rahul, N. (2024). Optimizing business performance through KPI alignment… *American Journal of Industrial and Business Management*, 14, 66–82. https://doi.org/10.4236/ajibm.2024.141003.

Стаття надійшла до редакції 16.07.2025
Прийнята до публікації 25.07.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

~ АНАЛІЗ, АУДІТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ~

УДК: 336.226 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-47-55

WHEN CONFLICT MEETS SUSTAINABILITY: CHALLENGES FOR FIRMS IN ACHIEVING THE SDGS AMID GEOPOLITICAL RISKS IN THE EU

Ruslana Kuzina, Doctor of science, professor of Accounting, analysis and audit department of Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: ruslana.kuzina@kuleuven.be
ORCID: 0000-0002-7673-1868

Abstract. *Geopolitical risks (GPR) hinder progress towards the Sustainable Development Goals (SDGs) by causing conflict, instability and global tensions. This article examines firm-level barriers to SDG implementation within the European Union in the context of increasing geopolitical disruption. Using a multidimensional framework, the study identifies barriers to corporate sustainability practices. These include limited resources, fragmented regulation, governance inefficiencies, cultural resistance and weak leadership. Geopolitical conflicts exacerbate these challenges by stabilising supply chains, creating financial volatility, intensifying security risks and environmental degradation. The findings show that while firms recognise the urgency of aligning with SDGs, geopolitical instability creates constraints that undermine long-term planning and innovation. The article argues that achieving sustainability requires robust governance, cross-border harmonisation, resilient supply chains and stronger corporate accountability. This study contributes to understanding how firms can adapt strategies to sustain progress toward the SDGs in uncertain global contexts.*
Keywords: *geopolitical risks, sustainable development goals (SDGs), firm-level barriers, corporate sustainability, European Union, conflict.*

КОЛИ КОНФЛІКТ ЗУСТРІЧАЄТЬСЯ ЗІ СТАЛІСТЮ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ФІРМ У ДОСЯГНЕННІ ЦСР НА ТЛІ ГЕОПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ У ЄС

Кузіна Р.В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку, аудиту та аналізу, Одеського національного економічного університету, Одеса, Україна
e-mail: ruslana.kuzina@kuleuven.be
ORCID: 0000-0002-7673-1868

Анотація. *Геополітичні ризики (ГПР) перешкоджають прогресу в досягненні Цілей сталого розвитку (ЦСР), спричиняючи конфлікти, нестабільність та глобальну напруженість. У цій статті розглядаються бар'єри на рівні фірм для реалізації ЦСР у Європейському Союзі в контексті зростаючих геополітичних потрясінь. Використовуючи багатовимірну структуру, дослідження визначає бар'єри для практики корпоративної стійкості. До них належать обмежені ресурси, фрагментоване регулювання, неефективність управління, культурний опір та слабке лідерство. Геополітичні конфлікти посилюють ці проблеми, стабілізуючи ланцюги поставок, створюючи фінансову нестабільність, посилюючи ризики безпеки та погіршення стану навколишнього середовища. Результати дослідження показують, що хоча фірми усвідомлюють терміновість узгодження з ЦСР, геополітична нестабільність створює обмеження, які підривають довгострокове планування та інновації. У статті стверджується, що досягнення стійкості вимагає надійного управління, транскордонної гармонізації, стійких ланцюгів поставок та посилення корпоративної відповідальності. Це дослідження сприяє розумінню того, як фірми можуть адаптувати стратегії для підтримки прогресу в досягненні ЦСР у невизначених глобальних контекстах.*
Ключові слова: *геополітичні ризики, цілі сталого розвитку (ЦСР), бар'єри на рівні фірм, корпоративна стійкість, Європейський Союз, конфлікт.*

JEL Classification: Q010, F510, F230, D810

Statement of the problem. Geopolitical risk (GPR) refers to potential disruptions arising from political, economic, social and environmental factors that can destabilise regions and influence global systems. These risks manifest through conflict, terrorism, political instability and international tensions, and represent significant threats to global security and economic development. Recent conflicts, such as the war between Russia and Ukraine and the Israeli–Palestinian crisis, demonstrate how geopolitical shocks can cause energy market instability, supply chain disruption, humanitarian emergencies and heightened global uncertainty. The concept of GPR is traditionally associated with territorial disputes and state rivalries (Tuathail & Dalby, 2002), but it has expanded to encompass

contemporary power dynamics that exert influence even in the absence of direct violence (Caldara & Iacoviello, 2022). The impacts of GPR vary depending on geographic proximity, institutional resilience and economic interdependence, resulting in uneven consequences across regions (Foglia et al., 2002). A useful analytical distinction can be made between geopolitical threats (GPRT), which are potential risks such as military escalation or nuclear standoffs that shape expectations, and geopolitical actions (GPRA), which are realised events including wars or terrorist attacks that cause immediate disruption. This dual framework is essential to understanding the anticipatory and reactive dimensions of geopolitical uncertainty. The repercussions of GPR are particularly evident in energy markets, financial systems and global trade. Conflicts disrupt energy supply chains, causing volatility in oil and gas prices (Yang et al., 2023), while financial markets respond with fluctuations in investment flows, exchange rates and investor confidence.

Analysis of recent research and publications. Trade networks also suffer as tensions undermine agreements and amplify regional disparities (Aiswarya & Muthumeenakshi, 2024). Modern measurement approaches, such as news-based indices of geopolitical tensions, offer valuable insights into emerging risks (Caldara & Iacoviello, 2022) and can be used to model their impact on the market. Geopolitical risks not only cause immediate economic instability, but also directly affect the pursuit of the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). They disrupt long-term planning, weaken institutional resilience, exacerbate inequalities and hinder progress on key objectives such as reducing poverty, promoting clean energy and building peace (Aiswarya & Muthumeenakshi, 2024).

Separation of previously unresolved parts of the overall problem. Wars intensify challenges in many areas, including food and energy security and environmental degradation, thereby impeding equitable development. For instance, conflicts impede the transfer of green technologies, complicate foreign direct investment, and accelerate carbon emissions (Cheng et al., 2024; Luo & Sun, 2024). The intersection of GPR and sustainability highlights the urgent need to strengthen governance, foster international cooperation and build resilience into economic and environmental systems.

The article's purpose. As emphasised in the Brundtland Report (1987) and the UN 2030 Agenda, achieving sustainability necessitates striking a balance between meeting current needs and preserving natural, human and social capital for future generations. However, in an era of geopolitical instability, achieving this balance is becoming increasingly challenging. This article explores the implications of geopolitical risks for the implementation of the SDGs at a firm level within the European Union. By analysing the strategic, functional and efficiency-related barriers that companies face, as well as those intensified by geopolitical conflicts, the study aims to identify how uncertainty and disruption shape corporate sustainability practices. Ultimately, the study seeks to improve understanding of how firms can navigate the challenges of operating sustainably in an increasingly unstable geopolitical landscape.

Main material. Geopolitical risks can hinder progress towards sustainable development because of their potential to disrupt global systems and economic stability. This can also impact social cohesion, environmental progress, and the achievement of sustainable development goals.

In this section, we will examine these dimensions of GPR - its environmental, economic and social impacts at the firm level.

Our research poses the following questions:

- **What are the barriers to SDG implementation at the firm level?**
- **Do geopolitical conflicts create additional barriers to SDG implementation at the company level?**

The barriers to companies adopting sustainability practices are diverse and include strategic, functional and efficiency challenges. These barriers are influenced by resource constraints, governance issues and cultural resistance, which together impede the implementation of sustainable practices. The absence of clear stakeholder demand and strong leadership exacerbates these barriers, which are essential to drive sustainability initiatives.

Resource constraints, unclear expectations and complexity create **strategic barriers**. Financial and human resource constraints prevent companies from pursuing comprehensive sustainability initiatives (Arora, Paridhi et al., 2024; Agrawal et al., 2024). Without sufficient investment and expertise, companies struggle to integrate sustainability into their strategies. The lack of clear demand makes it hard for organisations to prioritise sustainability goals (Arora, Paridhi et al., 2024). The regulatory landscape complicates these efforts. Facing different regional regulations requires resources and adaptability, challenging companies in global markets (Agrawal et al., 2024; Chien et al., 2021).

Functional barriers reflect internal company challenges, including governance inefficiencies and cultural resistance. Ineffective governance structures often lack oversight and direction to support sustainable practices (Paridhi et al., 2024; McGrady & Golicic, 2023). These gaps impede decision-making and limit an organisation's ability to align sustainability with business objectives. Paridhi et al. (2024) argue that another critical challenge is resistance to change within organisational cultures. If organisations do not shift towards sustainability, they will struggle to embed sustainable practices. This resistance often stems from ingrained norms and an unwillingness to adapt.

The key to sustainability is leadership and technology. Strong leadership is vital for its adoption, setting the tone within an organisation and mobilising resources (McGrady & Golicic, 2023). Without it, companies lack the strategic direction and motivation needed to prioritise sustainability. Technological challenges limit the ability of organisations to reduce their environmental impact and improve operational efficiency (Agrawal et al., 2024; Chien et al., 2021).

Table 1.

Ceneral barriers to corporate sustainability practices at the company level

Barrier Type	Description	References
Strategic	Resource shortages, including financial and human resources, limit the capacity to pursue sustainability initiatives.	Paridhi et al., 2024; Agrawal et al., 2024
	Unclear stakeholder expectations create uncertainty in prioritizing sustainability goals.	Paridhi et al., 2024
	Regulatory complexities, particularly for SMEs, pose challenges in complying with varying regional regulations.	Agrawal et al., 2024; Chien et al., 2021
Functional	Governance inefficiencies impede oversight and strategic direction for sustainability integration.	Paridhi et al., 2024; McGrady & Golicic, 2023
	Governance inefficiencies impede oversight and strategic direction for sustainability integration.	Paridhi et al., 2024
Efficiency	Absence of strong and visionary leadership prevents effective mobilization of resources for sustainability initiatives.	McGrady & Golicic, 2023
	Limited access to clean and innovative technologies restricts the ability to improve environmental impact and operational efficiency.	Agrawal et al., 2024; Chien et al., 2021

Source: created by the author

Businesses face numerous **environmental challenges in implementing sustainable development** practices due to their size, complexity and the multifaceted nature of the barriers they face. These challenges span economic, regulatory, technological and functional dimensions. While larger companies often have greater resources, they are subject to greater scrutiny and higher expectations to lead sustainability efforts, creating both barriers and opportunities to drive meaningful change. Strategic barriers are a significant obstacle due to limited resources. Despite size, constraints on finances and staff can prevent companies from adopting environmental policies, especially in industries needing investment in sustainable practices. Ambiguity amongst stakeholders creates uncertainty in how to prioritse sustainability goals. Existing operational structures are often not conducive to sustainability transitions, necessitating costly, time-consuming organisational changes (Paridhi et al., 2024). Economic barriers further complicate transition to sustainability: larger companies have easier access to financial markets, yet sustainability projects require long-term investments with delayed returns, making them less attractive to investors (Stoica, 2024). High upfront costs, taxation and inadequate financing mechanisms are further hampered by inadequate policy frameworks and limited legislative support, discouraging long-term investment. Without clear financial incentives, companies often prioritise short-term profit over sustainability. Particularly for companies operating in multiple jurisdictions, regulatory challenges present additional hurdles. Differences in environmental regulations require companies to adapt their operations and reporting practices to meet different standards, increasing administrative and financial burdens (Stoica, 2024). Fragmentation of regulatory frameworks complicates efforts to achieve consistency in sustainability practices, while a lack of government incentives reduces the economic attractiveness of transitioning to sustainable operations.

Businesses struggle to incorporate sustainability measures due to functional barriers. Poor governance frameworks lead to ineffective policies and oversight, undermining efforts. Resistant corporate cultures further compound the difficulties, as ingrained norms hinder the adoption of new environmental policies. A lack of managerial understanding of environmentally conscious manufacturing (ECM) causes misaligned priorities and communication breakdowns, slowing the progress of sustainability initiatives (Alqahtani & Makki, 2022).

There are also significant technological barriers, even for companies with abundant natural resources. The rapid pace of technological innovation creates challenges in integrating advanced green technologies into existing systems. Staying at the forefront of technology requires significant resources. This often overwhelms even large companies (Stoica, 2024), and they may have to rely on external consultants or delay sustainability goals because of a lack of expertise. Inadequate training undermines employees' ability to support environmental goals (Silva & Gouveia, 2020).

Integrating **social development** into a company's sustainability strategy is challenging due to regulatory, financial and strategic issues. Success relies on understanding and addressing these challenges.

Emerging markets face particular challenges due to weak regulatory frameworks. Lack of robust regulations and enforcement mechanisms result in fragmented practices. These practices are difficult to align with global sustainability standards (Bariar & Monga, 2024). Regulatory gaps complicate efforts to establish accountability and standardisation, and leave companies without clear guidance on how to integrate social sustainability. Governance issues exacerbate these difficulties. Weak governance processes lead to bias in policy implementation, undermining stakeholder trust and engagement (Ganesh & Venugopal, 2023; Tuteja, 2024). Without strong governance frameworks, companies cannot effectively address social development. The challenges of strategic alignment and stakeholder engagement further complicate the integration of social development into sustainability strategies. To align social sustainability efforts with broader strategic goals, companies must embed ESG principles into their core business strategies (Tuteja, 2024).

This process is complex and requires coordination across multiple organisational functions and a deep understanding of social development priorities. Stakeholder engagement is critical to the success of CSR initiatives, but remains a challenge. Limited public awareness and community engagement can undermine social sustainability practices. Building relationships with stakeholders requires resources and a commitment to transparency and inclusivity. Despite challenges, companies can integrate social development into their sustainability strategies, enhancing reputation & building trust. By prioritising social sustainability, companies can contribute to sustainable development goals & achieve long-term success (Iyengar, 2024 Tuteja, 2024). This requires commitment to social issues, stakeholder engagement and innovation and adaptability.

Table 2.

Barriers to Sustainability Practices in Ecological and Social Dimensions

Ecological			Social	
Barrier Type	Description	References		
Strategic	Financial and human resource constraints prevent companies from adopting comprehensive environmental policies, especially in resource-intensive industries.	Paridhi et al., 2024	Aligning social sustainability efforts with broader strategic goals requires embedding ESG principles into core business strategies, which is complex and resource-intensive.	Tuteja, 2024
	Stakeholder ambiguity creates uncertainty in prioritizing sustainability goals, delaying clear strategic direction.	Paridhi et al., 2024		
	Existing operational structures often fail to support sustainability transitions, requiring costly and time-consuming organizational changes.	Paridhi et al., 2024		

Economic	High upfront costs of transitioning to sustainable practices and delayed returns make sustainability projects less attractive to investors.	Stoica, 2024	Limited financial capacity, especially in resource-constrained environments, restricts the scope and impact of CSR initiatives.	Bariar & Monga, 2024
	Taxation and inadequate financing mechanisms exacerbate financial challenges for sustainability initiatives.	Alqahtani & Makki, 2022	Companies often prioritize short-term financial performance over long-term social sustainability goals.	Filho et al., 2022
	Limited legislative support and inadequate policy frameworks hinder alignment with sustainability goals and discourage long-term investments.	Alqahtani & Makki, 2022; Mittal & Sangwan, 2014	Balancing financial performance with investments in social sustainability requires long-term planning and acceptance of short-term trade-offs.	Filho et al., 2022
Regulatory	Variability in environmental regulations across jurisdictions requires adaptation, increasing administrative and financial burdens.	Stoica, 2024	Absence of strong governance frameworks limits internal mechanisms needed to address social development effectively.	Ganesh & Venugopal, 2023; Tuteja, 2024
	Fragmentation of regulatory frameworks complicates achieving consistency in sustainability practices.	Stoica, 2024	Governance issues, including lack of transparency and bias in policy implementation, undermine stakeholder trust and engagement.	Ganesh & Venugopal, 2023; Tuteja, 2024
	Lack of government incentives reduces the financial attractiveness of transitioning to sustainable operations.	Stoica, 2024	Weak regulatory frameworks hinder consistent CSR implementation in emerging markets, leading to fragmented practices difficult to align with global standards.	Bariar & Monga, 2024
Functional	Weak governance frameworks lead to poor policy implementation and oversight, undermining sustainability efforts.	Paridhi et al., 2002		
	Resistance to change within corporate cultures creates inertia against adopting new environmental policies.	Paridhi et al., 2024; Duarte, 2015		
	Lack of managerial understanding of environmentally conscious manufacturing (ECM) results in misaligned priorities and communication gaps.	Alqahtani & Makki, 2022		

Technological	Rapid technological innovation poses integration challenges, requiring significant financial and organizational capacity.	Stoica, 2024		
	Expertise for implementing and maintaining advanced green technologies is often in short supply, delaying sustainability goals.	Stoica, 2024		
	Inadequate education and training for employees limits their ability to understand and execute sustainability initiatives effectively.	Silva & Gouveia, 2020		
Stakeholder Engagement			Limited public awareness and community engagement hinder the implementation and success of CSR initiatives.	Ganesh & Venugopal, 2023; Filho et al., 2022
			Building meaningful stakeholder relationships demands resources, transparency, and inclusivity.	Ganesh & Venugopal, 2023; Filho et al., 2022

Source: created by the author

Additional challenges for companies in meeting SDG targets during geopolitical crises.

Geopolitical conflicts make it hard to implement the Sustainable Development Goals (SDGs) at the corporate level. They create and reinforce barriers, affecting economic, social and environmental dimensions.

These conflicts disrupt companies' sustainability efforts by destabilising supply chains, increasing risks and hindering long-term planning.

Geopolitical conflicts create financial and operational risks for companies. Damaged infrastructure disrupts supply chains and logistics, impacting business continuity (Zavidna & Maliuta, 2024). Volatile markets and fluctuating prices further complicate operations, especially for industries reliant on stable input costs (Munyua, 2023).

In volatile contexts, companies face reduced investment and purchasing power, weakening market demand and profitability (Zavidna & Maliuta, 2024). Geopolitical instability also hinders innovation. Industry 4.0 technologies offer potential sustainability benefits through automation and data-driven decision-making, but their implementation is hampered by delays, additional costs and political uncertainty in conflict zones (Bhavna Chauhan & Makhija, 2024). Adaptive management strategies are required to mitigate risks and sustain economic activity.

In war zones, the safety of employees and security of assets are primary concerns due to the increased risk to life and infrastructure (Roy, 2023). Companies must expand their CSR and support communities and humanitarian efforts. Engagement can enhance reputation but strain resources and add operational complexity (Zavidna & Maliuta, 2024; Malik, 2024).Conflict exacerbates inequalities and fractures community cohesion, creating barriers to SDG 16 (Korol et al., 2024). Companies operating in these contexts must navigate heightened expectations for social accountability while addressing immediate security concerns.

Geopolitical conflicts have a significant negative effect on environmental sustainability. Wars and instability can cause environmental problems such as deforestation and damage to watersheds. This makes it harder to restore ecological balance (Malik, 2024). Companies in these regions must use business models that consider the environment, society and governance (ESG) to reduce harm and build resilience (McLouth, 2024). However, implementing such models is challenging because of the need to address urgent operational crises and lack of resources.

Table 3.

Additional geopolitical conflict-related barriers to SDG implementation at the business level

Barrier Type	Description	References
Economic	Disruption of supply chains and logistics due to damaged infrastructure in conflict zones, affecting business continuity.	Zavidna & Maliuta, 2024
	Increased financial risks, including reduced investments and diminished purchasing power in affected regions.	Zavidna & Maliuta, 2024
	Market volatility and fluctuating commodity prices hinder business profitability and long-term planning.	Munyua, 2023
	Delays and additional costs in implementing Industry 4.0 technologies due to geopolitical instability.	Chauhan & Makhija, 2024
Social	Safety and security risks for employees and assets in conflict zones.	Roy, 2023
	Increased expectations for CSR activities to support local communities and humanitarian efforts.	Zavidna & Maliuta, 2024; Malik, 2024
	Fractured community cohesion and exacerbated social inequalities complicate progress toward SDG 16 (peace and justice).	Korol et al., 2024
Environmental	Environmental degradation, such as deforestation and watershed damage, worsened by conflict.	Malik, 2024
	Energy supply disruptions highlight vulnerabilities in fossil fuel dependencies and delay unified climate action.	Zhou, 2024; Hossain et al., 2023
	Difficulty in adopting sustainable business models integrating ESG criteria due to operational and resource constraints.	McLouth, 2024
Strategic and Operational	Collaboration with sustainable suppliers disrupted by lack of trust and communication due to geopolitical tensions.	Matthew, C et al., 2019
	Companies prioritize immediate operational crises over long-term sustainability goals, sidelining SDG implementation.	Korol et al., 2024

Source: created by the author

Conclusions. This study highlights the significant challenges posed by geopolitical risks to firms seeking to implement the SDGs in the European Union. At the firm level, barriers such as limited financial and human resources, regulatory complexity, weak governance structures, cultural resistance and technological gaps can hinder progress. Geopolitical conflicts exacerbate these issues by disrupting supply chains, creating financial volatility, increasing operational and security risks, and exacerbating environmental damage. These dynamics slow corporate sustainability transitions and jeopardize broader SDG progress across economic, social and environmental dimensions. To overcome these obstacles, firms must adopt resilient strategies that integrate sustainability into their core business operations. This requires strong leadership and adaptive governance structures. To mitigate risks and encourage long-term sustainability planning, policymakers should prioritise harmonized regulatory frameworks, incentives for green investment, and mechanisms for corporate accountability. Collaboration between governments, businesses and international institutions must be strengthened to ensure the SDG agenda remains viable in the face of geopolitical disruption. Ultimately, bridging the gap between corporate sustainability ambitions and geopolitical realities is crucial in order to build resilience, advance the SDGs and secure a sustainable future for the EU and beyond.

References

1. Agrawal, R., Samadhiya, A., Banaitis, A., & Kumar, A. (2024). Entrepreneurial barriers in achieving sustainable business and cultivation of innovation: A resource-based view theory perspective. *Management Decision*. DOI: https://doi.org/10.1108/md-11-2023-2032

2. Aiswarya, S., & Muthumeenakshi, M. (2024). Exploratory bibliometric analysis on geopolitical risk. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 5(4), 1180-1197. DOI: https://doi.org/10.47857/irjms.2024.v05i04.01652;

3. Alqahtani, A. Y., & Makki, A. A. (2022). Barriers to the sustainable implementation of environmentally conscious manufacturing: A contextual-based interpretive structural model. *Sustainability,* 14(16), 10066. DOI: https://doi.org/10.3390/su141610066

4. Arora, H., Arora, P., Saini, N., & Paridhi, R. (2024). Unlocking the path to sustainability: A hierarchical model for understanding corporate barriers to ESG reporting adoption. *Journal of Risk and Financial Management,* 17(12), 527. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm17120527

5. Bariar, S., & Monga, D. (2024). CSR strategies for promoting sustainable development in the emerging market: An analytical study. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 60–68. DOI: https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24nov099

6. Bhavna, Chauhan, A. S., Agnihotri, D. A., & Makhija, M. (2024). Industry 4.0 and Indian manufacturing companies: Barriers towards sustainability. *Journal of Informatics Education and Research.* DOI: https://doi.org/10.52783/jier.v4i1.646

7. Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations General Assembly document A/42/427.

8. Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring geopolitical risk. *American Economic Review,* 112(4), 1194-1225.

9. Cheng, P., Li, K., Choi, B., Xiao, G., & Wang, M. (2024). Impact of geopolitical risk on green international technology spillovers: FDI and import channels. *Heliyon*, 10(17), e36972-e36972. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36972

10. Chien, F., Chien, F., Kamran, H. W., at al. (2021). Assessing the prioritization of barriers toward green innovation: Small and medium enterprises nexus. *Environment, Development and Sustainability,* 1–31. DOI: https://doi.org/10.1007/S10668-021-01513-X

11. Duarte, F. (2015). Barriers to sustainability: An exploratory study on perspectives from Brazilian organizations. *Sustainable Development*, 23(6), 425–434. DOI: https://doi.org/10.1002/sd.1603

12. Filho, W. L., Salvia, A. L., Vasconcelos, C. at al. (2022). Barriers to institutional social sustainability. *Sustainability Science*, 17(6), 2615–2630. DOI: https://doi.org/10.1007/s11625-022-01204-0

13. Foglia, M., Palomba, G., & Tedeschi, M. (2023). Disentangling the geopolitical risk and its effects on commodities: Evidence from a panel of G8 countries. *Resources Policy.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104056;

14. Ganesh, M. K., & Venugopal, B. (2023). Challenges, practice and impact of corporate social responsibility on sustainable development of environment and society. *Journal of Law and Sustainable Development.* DOI: https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i11.1486

15. Hossain, A. T., Masum, A. A., & Saadi, S. (2023). The impact of geopolitical risks on foreign exchange markets: Evidence from the Russia-Ukraine war. Finance Research Letters. DOI: https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104750

16. Iyengar, S. R. S. (2024). Assessing the impact of social sustainability practices in corporate social responsibility initiatives. *Innovative Research Thoughts*, 10(3), 131–137. DOI: https://doi.org/10.36676/irt.v10.i3.1471

17. Korol, S., Avhustova, O. O., Bielova, O., & Shapovalova, A. (2024). The factor of war as a threat to sustainable development and a challenge for corporate social responsibility. *Business: Theory and Practice*, 25(2), 563–573. DOI: https://doi.org/10.3846/btp.2024.18587

18. Luo, H., & Sun, Y. (2024). Effects of geopolitical risk on environmental sustainability and the moderating role of environmental policy stringency. *Dental Science Reports,* 14. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-024-60773-5;

19. Malik, U. (2024). Innovations in sustainability business models – Toward development for peace in conflict-affected zones in the Philippines. *Journal of Electrical Systems*. DOI: https://doi.org/10.52783/jes.2198

20. Matthew, C., Rangan, G., & Wohar, M. E. (2019). Geopolitical risks and recessions in a panel of advanced economies: Evidence from over a century of data. *Applied Economics Letters,* 26(16), 1317-1321. DOI: https://doi.org/10.1080/13504851.2018.1558332

21. McGrady, P. S., & Golicic, S. (2023). Barriers to corporate sustainability in the U.S. *Journal of Management and Sustainability*. DOI: https://doi.org/10.5539/jms.v13n2p112

22. McLouth, T. (2024). Strategies for business resilience and sustainability in volatile environments. *In Advances in Business Strategy and Competitive Advantage Book Series* (pp.

111–144). DOI: https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9168-6.ch005;

23. Mittal, V. K., & Sangwan, K. S. (2014). Development of a model of barriers to environmentally conscious manufacturing implementation. *International Journal of Production Research,* 52(2), 584–594. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2013.838649;

24. Munyua, D. O. (2023). Strategising for business sustainability across the conflict spectrum in the East African Community. *East African Journal of Business and Economics*, 6(1), 430–441. DOI: https://doi.org/10.37284/eajbe.6.1.1488;

25. Roy, A. (2023). Business and conflict. *In Edward Elgar Publishing eBooks* (pp. 427–445). DOI: https://doi.org/10.4337/9781802201130.00042;

26. Silva, F., & Gouveia, R. M. (2020). Drivers and barriers to cleaner production. In Cleaner Production (pp. 375–399). Springer Science and Business Media LLC. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-23165-1_9;

27. Stoica, M. (2024). Challenges facing sustainable entrepreneurship. *Three Seas Economic Journal,* 5(3), 1–8. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-3-1;

28. Tuathail, G.´O., Dalby, S., 2002. Introduction: rethinking geopolitics: towards a critical geopolitics. In: Rethinking Geopolitics. Routledge, pp. 13–27.

29. Tuteja, A. (2024). Sustainability strategies in contemporary business management: Integrating environmental, social, and governance (ESG) principles. *Knowledge Unlimited Journal,* 30(5). DOI: https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4211;

30. UN, 2015. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, A/RES/70/1. Retrieved from https://www.refworld.org/docid/57b6e3e44.html.

31. Yang, P., He, Y., Oxley, L., & Guo, P. (2023). Exploring the influence of the geopolitical risks on the natural resource price volatility and correlation: Evidence from DCC-MIDAS-X model. *Energy Economics*. DOI: https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.107204

32. Zavidna, L., & Maliuta, L. (2024). Corporate social responsibility as a key tool of economic business security during war. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert,"* 1(4), 20–34. DOI: https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i4-002;

33. Zhou, Z. (2024). The impact of geopolitical conflicts on the volatility of the international financial markets. *Modern Economics & Management Forum,* 5(4), 635-635. DOI: https://doi.org/10.32629/memf.v5i4.2536

Стаття надійшла до редакції 09.07.2025
Прийнята до публікації 21.07.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

~ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ ~

УДК: 330.332 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-56-62

ІНВЕСТИЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Баранова В. Г. доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: vgbaranova58@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1724-957X

Анотація. *Мета статті – шляхом опрацювання статистичної інформації та наукових публікацій визначити ключові проблеми залучення та вкладання інвестицій у суб'єктів господарювання на основі аналізу низки показників. Набір критеріальних показників для різних галузей та підприємств може бути різним з урахуванням їх специфіки. Методологією дослідження стає системність у спостереженнях, дедуктивний та індуктивний методи. Страховики є вагомими інвесторами на фінансовому ринку, незважаючи на низьку інвестиційну доступність при значній привабливості. Такий стан має свої переваги та недоліки. До переваг належить певна захищеність страховика від ворожого поглинання. До недоліків віднесемо закритість до інвестування, зниження фінансової стійкості у разі настання великих ризиків, відсутність цікавості до страхування та страхової грамотності, ускладнення при виході на міжнародний ринок. Отримані висновки стають завданням щодо оптимізації страхового ринку України, посилення фінансової стійкості страховиків, стимулювання фондового ринку та інтеграції у світове економічне середовище.*
Ключові слова*: інвестиції, фінансові показники, залучення та вкладання інвестицій, інвестиційна спроможність, фондовий ринок, корпорації.*

INVESTMENT CAPACITY OF A BUSINESS STRUCTURE

Victoria Baranova, D. Sc. (Economics), Professor, Professor. Department of Financial Management and Stock Market, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: vgbaranova58@gmail.com
ORCID: 0000-0002-1724-957X

Abstract. *The purpose of the article is to determine the main problems of attracting and investing in business entities based on the analysis of a numerosity of indicators based on the processing of statistical information and scientific publications. The grouping of indicators that can be studied may be different for different industries and enterprises, taking into account their specifics. The study was based on systemic principles, using deductive and inductive methods. It is proposed to consider the investment capacity of a business entity from two positions: attracting investments, investing investments. The identified profitability indicators by sector indicate that the financial sector is the most profitable and it is it that is currently attractive for investment both in terms of attracting investments and investing investment resources. The insurance market of Ukraine continues to grow, demonstrating positive trends and improving financial results, despite the state of war. It was found that insurers act as significant investors in the financial market, despite low investment availability with significant attractiveness. The main source of investment is insurance and reinsurance income, which generally reflects the specifics of insurance in Ukraine. This situation has its advantages and disadvantages. The advantages include a certain protection of the insurer from hostile takeovers, a decrease in the level of competition when the number of insurers is reduced. The disadvantages include aversion to investment, a decrease in financial stability in the event of major risks, a lack of interest in insurance and insurance literacy, and difficulties in entering the international market. The conclusions obtained become a task for optimizing the insurance market of Ukraine, strengthening the financial stability of insurers, stimulating the stock market, and integrating into the global economic environment.*
Keywords*: investments, financial indicators, attracting and investing investments, investment capacity. stock market, corporations.*

JEL Classification: G220; G390

Постановка проблеми. Проблематика залучення інвестицій та управління інвестиційним процесом загострюється у період економіко-фінансових криз, глобальних соціально-екологічних процесів (як показав досвід пандемії COVID-19), політико-соціальних потрясінь (зокрема, воєнних дій, масштабних страйків, недружніх економічних дій), адже саме інвестиції стають тим локомотивом, який спроможний вивести економіку країни на новий рівень розвитку. Правильна оцінка інвестиційної спроможності суб'єкта господарювання дозволяє оцінити перспективи розвитку як окремого суб'єкта, так і галузі загалом, здійснити заходи щодо підтримання фінансової стійкості, забезпечуючи поступовий позитивний рух. На рівні держави це виявляється у формуванні стратегічних орієнтирів розвитку, впровадженні відповідних законодавчо-регулятивних актів; на рівні суб'єкта – у можливості своєчасно зорієнтуватися в економічному середовищі та впровадити необхідні зміни у діяльності з метою збереження стабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням залучення інвестицій, формування інвестиційного портфеля присвячено значну кількість наукових робіт як вітчизняних дослідників, так і закордонних. Серед вітчизняних науковців вкажемо на дослідження, які проводились останнім часом, О. Ю. Ємельянової щодо проблеми подолання перешкод при здійсненні інвестиційної діяльності підприємств [1], І. Хоми, Х. Воробій щодо питань інвестування під час війни [2], В. Стойки щодо напрямків інвестиційних вкладень [3], А. В. Майстер, А. А. Славкової щодо перспектив розвитку страхового ринку України [4] тощо. Серед закордонних досліджень звертають на себе увагу публікації, які присвячені трендам інвестицій у економіки різних країн [5, 6].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Розглядаючи здебільшого проблеми оцінювання інвестицій, формування портфеля інвестицій, більшість авторів не звертаються власне до умов, за яких залучення інвестицій стає можливим. З іншого боку, обмежено досліджуються ефективність та специфіка джерел отримання доходу від здійснення інвестицій, ризики, які можуть супроводжувати отримання такого доходу.

Мета дослідження. Метою статті є висвітлення питання інвестиційної спроможності суб'єкта господарювання на прикладі таких корпорацій як українські страховики.

Основний матеріал. Інвестиції у ситуації фінансової нестабільності, перманентних криз різного походження стають вагомим фактором функціонування та розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Макроекономічні чинники, такі як воєнні дії, політична нестабільність, інфляційні коливання, волатильність валютного курсу, нестача робочої сили в умовах низької платоспроможності населення, спричиняють негативний вплив на функціонування суб'єктів господарювання та всі верстви населення. Наведемо окремі статистичні спостереження (табл. 1).

Таблиця 1

Макроекономічні показники України

Показник	2021	2022	2023	2024	2025, березень	Наростаючим підсумком з 2007 р.
Індекс інфляції, % рік	110,0	126,6	105,1	112,0	103,5	364,1
Девальвація грн. відносно дол.	96,5	134,1	103,9	110,6	98,3	826,3
Індекс реальної заробітної плати, %	112,0	82,5	145,6	145,6*	145,6*	456,0
Рівень безробіття, %	9,8	21,1	18,2***	13,9	12,0	х
Прожитковий мінімум загальний, грн.	2393	2589**	2589	2920	2920	х
ВВП реальний, млрд. грн.	4363,5	3865,7	5518,0	6821,0	1923,1	х

* не змінна

** на кінець року

*** згідно з опитуванням Державної служби зайнятості України (ДСЗУ), 26,7% підприємств відчували дефіцит кадрів у 2023 році, тоді як, за даними опитування НБУ, цей показник сягає 36%. У 2025 році ринок праці України зіткнеться з серйозним дефіцитом кваліфікованих працівників, який перевищить 500 тисяч осіб.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [7,8]

Як свідчать статистичні дані, економіка країни знаходиться у складному становищі. Тому виживання галузей залежить від того, наскільки суб'єкт господарювання привабливий з погляду залучення інвестиції, тобто стає інвестиційно привабливим, та наскільки він може інвестувати самостійно у різні фінансові активи, тобто стає інвестиційно активним. Враховуючи викладене, пропонується розглядати інвестиційну спроможність суб'єкта господарювання з двох позицій: залучення інвестицій, вкладання інвестицій.

Залучення інвестицій спирається на врахування низки показників, які роблять суб'єкта господарювання привабливим. До таких показників належать: прибутковість, обсяг реалізації робіт, послуг, рентабельність капіталу, прибутковість акцій, можливість придбання фінансових інструментів тощо.

Спроможність вкладання інвестицій можна оцінити такими показниками: наявність інвестиційного потенціалу, співвідношення дохідності та собівартості робіт, послуг тощо. Набір критеріальних показників для різних галузей та підприємств може бути різним з урахуванням їх специфіки.

Як свідчать статистичні дані (табл. 2), загалом останнім часом йде зростання збитковості майже за всіма галузями економіки країни.

Таблиця 2

Прибутковість і збитковість підприємств за галузями економіки України (вибірково), млрд. грн.

Галузь	2023	2024	2024		
	Фінансовий результат до оподаткування		Прибуток до оподаткування	Збиток	Відсоток прибутку до загальної суми
Сільське господарство	38,5	92,9	106,3	13,3	8,7
Промисловість	158,6	197,1	356,7	159,6	29,2
Фінансова та страхова діяльність	321,4	445,2	447,3	2,2	36,6
Усього	776,4	947,3	1220,6	273,6	х

Джерело: складено авторкою за матеріалами [9]

Зазначимо, що відсоток збиткових підприємств у 2024 р., порівнюючи з 2023 р., за галузями склав: сільське господарство – 77,1%; промисловість – 102%; фінансова та страхова діяльність – 292%, що обумовлено, у тому числі скороченням кількості функціонуючих суб'єктів господарювання у 2024 р. Наприклад, у сільському господарстві – на 11,6%; промисловості – на 26,2%; у фінансовому та страховому секторі – на 15,6%, за цих обставин найменші збитки були отримані у фінансовому секторі.

Фінансовий сектор України обумовлює фінансову основу зміцнення економіки, що забезпечується досягненням цінової стабільності та курсової стійкості, оптимізацією основних функцій – фінансового посередництва та здійснення платежів, що дозволяє успішно протистояти кризовим явищам, особливо під час війни (відповідно щодо стійкої та спроможної банківської системи та страхового ринку готового підтримувати відновлення), стимулювання якісного розвитку фінансового ринку за допомогою певних ініціатив [10].

Виявлені показники прибутковості за секторами вказують, що саме фінансовий сектор є найбільш прибутковим та саме він на сучасному етапі є інвестиційно привабливим як з погляду залучення інвестицій, так і вкладання інвестиційних ресурсів. З метою виявлення інвестиційно спроможних суб'єктів господарювання у фінансовому секторі у якості прикладу були обрані такі корпорації як компанії зі страхування. Страховий ринок України продовжує зростати, демонструючи позитивні тенденції у 2024 році та покращення фінансових результатів страховиків, незважаючи на воєнний стан.

Активи ризикових страховиків зросли до 46,1 млрд. грн. Водночас кількість учасників страхового ринку України станом на квітень 2025 року скоротилась до 55 ризикових страховиків, які займаються non-life страхуванням (на 30 червня 2024 р. було 78 СК, на 30 травня 2023 р. – 115 СК). Протягом року з ринку вийшли 37 компаній, з яких 34 працювали у сегменті ризикового страхування. Це сприяло подальшій концентрації ринку: частка п'яти найбільших ризикових страховиків за обсягом премій зросла з 39% до 42%, а ТОП-10 – з 65% до 71% [11] .

Враховуючи, що оцінювання страховика може бути здійснено за низкою показників, а саме: страховими преміями, рівнем збитковості, перестрахуванням, прибутковість тощо, вважаємо, що для залучення інвестицій основними показниками можна вважати прибутковість та рівень дивідендів, а для вкладання інвестицій – надходження страхових премій, перестрахування та інвестиційний потенціал. Зауважимо на специфіку страхової діяльності, а саме: динаміка надходження страхових премій, з одного боку, характеризує успішність страхової діяльності, з іншого – створює інвестиційний ресурс. Такий підхід дозволив згрупувати страховиків у певні групи, останній член такої групи відрізняється

від першого члена наступної групи за головним показником не менше, ніж на 10%. У межах групи страховики за показником «страхові премії» не суттєво відрізняються один від одного. За напрямом «залучення інвестицій» обрано показник «фінансовий результат» з його похідними.

За напрямом «вкладання інвестицій» – надходження страхових премій, використовуючи цей підхід, кількість працюючих страховиків на страховому ринку України, отримаємо такі групи (табл. 3).

Таблиця 3

Групи страховиків за критерієм «залучення інвестицій», 2024 р.

№ групи	Страховик	Фінансовий результат*, тис. грн.	Чистий прибуток на 1 просту акцію, грн.	Рентабельність власного капіталу,%
1.1	ПрАТ АРХ	452 835	-	86
1.2	ПрАТ УНІКА	433 613	111 554,93	87
2.1	АТ ІНГО	262 606	-	70
2.2	ПрАТ УНІВЕРСАЛЬНА	233 858	1,21	79
3.1	ПрАТ КОЛОННЕЙД УКРАЇНА	157 521	13 127	83
3.2	ПАТ ОРАНТА	157 423	0,77	33
3.3	ПрАТ ТАС СГ	157 084	н/д	70
4.1	ПрАТ АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	119 603	-	52
4.2	ПрАТ ВУСО	118 824	н/д	30

*Починаючи з 22 позиції у рейтингу страховиків, страховики мають від'ємний фінансовий результат; починаючи з 10 позиції страховики мають фінансовий результат менший за 100 тис. грн.

Джерело: складено та розраховано авторкою за матеріалами [11-22]

Як видно з даних табл. 3, у межах груп за показником «фінансовий результат» страхові компанії не суттєво відрізняються, що не можна сказати про такі показники як рентабельність власного капіталу та чистий дохід на одну акцію. Перша група справді демонструє високу рентабельність власного капіталу, йде нарахування прибутку на акцію, що робить страховиків привабливими з погляду залучення інвестицій.

У інших групах однозначного висновку за цими показниками зробити неможливо, але, як гіпотеза, якщо рівень рентабельності власного капіталу менше 80%, то нарахування дивідендів стає або незначне, або не здійснюється взагалі. Підтвердженням цього може слугувати повідомлення щодо ПрАТ Колоннейд Україна: компанія Ес-Сі-Пі Люксембург С.А Р.Л. [SCP Luxembourg S.à r.l.] набула пакет голосуючих акцій ПрАТ «СК «Колоннейд Україна», який становить 12 000 простих акцій у бездокументарній формі номінальною вартістю 2 500 гривень кожна (код ISIN: UA4000086557), що становить 100% статутного капіталу ПрАТ «СК «Колоннейд Україна». Також зауважимо, що майже всі компанії мають акціонерів юридичних осіб з великою часткою, що ускладнює залучення інвестицій, міноритарні акціонери не присутні. Так, протягом 2024 року Компанією Колоннейд Україна не здійснювався викуп власних акцій. Також не придбавались акції/корпоративні права до портфелю Компанії. Протягом та на кінець звітного періоду Компанія не має активів, які класифікуються як фінансові інвестиції.

Станом на 31 грудня 2024 року безпосередньою материнською компанією Приватного акціонерного товариства "Страхова компанія "АРХ" є ТОВ "Еф.-Еф.-Ейч. Юкрейн Холдінгз", юридична особа створена за законодавством України, з розміром частки 99,99%. За даними фінансової звітності страховик не виплачував дивіденди як у 2024 р., так і у 2023 р., тобто інвестиції формуються тільки за рахунок надходження страхових премій. Тому такий страховик, з погляду залучення інвестицій, стає привабливим у ситуації злиття або поглинання. З іншого боку, є загроза «бігу» капіталу, адже вихід з ринку не ускладнений. Внаслідок певних змін у 2024 р. Fairfax (Fairfax Financial Holdings Limited – канадська

холдингова компанія, що спеціалізується переважно на страхуванні та перестрахуванні) стала єдиним власником страховика UNIVERSALNA. Зазначимо, що чистий прибуток на 1 просту акцію у 2023 р. складав 0,74 грн., у 2024 р. 1,21 грн., але дивіденди не розраховувались.

У 2024 р. страховик АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ мав 7 власників – фізичних осіб, які володіють суттєвими частками статутного капіталу. Разом з тим, за наявності чистого прибутку, компанія у 2024 р. не оголошувала про виплату дивідендів.

Страховик ВУСО у 2024 р. мав у складі акціонерів як відносно міноритарних осіб, так і юридичну особу (68,59%). Однак ситуація така сама, як і у інших страховиків: дивіденди не нараховуються, незважаючи на наявність значного прибутку. Підсумовуючи, можна констатувати: аналізовані найбільш успішні страховики України не є привабливими з погляду «залучення інвестицій», вони орієнтуються на надходження від страхової (основна) та інвестиційної діяльності, що зі свого боку негативно впливає на розвиток фондового ринку України та робить страховиків як «закритий клуб».

Аналіз страховиків (основний показник – валові страхові премії) з погляду вкладання інвестицій (табл. 4) показав, що склад за групами дещо змінився: у першу групу увійшли страховики, у яких різниця між отриманими преміями складає близько 500 тис. грн.; у другу, третю та четверту групу – страховики, у яких незначна різниці в отриманих преміях.

Таблиця 4

Групи страховиків за критерієм «вкладання інвестицій», 2024 р.

№ групи	Страховик	Надходження страхових премій, тис. грн.	Вихідне перестрахування, тис. грн.	Питома вага вихідного перестрахуванння, %	Інший фінансовий дохід, тис. грн.
1.1	ПрАТ ТАС СГ	4 881 262	197 303	4,04	476 323
1.2	ПрАТ ARX	4 280 208	114 401	2,67	450 845
2.1	ПрАТ УНІКА	3 786 491	239 098	6,31	359 277
2.2	ПрАТ ВУСО	3 461 921	356 709	10,3	48 605
2.3	АТ ІНГО	3 411 081	546 754	16,03	н/д
3.1	ПрАТ АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	3 156 733	139 933	4,4	109 624
3.2	ПрАТ УСГ	3 009 586	778 149	25,86	224 381
4.1	ПрАТ УНІВЕРСАЛЬНА	2 534 868	96 077	3,79	262 789
4.2	ПрАТ КНЯЖА	2 517 020	868 202	34,5	197 183

Джерело: складено авторкою за матеріалами [12-22]

Між групами різниця складає близько 600 тис. грн. (вибули ПАТ ОРАНТА, ПрАТ КОЛОННЕЙД УКРАЇНА, які посіли 10 та 15 місце у рейтингу відповідно). За першою групою, у якій найбільший рейтинг за валовими страховими преміями, питома вага вихідного перестрахування вкрай незначна, що створює умови для формування інвестиційного потенціалу, при підтриманні фінансової стійкості. За другою групою – питома вага вихідного перестрахування вище як у відсотковому вимірі, так і за абсолютними цифрами. Третя та четверта групи відрізняються як за відсотками, так і в абсолютних сумах, тобто формування інвестиційного потенціалу ускладнено.

Основними інвестиційними активами страховиків на сучасному етапі є: ОВДП (наприклад, 99,9% інвестиційних активів – ВУСО), пайові цінні папери, що не мають котирувань, депозити у банках (як правило, короткострокові). Але основним джерелом інвестицій стає страховий та перестраховий (вхідне перестрахування) дохід, інший фінансовий дохід, порівнюючи зі страховим доходом, складає незначну частку (табл. 4), що загалом відображає специфіку страхування на страхових ринках, які знаходяться на етапі формування, зокрема й в Україні. Також зауважимо, що значний вплив на цей процес здійснюють зовнішні чинники (пандемія COVID-19 та воєнні дії).

Висновки. Отже, страховики є вагомими інвесторами на фінансовому ринку, незважаючи на низьку інвестиційну доступність при значній привабливості. Такий стан має свої переваги та недоліки. До переваг віднесемо певну захищеність страховика від ворожого

поглинання, яке може статися за допомогою маніпуляцій на фондовому ринку; зниження рівня конкуренції як за страховими доходами, так і за іншими доходами. До недоліків віднесемо закритість до інвестування, а відповідно, зниження фінансової стійкості у разі настання великих ризиків, відсутність цікавості до страхування та страхової грамотності у населення, можливості розширення діяльності та виходу на міжнародний ринок як потужного гравця. Вказані результати дослідження вимагають більш детального аналізу на рівні кожного страховика, що дозволить, при визначеній загальній тенденції, застосувати заходи щодо подолання негативних впливів.

Отримані висновки стають завданням щодо оптимізації страхового ринку України, посилення фінансової стійкості страховиків, стимулювання фондового ринку та інтеграції у світове економічне середовище.

Список літератури

1. Ємельянов О. Ю. Види, чинники утворення та способи подолання перешкод при здійсненні інвестиційної діяльності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. №22. С. 12-16. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.22. URL: https://www.nayka.com.ua › (дата звернення 10.07. 2025).

2. Хома І., Воробій Х. Інвестування в Україні під час війни та перспективи інвестиційних процесів у післявоєнний час. *Галицький економічний вісник.* 2024. №1. С. 84-89. DOI: https://doi.org/10.33108/ galicianvisnyk_tntu. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua ›pdf (дата звернення 16.08. 2025).

3. Стойка В. Інвестиційні вкладення в розвиток туристично-рекреаційної сфери Закарпаття. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-4. URL: https://economyandsociety. in.ua (дата звернення 15.08. 2025).

4. Майстер А. В., Славкова А. А. Страховий ринок України: проблеми та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. №22. С. 108-113. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.108. URL: https://www.nayka.com.ua (дата звернення 10.08. 2025).

5. Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US$). URL: https://data.worldbank.org/indicator/ (дата звернення 10.08. 2025).

6. Historical Trend of India's FDI Inflows. URL: https://blog.investyadnya. in/historical-trend-of-indias-fdi-inflows (дата звернення 16.08. 2025).

7. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua. (дата звернення 16.06. 2025).

8. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html. (дата звернення 16.06. 2025).

9. Державна служба статистики України. URL: https:// www.ukrstat.gov. (дата звернення 16.06. 2025).

10. Національний банк України. Фінансова фортеця України. URL: https://bank.gov.ua.(дата звернення 16.06. 2025).

11. Forinsurer.com. URL: https://forinsurer.com. (дата звернення 10.07. 2025).

12. Фінансова звітність ПрАТ ARX. URL: https://arx.com.ua. (дата звернення 10.07. 2025)

13. Фінансова звітність ПрАТ ТАС СГ. URL: https://sgtas.ua . (дата звернення 10.07. 2025).

14. Фінансова звітність ПрАТ УНІКА. URL: https://uniqa.ua . (дата звернення 10.07. 2025).

15. Фінансова звітність ПрАТ ВУСО. URL: https://vuso.ua › (дата звернення 10.07. 2025).

16. Фінансова звітність ПрАТ АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ. URL: https://arsenal-ic.ua (дата звернення 10.07. 2025).

17. Фінансова звітність ПрАТ УНІВЕРСАЛЬНА. URL: https:// universalna.com (дата звернення 10.07. 2025).

18. Фінансова звітність ПрАТ КОЛОННЕЙД УКРАЇНА. URL: https:// colonnade.com.ua (дата звернення 10.07. 2025).

19. Фінансова звітність АТ ІНГО. URL: https://ingo.ua. (дата звернення 10.07. 2025).

20. Фінансова звітність ПАТ ОРАНТА. URL: https://oranta.ua. (дата звернення 10.07. 2025).

21. Фінансова звітність ПрАТ КНЯЖА. URL: https://kniazha.ua. (дата звернення 10.07. 2025).

22. Фінансова звітність ПрАТ УСГ. URL: https://www.usg.ua. (дата звернення 10.07. 2025).

References

1. Jemeljjanov, O. Ju. (2023). Types, reasons for creation and ways of overcoming obstacles in the implementation of investment activities of enterprises . *Investyciji: praktyka ta dosvid,* 22, 12-16. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.22. Retrieved from https://www.nayka.com.ua › (accessed 10 July 2025). [In Ukrainian].

2. Khoma, I., Vorobij, Kh. (2024). Investments in Ukraine during the war and prospects for investment processes in the post-war period. *Ghalycjkyj ekonomichnyj visnyk*, 1, 84-89. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu Retrieved from https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua › pdf (accessed 16 August 2025). [In Ukrainian].

3. Stojka, V. (2022). Investments in the development of the tourist and recreational sphere of Transcarpathia. *Ekonomika ta suspiljstvo*, 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-4. Retrieved from https:// economyandsociety.in.ua › (accessed 15 August 2025). [In Ukrainian].

4. Majster, A. V., Slavkova, A. A. (2025). Insurance market of Ukraine: problems and development prospects. *Investyciji: praktyka ta dosvid*, 22, 108-113. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.108. Retrieved from https://www.nayka.com.ua › (accessed 10 August 2025). [In Ukrainian].

5. Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US$) (2024). Retrieved from https://data.worldbank.org/indicator/ (accessed 10 August 2025).

6. Historical Trend of India's FDI Inflows (2019). Retrieved from https://blog.investyadnya.in/historical-trend-of-indias-fdi-inflows (accessed 16 August 2025).

7. Ministerstvo finansiv Ukrajiny (2025). Retrieved from https://index.minfin.com.ua (accessed 16 June 2025). [In Ukrainian].

8. The labor market in wartime: demographic challenges for Ukraine .Ukrinform. (2024). Retrieved from https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html (accessed 16 June 2025). [In Ukrainian].

9. State Statistics Service of Ukraine (2025). Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua. (accessed 16 June 2025). [In Ukrainian].

10. National Bank of Ukraine. Financial fortress of Ukraine. (2023). Retrieved from https://bank.gov.ua. (accessed 16 June 2025). [In Ukrainian].

11. Forinsurer.com. Retrieved from https://forinsurer.com (2025). (accessed 10 July 2025). [In Ukrainian].

12. Finansova zvitnistj PrAT ARX (2024). Retrieved from https://arx.com.ua (accessed 10 July 2025). [In Ukrainian].

13. Finansova zvitnistj PrAT TAS SGh (2024). Retrieved from https://sgtas.ua (accessed 10 July 2025). [In Ukrainian].

14. Finansova zvitnistj PrAT UNIKA (2024). Retrieved from https://uniqa.ua. (accessed 10 July 2025). [In Ukrainian].

15. Finansova zvitnistj PrAT VUSO (2024). Retrieved from https://vuso.ua (accessed 10 July 2025). [In Ukrainian].

16. Finansova zvitnistj PrAT ARSENAL STRAKhUVANNJa (2024). Retrieved from https://arsenal-ic.ua (accessed 10 July 2025). [In Ukrainian].

17. Finansova zvitnistj PrAT UNIVERSALJNA (2024). Retrieved from https://universalna.com. (accessed 10 July 2025). [In Ukrainian].

18. Finansova zvitnistj PrAT KOLONNEJD UKRAJiNA (2024). Retrieved from https://colonnade.com.ua (accessed 10 July 2025). [In Ukrainian].

19. Finansova zvitnistj AT INGhO (2024). Retrieved from https://ingo.ua.. (accessed 10 July 2025). [In Ukrainian].

20. Finansova zvitnistj PAT ORANTA (2024). Retrieved from https://oranta.ua. (accessed 10 July 2025). [In Ukrainian].

21. Finansova zvitnistj PrAT KNJaZhA (2024). Retrieved from https://kniazha.ua. (accessed 10 July 2025). [In Ukrainian].

22. Finansova zvitnistj PrAT USGh (2024). Retrieved from https://www.usg.ua. (accessed 10 July 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025
Прийнята до публікації 14.08.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

УДК: 336.2:355 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-63-68**

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ

Домбровська С. О., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: sonyadombr@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5589-7837

Анотація. *Метою дослідження є аналіз теоретичних засад та практичних аспектів забезпечення фінансової стабільності пенсійної системи України, визначення факторів, що впливають на її стабільність, та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності пенсійного забезпечення. У дослідженні застосовано комплекс методів: абстрагування та узагальнення, системний підхід, аналіз і синтез. У процесі дослідження встановлено ключові фактори, що впливають на стабільність пенсійної системи, зокрема демографічні зміни, економічні коливання та ефективність управління пенсійними фондами. Запропоновано комплекс заходів щодо підвищення фінансової стійкості системи, включаючи вдосконалення законодавчої бази, оптимізацію фінансового менеджменту та розвиток накопичувальної системи пенсійного забезпечення. Отримані результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для розробки та реалізації стратегій реформування пенсійної системи, підвищення ефективності управління пенсійними фондами та забезпечення соціальної захищеності населення у довгостроковій перспективі.*
Ключові слова: *пенсійна система, фінансова стабільність, демографічні фактори, пенсійна реформа, методологія оцінювання, соціальна захищеність, управління пенсійними фондами.*

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE FINANCIAL STABILITY OF THE PENSION SYSTEM

Sofiia Dombrovska, PhD in Economics, Senior Lecturer at the Department of Financial Management and Stock Market, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: sonyadombr@gmail.com
ORCID: 0000-0001-5589-7837

Abstract. *The aim of this study is to comprehensively analyze both the theoretical foundations and practical aspects of ensuring the financial stability of Ukraine's pension system, to identify the key factors influencing its sustainability, and to develop practical recommendations for enhancing the efficiency and reliability of pension provision. A set of research methods has been applied in the study, including abstraction and generalization, the systems approach, as well as analysis and synthesis. The study reveals that demographic trends, such as population aging and the decreasing proportion of working-age individuals, significantly affect the long-term sustainability of the pension system. Economic fluctuations, including inflation, GDP volatility, and labor market instability, further compound these challenges. Moreover, the efficiency and transparency of pension fund management play a critical role in maintaining financial stability and public trust. Based on these findings, the study proposes a comprehensive set of measures to enhance the resilience of the pension system, including legislative improvements, optimization of financial management practices, expansion of the funded component of the pension system, and adoption of innovative approaches to risk management. The results of this research have important practical implications. They can serve as a basis for policymakers, state authorities, and local governments to design and implement evidence-based strategies for pension reform, improve the effectiveness of pension fund management, and ensure the long-term social protection and financial security of the population. Furthermore, the study contributes to the broader academic discussion on pension system stability by integrating theoretical insights with practical policy recommendations, offering a roadmap for sustainable pension management in transitional economies.*
Keywords: *Pension system, financial stability, demographic factors, pension reform, assessment methodology, social protection, pension fund management.*

JEL Classification: H550; J320; G230

Постановка проблеми. Фінансова стабільність пенсійної системи є одним із ключових елементів соціальної безпеки держави та важливим показником її економічної стійкості. В умовах стрімких змін у глобальній та національній економіках, демографічного старіння населення, коливань ринку праці та інфляційних процесів забезпечення стабільності пенсійних фондів стає все більш складним завданням. Нестабільність фінансів пенсійної системи може призвести до зниження рівня життя пенсіонерів, соціальної напруженості та підриву довіри населення до державних інститутів. У зв'язку з цими викликами виникає потреба у глибокому теоретичному дослідженні основ фінансової стабільності пенсійної системи, що передбачає вивчення не лише економічних та демографічних аспектів, але й

правових, соціальних і політичних чинників, які впливають на ефективність функціонування пенсійної системи. Особлива увага має бути приділена аналізу взаємозв'язку між державними гарантіями, фінансовими ресурсами пенсійних фондів та соціальними очікуваннями населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність дослідження теоретичних засад фінансової стабільності пенсійної системи зумовлена постійними викликами, які стоять перед національними пенсійними системами, зокрема в Україні. Останні наукові праці зосереджуються на аналізі чинників, що впливають на фінансову стабільність пенсійної системи, а також на розробці теоретичних моделей і практичних рекомендацій щодо її забезпечення.

О. Д. Вовчак, Л. І. Гальків, Т. В. Кулініч та І. Р. Жайворонок у своїй роботі визначили основні критерії ефективності пенсійної системи та запропонували комплекс заходів для її вдосконалення, зокрема через інтеграцію трирівневої пенсійної системи та законодавче забезпечення її фінансової стабільності [2]. Г. М. Александрова пропонує теоретичні підходи до оцінювання фінансової стабільності пенсійної системи та розробляє методологічні засади її забезпечення [11]. Н. Л. Корженівська та О. В. Рудик акцентують на необхідності державного регулювання, фінансового планування та інвестиційної політики для забезпечення стабільності пенсійної системи [4]. О. В. Длугопольський та Ю. С. Рудик аналізують динаміку формування доходів Пенсійного фонду України та рівень бідності серед пенсіонерів, а також пропонують варіанти збільшення рівня пенсійного забезпечення в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки [3].

Загалом сучасні дослідження з теоретичних засад фінансової стабільності пенсійної системи наголошують на необхідності комплексного підходу до оцінювання та забезпечення фінансової стабільності пенсійних систем, враховуючи економічні, соціальні, демографічні та інституційні чинники. Ці дослідження сприяють розвитку теоретичних моделей та практичних рекомендацій щодо забезпечення фінансової стабільності пенсійних систем в умовах сучасних викликів.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень у сфері фінансової стабільності пенсійних систем, у науковій літературі досі залишається низка невирішених питань, які потребують подальшого вивчення. По-перше, недостатньо розробленими залишаються методологічні підходи до комплексної оцінки фінансової стійкості пенсійних систем, що враховують взаємозв'язок демографічних, економічних та соціальних чинників. Більшість наявних моделей орієнтовані лише на окремі аспекти, що знижує їх практичну ефективність та точність прогнозування. По-друге, недостатньо вивчено вплив макроекономічних ризиків та коливань фінансових ринків на стабільність пенсійних фондів. Наявні наукові роботи переважно зосереджуються на структурі пенсійних виплат і доходів фондів, не завжди враховуючи потенційні зовнішні шоки, такі як економічні кризи, інфляційні хвилі або зміни у глобальному фінансовому середовищі. По-третє, у наукових дослідженнях недостатньо уваги приділено правовим і інституційним аспектам фінансової стабільності пенсійної системи. Неефективне законодавче регулювання, недостатня прозорість управління пенсійними фондами та обмежена інвестиційна діяльність створюють ризики для стабільності системи, що потребує глибшого теоретичного осмислення та практичних рекомендацій. Крім того, сучасні наукові праці обмежені аналізом накопичувальної та солідарної складових пенсійної системи окремо, що не дозволяє оцінити їх взаємодію та загальний вплив на фінансову стабільність системи. Недостатньо досліджено також питання адаптації пенсійної системи до демографічних змін, зокрема старіння населення та зменшення чисельності платників внесків.

Метою дослідження є формування теоретично обґрунтованих підходів до забезпечення фінансової стабільності пенсійної системи, що дозволяють оцінити її стабільність до економічних, демографічних та соціальних ризиків, а також розробити ефективні механізми управління пенсійними фондами.

Основний матеріал. Фінансова стабільність пенсійної системи визначається її здатністю забезпечувати регулярні та прогнозовані виплати пенсіонерам у довгостроковій перспективі при мінімізації фінансових ризиків. Теоретично вона базується на комплексі економічних, демографічних, соціальних та інституційних факторів, що взаємодіють у межах національної системи соціального забезпечення.

Фінансова стабільність пенсійної системи є ключовим елементом забезпечення соціальної безпеки держави та гарантією сталого рівня життя населення після завершення трудової діяльності. Теоретично вона визначається як здатність пенсійної системи ефективно

виконувати свої функції за умови мінімізації фінансових ризиків, збалансованого співвідношення надходжень та витрат пенсійних фондів, а також здатності адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до визначення та забезпечення фінансової стабільності пенсійних систем. Перший – системний підхід, який розглядає пенсійну систему як комплексну соціально-економічну структуру, що включає взаємодію держави, роботодавців, громадян та фінансових інститутів. Системний підхід передбачає оцінку не лише окремих фінансових показників, а й взаємозв'язку всіх елементів системи, що дозволяє виявити потенційні ризики та джерела нестійкості [5].

Другий важливий підхід – ризик-орієнтований, що наголошує на ідентифікації, оцінюванні ризиків та управлінні ними, фокусує увагу на ризиках, здатних впливати на фінансову стабільність пенсійної системи. До таких ризиків належать демографічні зміни, економічні коливання, інфляція, коливання доходів фондової системи та фінансові шоки глобального рівня. Ризик-орієнтований підхід дозволяє не тільки прогнозувати можливі кризові ситуації, а й розробляти превентивні заходи для їх мінімізації.

Інституційний підхід, який є третьою ключовою теоретичною основою, зосереджений на ролі держави та законодавчого регулювання у забезпеченні фінансової стабільності. Він передбачає аналіз ефективності управління пенсійними фондами, прозорості діяльності інституцій, регулювання інвестиційної політики та контролю за виконанням зобов'язань перед пенсіонерами. Згідно з цим підходом, стабільність пенсійної системи напряму залежить від якості державного регулювання та рівня довіри громадян до інституцій [10].

Крім того, у сучасних дослідженнях фінансова стабільність пенсійної системи розглядається через призму взаємодії різних моделей пенсійного забезпечення: солідарної, накопичувальної та добровільної. Солідарна модель забезпечує фінансування пенсій за рахунок поточних внесків працюючого населення, накопичувальна модель передбачає формування пенсійних виплат через індивідуальні накопичення та їх інвестиційне управління, а добровільна система реалізується через приватні пенсійні фонди або страхові механізми. Ефективна інтеграція цих моделей дозволяє забезпечити стабільність системи в умовах демографічних змін і економічних коливань.

З погляду економічної теорії, фінансова стабільність пенсійної системи базується на дотриманні балансу між джерелами фінансування та зобов'язаннями, що виникають перед пенсіонерами. До ключових економічних принципів належать: достатність надходжень, прогнозованість витрат, диверсифікація фінансових ресурсів, ефективність управління та мінімізація ризиків. Дотримання цих принципів забезпечує не лише фінансову стабільність, але й довіру громадян до пенсійної системи, що є необхідною умовою її сталого функціонування [8].

Отже, теоретичні засади фінансової стабільності пенсійної системи формуються на основі інтегрованого використання системного, ризик-орієнтованого та інституційного підходів, врахування економічних принципів управління фінансами та взаємодії різних моделей пенсійного забезпечення. Вони створюють методологічну базу для розробки інструментів оцінювання фінансової стійкості та формування ефективних стратегій розвитку пенсійних систем у сучасних умовах [7].

Фінансова стабільність пенсійної системи визначається комплексом взаємопов'язаних чинників, які можна класифікувати за економічними, демографічними, соціальними та інституційними ознаками. Вивчення цих факторів дозволяє не лише оцінити поточний стан пенсійної системи, а й прогнозувати її здатність виконувати функції соціального забезпечення у довгостроковій перспективі. Одним із ключових чинників, що впливають на фінансову стабільність пенсійної системи, є демографічні зміни [5]. Старіння населення, зменшення народжуваності та збільшення тривалості життя призводять до зростання співвідношення числа пенсіонерів до числа працюючих громадян. Така демографічна тенденція створює додаткове навантаження на солідарну систему пенсійного забезпечення, де виплати фінансуються за рахунок внесків працюючих громадян [1]. Недостатнє врахування демографічних змін у прогнозуванні доходів та витрат пенсійних фондів може призвести до дефіциту коштів та зниження рівня пенсійних виплат. Економічний стан держави є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності пенсійної системи. До економічних факторів належать: рівень зайнятості та середньої заробітної плати, темпи економічного зростання, рівень інфляції, фінансова ліквідність пенсійних фондів та стан державного бюджету. Зниження доходів працездатного населення, економічні кризи або нестабільність ринків призводять до скорочення надходжень у пенсійні фонди та, відповідно,

до зростання фінансових ризиків [6]. Диверсифікація джерел фінансування та ефективне управління активами пенсійних фондів можуть частково компенсувати негативний вплив економічних коливань. Соціальні чинники включають очікування та поведінку громадян, рівень соціальної згуртованості та довіру до державних інститутів. Низька довіра до пенсійної системи може зменшити готовність громадян робити внески у накопичувальні та добровільні фонди, що призводить до зростання навантаження на солідарну складову системи. Крім того, соціальні фактори включають демографічні особливості робочої сили, рівень міграції та мобільність населення, які впливають на стабільність надходжень у пенсійні фонди. Інституційні фактори охоплюють організаційну структуру пенсійної системи, ефективність управління фондами, прозорість та контроль за їх діяльністю, а також законодавче регулювання фінансування пенсійних виплат [9]. Надмірна бюрократія, недостатня прозорість фінансових потоків та недосконаліть законодавчого поля можуть створювати ризики нестабільності та підривати довіру громадян. Забезпечення фінансової стабільності потребує чітких правил щодо формування та використання ресурсів пенсійних фондів, контролю за їх інвестиційною діяльністю, а також впровадження прозорих механізмів звітності. У сучасних умовах глобалізації значну роль у фінансовій стабільності пенсійних систем відіграють міжнародні економічні та фінансові процеси. Коливання світових фінансових ринків, зовнішні економічні шоки, валютні коливання та інвестиційні ризики можуть безпосередньо впливати на доходи накопичувальних фондів та державного бюджету [7]. Адаптація пенсійних систем до глобальних економічних змін вимагає застосування гнучких стратегій управління фінансовими ресурсами та впровадження інструментів хеджування ризиків.

Висновки. Проведений аналіз теоретичних засад фінансової стабільності пенсійної системи дозволяє сформулювати низку ключових висновків. По-перше, фінансова стабільність пенсійної системи є багатофакторним явищем, яке визначається взаємодією демографічних, економічних, соціальних та інституційних чинників. Вона передбачає здатність системи забезпечувати своєчасні та достатні виплати пенсіонерам, підтримуючи баланс між доходами та витратами пенсійних фондів у довгостроковій перспективі.

По-друге, теоретичні підходи до забезпечення фінансової стабільності включають системний, ризик-орієнтований та інституційний підходи, що дозволяють комплексно оцінювати стан пенсійної системи та розробляти механізми управління ризиками. Вони створюють методологічну основу для прогнозування та планування фінансових потоків у пенсійних фондах, а також для розробки стратегій підвищення стабільності системи.

По-третє, фінансова стабільність пенсійної системи значною мірою залежить від демографічних тенденцій, економічного стану держави, соціальної поведінки громадян та ефективності інституційного середовища. Старіння населення, зменшення чисельності працюючих, економічні коливання та слабке законодавче регулювання створюють ризики дефіциту та загрозу стабільності пенсійного забезпечення.

По-четверте, для оцінювання фінансової стабільності пенсійної системи необхідно застосовувати комплексні методологічні підходи, які поєднують кількісні (співвідношення працюючих і пенсіонерів, аналіз доходів та витрат, дефіцит фондів) та якісні методи (експертні оцінки, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз). Інтегроване застосування цих підходів дозволяє своєчасно виявляти ризики та розробляти ефективні заходи щодо їх мінімізації.

Загалом теоретичні засади фінансової стабільності пенсійної системи формують основу для наукового аналізу та практичного управління пенсійним забезпеченням. Вони сприяють розробці ефективних стратегій реформування пенсійних систем, адаптації їх до демографічних та економічних змін, підвищенню прозорості та ефективності управління пенсійними фондами, а також забезпеченню соціальної захищеності населення у довгостроковій перспективі.

Список літератури

1. Бурденюк С. В. Перспективи розвитку накопичувального пенсійного забезпечення в Україні. *Інноваційна економіка.* 2020. № 5-6 (84). С. 142–147. DOI: https://doi.org/ 10.37332/2309-1533.2020.5-6.18. (дата звернення: 20.08.2025)

2. Вовчак, О. Д., Гальків, Л. І., Кулініч, Т. В., Жайворонок, І. Р. Формування фінансово стабільної пенсійної системи в Україні: виклики, передумови, критерії, заходи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2020. 4(35). С. 367–373. DOI: https://doi.org/10.18371/ fcaptp.v4i35.222411 (дата звернення: 20.08.2025)

3. Длугопольський О. В., Рудик Ю. С. Проблеми та ризики функціонування системи пенсійного забезпечення України за умов воєнного стану. *Innovation and Sustainability.* 2023. № 4. С. 19-29. DOI: https://doi.org/ 10.31649/ins.2023.4.19.29
4. Корженівська Н. Л., Рудик О. В. Роль держави у забезпеченні фінансової стабільності пенсійної системи України. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка.* 2024. № 43(2). DOI: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-2.22 (дата звернення: 20.08.2025)
5. Латковська Т.А. Реформування пенсійної системи з метою забезпечення фінансової стабільності країни. *Наукові праці НУ ОЮА*. 2021. № 29. DOI: https://doi.org/10.32837/npnuola.v28i29.726 (дата звернення: 20.08.2025)
6. Липко Н. М. Аналіз сучасного стану пенсійної системи України та пошук шляхів її реформування. *Економіка та суспільство.* 2023. No 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-44. (дата звернення: 20.08.2025)
7. Мельник, С. М. Роль професійного пенсійного страхування у забезпеченні добробуту працівників. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (9). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15187161 (дата звернення: 20.08.2025)
8. Микитенко С. В. Фінансова стабільність пенсійних систем: теорія та практика. К.: Національна академія державного управління, 2020. 256 с.
9. Познякова, О., Соляник, В. Фінансова стійкість пенсійної системи в Україні. *Економічний простір.* 2021. (175), 48-51. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-9. (дата звернення: 20.08.2025)
10. Радзіховський, Д. О., Верховод, І. С. Вплив пенсійної системи на економіку та соціальну стабільність. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2025. (44). 213-221. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1593. (дата звернення: 20.08.2025)
11. Фундаментальні основи формування механізмів управління фінансовою системою України в умовах кризи : колективна монографія / За заг. ред. Т. Д. Косової. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2016. 320 с.

References

1. 1. Burdeniuk S. V. (2020). Perspektyvy rozvytku nakopychuval'noho pensijnoho zabezpechennia v Ukraini. [Prospects for the development of accumulated pension provision in Ukraine]. *Innovative economy.* № 5-6 (84). S. 142–147. Retrieved from https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.18. [In Ukrainian].
2. Vovchak, O. D., Halkiv, L. I., Kulinich, T. V., & Zhaivoronok, I. R. (2020). Formuvannia finansovo stabilnoi pensiinoi systemy v Ukraini: vyklyky, peredumovy, kryterii, zakhody. [Formation of a Financially Stable Pension System in Ukraine: Challenges, Preconditions, Criteria, Measures]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2020. 4(35). S. 367–373. Retrieved from https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222411 [In Ukrainian].
3. Dluhopol's'kyj O. V., Rudyk Yu. S. (2023). Problemy ta ryzyky funktsionuvannia systemy pensijnoho zabezpechennia Ukrainy za umov voiennoho stanu. [Problems and risks of the functioning of the pension system of Ukraine under martial law]. *Innovation and Sustainability.* № 4. S. 19-29. Retrieved from https://doi.org/ 10.31649/ins.2023.4.19.29 [In Ukrainian].
4. Korzhenivska, N. L., Rudyk, O. V. (2024). Rol derzhavy u zabezpechenni finansovoi stabilnosti pensiinoi systemy Ukrainy. [The Role of the State in Ensuring the Financial Stability of Ukraine's Pension System]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika,* 43(2). Retrieved from https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-2.22 [In Ukrainian].
5. Latkovs'ka T.A. (2021). Reformuvannia pensijnoi systemy z metoiu zabezpechennia finansovoi stabil'nosti krainy. [Reforming the pension system to ensure the financial stability of the country]. *Naukovi pratsi NU OYuA.* № 29. Retrieved from https://doi.org/10.32837/npnuola.v28i29.726 [In Ukrainian].
6. Lypko N. M. (2023). Analiz suchasnoho stanu pensijnoi systemy Ukrainy ta poshuk shliakhiv ii reformuvannia. [Analysis of the current state of the pension system of Ukraine and the search for solutions to its reform]. *Ekonomika ta suspil'stvo.* No 51. Retrieved from https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-44. [In Ukrainian].
7. Mel'nyk, S. M. (2025). Rol' profesijnoho pensijnoho strakhuvannia u zabezpechenni dobrobutu pratsivnykiv. [The role of professional pension insurance in ensuring the well-being of workers]. *Aktual'ni pytannia ekonomichnykh nauk.* (9). Retrieved from https://doi.org/10.5281/zenodo.15187161 [In Ukrainian].

8. Mykytenko, S. V. (2020). Finansova stabilnist pensiinykh system: teoriia ta praktyka. K.: Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia. [In Ukrainian].
9. Pozniakova, O., Solianyk, V. (2021). Finansova stijkist' pensijnoi systemy v Ukraini. [Financial stability of the pension system in Ukraine]. Ekonomichnyj prostir. (175), 48-51. Retrieved from https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-9. [In Ukrainian].
10. Radzikhovs'kyj, D. O., Verkhovod, I. S. (2025). Vplyv pensijnoi systemy na ekonomiku ta sotsial'nu stabil'nist'. [The impact of the pension system on the economy and social stability]. Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava. (44). 213-221. Retrieved із https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1593. [In Ukrainian].
11. Fundamentalni osnovy formuvannia mekhanizmiv upravlinnia finansovoiu systemoiu Ukrainy v umovakh kryzy : kolektyvna monohrafiia (2016) / Za zah. red. T.D.Kosovoi. Kryvyi Rih: DonNUET. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 11.08.2025
Прийнята до публікації 25.08.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

УДК: 336.73:330.32 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-69-80**

СУЧАСНА ТРАЄКТОРІЯ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

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

Анотація. *В умовах трансформаційних змін фінансової системи України небанківські фінансові установи (НФУ) відіграють дедалі важливішу роль у формуванні інвестиційного середовища, що зумовлює необхідність дослідження тенденцій їхньої інвестиційної активності. Мета дослідження полягає у з'ясуванні сучасних характеристик, викликів та перспектив інвестиційної діяльності НФУ в Україні.*
У процесі дослідження використано методи порівняльного аналізу, узагальнення, дедукції, контент-аналізу статистичних звітів та регуляторних документів.. Встановлено, що інвестиційна активність НФУ набуває динамічного характеру, зростає роль цифрових фінансових інструментів, водночас зберігаються інституційні бар'єри, пов'язані з доступом до ринків, обмеженістю інвестиційних продуктів та недосконалістю регулювання. Результати дослідження можуть бути використані регуляторами для формування стратегії розвитку небанківського інвестиційного сектору, а також НФУ для вдосконалення інвестиційної політики. Перспективними є подальші дослідження у напрямку оцінювання ефективності інвестиційної діяльності окремих типів НФУ з урахуванням ризик-орієнтованого підходу.
Ключові слова*: небанківські фінансові установи, інвестиційна діяльність, фінансовий ринок.*

MODERNN TRAJECTORY OF INVESTMENT ACTIVITY OF NON-BANKING FINANCIAL INSTITUTIONS

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

Abstract. I*n the context of accelerating economic cyclicality and ongoing transformation of the Ukrainian financial system, non-bank financial institutions (NBFIs) are gaining growing importance as participants of the national investment market. Their investment activities contribute to capital allocation efficiency, diversification of financial flows, and increased financial system resilience. Given current challenges such as geopolitical instability, digitalization, and regulatory reform, the analysis of investment trajectories of NBFIs in Ukraine is particularly timely.. The purpose of the article is to identify the main trends, barriers, and development prospects of investment activity of non-bank financial institutions in Ukraine based on recent empirical and analytical data. The study employs a combination of general scientific and empirical methods, including comparative and structural analysis, deduction, synthesis, content analysis of reports by the National Bank of Ukraine and the National Securities and Stock Market Commission, and the review of international initiatives (e.g. USAID Financial Sector Reform). It has been revealed that the investment activity of NBFIs is becoming more dynamic, with a steady increase in portfolio diversification and the adoption of innovative instruments such as ETFs and REITs. However, a number of institutional challenges persist, including limited access to foreign financial markets, legal uncertainty, and weak financial literacy among clients. At the same time, digital financial services and improved regulatory standards are creating new opportunities for the investment growth of NBFIs.. The results of the study may serve as a basis for public policy formation in the non-bank investment sector and support strategic decision-making by NBFIs aimed at expanding their investment portfolios and improving risk management. Prospective areas of research include assessing the efficiency of investment activity by types of NBFIs using risk-based and performance-oriented approaches.*
Keywords: *non-bank financial institutions, investment activity, financial market, regulation, portfolio strategy, digital finance.*

JEL Classification: G110; G230; G280

Постановка проблеми. Небанківський фінансовий сектор України демонструє динамічний розвиток та зростаючу інтеграцію у загальну фінансову систему країни. Цей сегмент охоплює різноманітні установи, такі як страхові компанії, недержавні пенсійні фонди, кредитні спілки, фінансові компанії та ломбарди, які відіграють важливу роль у забезпеченні доступу до фінансових послуг, акумуляції капіталу, відновленні економіки та залученні інвестицій.

Наявні моделі інвестиційної діяльності небанківських фінансових установ (НФУ) потребують переосмислення та адаптації до нових реалій, що вимагає глибокого аналізу їхніх стратегій, регуляторного середовища та потенціалу розвитку. Посилення нагляду з боку Національного банку України (НБУ), впровадження нових пруденційних вимог та

фокус на євроінтеграційних процесах також створюють нові виклики та можливості для інвестиційної діяльності НФУ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку небанківських фінансових установ та формування їхніх інвестиційних стратегій активно досліджується зарубіжними науковцями.

Так, у науковій праці Ерена Егемена та Філіпа Вулдріджа (E. Egemen, Philip D. Wooldridge) приділяється увага зміні структури маркетмейкінгу на ринках державних облігацій, яка змінилася від банкоцентричної до гібридної, в якій НФУ, зокрема головні торгові фірми та хедж-фонди, відіграють важливу роль поряд з банками [1].

Алі Імдад та співавтори (Ali Imdad et al.) на прикладі Пакистану довели, що НФУ є важливим джерелом фінансування для малого та середнього бізнесу, а також сільськогосподарського сектору з погляду економічного розвитку країни [2].

Зростаючу роль НФУ у фінансовій системі підкреслює С. Классенс (S. Claessens) [3]. У науковій праці ідентифіковано ризики, з якими стикаються НФУ, які тісно пов'язані з левериджем, ліквідністю та проциклічністю. Про підвищення регуляторних вимог йдеться у науковій праці Пітера Беднарека та співавторів (Peter Bednarek et. al) [4], де авторами переглянуто вимоги до капіталу НФУ.

Слід звернути увагу також на дослідження проведене Сіріо Арамонте та співавторами (Sirio Aramonte et. al) [5], які дослідили структурні зрушення в посередництві та те, як НФУ формували попит і пропозицію ліквідності на фінансових ринках під час великої фінансової кризи. Представлені у статті пропозиції спрямовані на розробку нормативних актів щодо НФУ та механізмів підтримки з боку Центральних банків.

Останнім часом значна увага приділяється «зеленому» інвестуванню та підходам до формування ESG-портфелів НФУ.

У науковій праці Едуардо К. Гаррідо-Мерчана та співавторів (Eduardo C. Garrido-Merch´an et al.), на підставі використання байєсівської оптимізації, було сформовано модель побудови ESG-портфелів, яка ґрунтується на поєднанні ризик-дохідного аналізу та ESG-обмежень [6].

Б. Ланноне та співавтори (B. Lannone) дослідили стійкість інвестицій в екологічні, соціальні та управлінські аспекти в періоди фінансової нестабільності [7]. Було доведено, що ESG-портфелі домінують над традиційними під час ринкових потрясінь та є необхідними при формуванні довгострокових інвестиційних стратегій НФУ.

Українські науковці також активно вивчають проблематику інвестиційної діяльності небанківського фінансового сектору, адаптуючи світові підходи до національних реалій.

Заслуговує на увагу дослідження проведене А. Бухтіаровою у співавторстві [8], яке зосереджено на моделюванні динамічних закономірностей діяльності банківських та небанківських фінансових посередників, та, на основі функції бажаності Харрінгтона, доводить зв'язок між рівнем ризику фінансового посередника з погляду його участі у тіньових схемах та фазами економічного циклу як каталізатора економічної динаміки формальної та неформальної економіки. Зазначене є актуальним питанням з погляду «чистоти» проведення інвестиційної діяльності та розробки прийнятних стратегій НФУ.

Щодо безпекової діяльності НФУ та їх регуляторної підтримки з боку держави, слід звернути увагу на наукові доробки Г. Фарапонова [9] та Г. Буги [10].

Вирішення проблемних питань щодо суто інвестиційної діяльності НФУ, визначення підходів до формування їхньої інвестиційної стратегії, використання дієвих інвестиційних інструментів пропонуються у дослідженнях В. Ільчука [11], С. Бессонової [12], Ю. Деревка [13] та у багатьох інших публікаціях наукового та практичного змісту.

Ці дослідження формують основу для розуміння сучасних тенденцій та викликів у сфері інвестиційної діяльності НФУ як на глобальному, так і на національному рівнях, підкреслюючи важливість адаптивних стратегій та ефективного регулювання.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значні наукові доробки у сфері фінансових ринків та діяльності НФУ, невирішеними раніше частинами загальної проблеми є:

– Комплексна оцінка впливу воєнного стану та післявоєнного відновлення на інвестиційні стратегії та ризики НФУ в Україні. Більшість попередніх досліджень зосереджувалися на довоєнному періоді або загальних аспектах, тоді як специфіка поточної ситуації вимагає окремого розгляду.

– Глибокий аналіз трансформації регуляторного поля НБУ та його безпосереднього впливу на структуру та обсяги інвестиційних портфелів різних типів НФУ (особливо з урахуванням нових вимог до платоспроможності, формування резервів та нагляду).

Метою статті є всебічний аналіз сучасної траєкторії розвитку інвестиційної діяльності НФУ в Україні, ідентифікація ключових факторів, що впливають на їхні інвестиційні стратегії, та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності та стійкості їхніх інвестиційних портфелів в умовах трансформації фінансового ринку та посилення регулювання.

Основний матеріал. Загальний обсяг активів надавачів небанківських фінансових послуг у І кв. 2025 р. збільшився на 0,2%, порівнюючи з попереднім кварталом, та на 4,6% у річному вимірі. Це зростання свідчить про загальну стійкість сектору, попри виклики, пов'язані з повномасштабною війною. Частка активів небанківських фінансових установ під наглядом НБУ у загальних активах фінансового сектору в І кв. 2025 р. досягла 10,3%. Цей показник підкреслює зростаючу вагу НФУ та його системну значущість для економіки країни. Збільшення частки активів НФУ у загальному фінансовому секторі вказує на їх посилену роль та вплив, що, зі свого боку, зумовлює необхідність більш пильного регуляторного контролю для забезпечення фінансової стабільності (табл. 1) [14].

Таблиця 1

Динаміка НФУ за активами та кількістю, регулювання та нагляд за якими здійснює НБУ

НФУ	Показники	Роки					Зміна за І кв.
		2021	2022	2023	2024	2025 *	
Страховики	Активи, млн. грн.	64737	70298	74412	72530	76995	6,2 %
	Кількість	155	128	101	65	63	-2
Кредитні спілки	Активи, млн. грн.	2330	1449	1422	1357	1323	- 2,5 %
	Кількість	278	162	133	104	98	-6
Фінансові компанії	Активи, млн. грн.	216406	243997	250454	310741	307035	-1,2 %
	Кількість	922	760	559	479	451	-28
Ломбарди	Активи, млн. грн.	4289	4101	3847	4130	4368	5,7 %
	Кількість	261	183	146	109	108	-1
Банки	Активи, млн. грн.	2053232	235178	2944684	3414920	3397458	-0,5 %
	Кількість	71	67	63	62	60	-2

*2025 – І квартал 2025

Джерело:[14]

Водночас у IV кв. 2024 р. обсяги активів небанківських фінансових установ зросли на 6,8%, проте їхня загальна частка в активах фінансового сектору дещо знизилася на 0,1 відсоткового пункту, до 10,2%. Така динаміка вказує на нерівномірний, але активний розвиток сектору [15].

Важливо зазначити, що протягом 2022–2023 років небанківський сектор пережив значну консолідацію, втративши 677 учасників. Зокрема, у 2023 році з ринку вийшли 27 страховиків, 29 кредитних спілок, 201 фінансова компанія та 4 ломбарди. Це скорочення кількості учасників є прямим наслідком посилення регуляторної політики та вимог до звітності, що вказує на цілеспрямовану «чистку» сектору від нежиттєздатних або недобросовісних гравців.

НБУ та Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) є основними регуляторами НФУ. З 1 липня 2020 р. НБУ перейняв на себе функції державного регулювання та нагляду за ринками фінансових послуг. З того часу НБУ регулярно публікує огляди НФУ, що дозволяють отримати комплексне розуміння їх стану та ключових тенденцій у діяльності в цьому секторі.

Протягом 2021–2023 рр. Верховна Рада України ухвалила низку законів, спрямованих на фундаментальне оновлення регулювання та нагляду, зокрема закони «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [16] та «Про страхування» [17]. Ці законодавчі зміни супроводжувалися запровадженням нових уніфікованих правил складання та подання звітності для НФУ з 1 січня 2022 р. Наприклад, кредитні спілки подають звітність щомісяця з січня 2022 р., а фінансові компанії – з квітня/липня 2025 р.

Посилення регуляторних вимог, включаючи застосування заходів впливу (штрафів та письмових застережень) за порушення у сфері фінансового моніторингу та валютного законодавства, призводить до того, що компанії, які не можуть відповідати цим стандартам, змушені залишати ринок. Це сприяє консолідації, в результаті якої на ринку залишаються лише сильніші та більш стійкі компанії, що підвищує надійність та довіру до сектору в довгостроковій перспективі.

Проведемо оцінювання рівня розвитку НФУ за їх видами.

Страхові компанії. Ринок страхових послуг в Україні демонструє позитивну динаміку активів та прибутковості, незважаючи на складні економічні умови. У І кв. 2025 р. активи ризикових страховиків збільшилися на 8%, порівнюючи з попереднім кварталом, та на 16% у річному вимірі, тоді як активи страховиків життя зросли на 3% та 12% відповідно. Чистий прибуток ризикових страховиків у І кв. 2025 р. становив 0,95 млрд. грн., а рентабельність капіталу незначно збільшилася до 5,2%. Фінансовий результат страховиків життя за цей період склав 0,25 млрд. грн. [14]. За підсумками 2024 р., чистий прибуток ризикових страховиків досяг 2,5 млрд. грн., що на 31% вище, ніж роком раніше, а рентабельність капіталу зросла до 14%. Прибуток страховиків життя за рік зріс більш ніж удвічі, до 1,4 млрд. грн. [15].

Рейтинг ТОП 10 страхових компаній за активами представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

Рейтинг ТОП 10 страхових компаній України за активами
(на І кв. 2025 р.)

№ пор	Страхова компанія	Активи, тис. грн.
1	ARX	5 554 507
2	УНІКА	4 704 838
3	ТАС СГ	4 599 558
4	ІНГО	3 620 959
5	УСГ	3 157 268
6	АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	3 141 876
7	ОРАНТА	2 579 399
8	PZU УКРАЇНА	2 546 617
9	КНЯЖА Лайф VIG	2 487 396
10	ВУСО	2 026 850

Джерело: складено авторкою за матеріалами [18]

Основні принципи інвестиційної політики провідних страхових компаній, таких як ARX Life, ТАС Life та Княжа Лайф VIG, базуються на принципах безпечності, прибутковості, ліквідності та диверсифікованості активів. Головним пріоритетом є гарантоване збереження коштів клієнтів. Зазначений консервативний підхід є прямим відображенням регуляторних вимог НБУ до платоспроможності (SCR, MCR) та управління ризиками. Це свідчить про те, що регуляторний тиск ефективно спрямовує інвестиційну діяльність страховиків на збереження капіталу та забезпечення виплат клієнтам. Страхові компанії, як довгострокові інвестори, акумулюють значні резерви і в умовах економічної невизначеності та війни збереження капіталу та здатність виконувати зобов'язання є першочерговими.

Зростання інвестиційного доходу страховиків у гривні при одночасному фокусі на валютних інструментах вказує на стратегію хеджування валютних ризиків та отримання доходу, що перевищує інфляцію. Українська економіка характеризується періодами високої інфляції та девальвації гривні. Страховики, особливо ті, які пропонують накопичувальні продукти, мають забезпечити збереження купівельної спроможності коштів клієнтів. Інвестування як у гривневі ОВДП (що дають високий дохід), так і у валютні інструменти (для захисту від девальвації) є логічною стратегією, що дозволяє їм не тільки виконувати свої зобов'язання, але й пропонувати конкурентну дохідність, що є критично важливим для залучення та утримання клієнтів.

Слід звернути увагу на те, що НБУ оновив вимоги до забезпечення платоспроможності страховика. Встановлено додаткові обмеження на окремі види прийнятних активів для

виконання нормативів. Зокрема, виключено земельні ділянки (крім тих, що використовуються для операційної діяльності), а також все нерухоме майно, що зареєстроване та/або перебуває на територіях ведення активних бойових дій або тимчасово окупованих територіях. Для non-life страховиків додатково виключено житлову нерухомість. Цей крок спрямований на нівелювання завищення вартості нерухомості та зменшення обсягу низько ліквідних активів у структурі прийнятних активів. Водночас пом'якшено вимоги щодо нерухомого майна, придбаного до 24 лютого 2022 року та втраченого/пошкодженого внаслідок військової агресії, або розташованого у зонах бойових дій.

Недержавні пенсійні фонди (НПФ). Ринок НПФ в Україні продовжує розвиватися, акумулюючи значні обсяги активів. Загальні активи НПФ в Україні 30 червня 2024 року склали 5,217 млрд. грн. Загалом учасниками НПФ стали близько 900 тис. осіб. Провідними НПФ за розміром активів є НПФ НБУ (2,255 млрд. грн., що становить 43% від усіх пенсійних активів), НПФ «ОТП Пенсія» (563 млн. грн.) та «ПриватФонд» (477 млн. грн.). У 2023 році було укладено 96,9 тис. пенсійних договорів, що на 0,8% більше, порівнюючи з 2022 роком [19].

За перше півріччя 2025 р. структуру активів ТОП 10 НПФ представлено у таблиці 3.

Таблиця 3

Структура активів ТОП 10 НПФ за І півріччя 2025 р.

Назва НПФ	Вартість активів, млн грн.						
	Вартість активів, усього.	ЦП в активах	Грошові кошти	Об'єкти нерухомості	Банківські метали	Інші інвестиції	Дебіторська заборгованість
ВПФ «ОТП Пенсія»	720,27	51,73	47,78	0,00	0,00	0,00	0,49
ВПФ «Приватфонд»	590,37	61,52	34,48	0,85	0,00	0,83	2,32
НТНКПФ ВАТ «Укрексімбанк»	422,71	59,94	39,72	0,00	0,00	0,00	0,34
ВНПФ «Емерит-Україна»	344,02	66,83	32,96	0,00	0,00	0,00	0,21
НТВПФ «Династія»	342,66	66,17	33,64	0,00	0,00	0,00	0,19
ВПФ «Фармацевтичний»	279, 09	62,00	37,68	0,00	0,00	0,00	0,33
Професійний пенсійний фонд незалежної галузевої професійної спілки енергетиків України	63,78	24,80	6,70	0,00	0,00	0,00	4,72
НТВНПФ «Всі»	89,21	61,93	3,59	10,31	24,14	0,00	0,02
ПНПФ «Магістраль»	84,18	52,68	46,72	0,00	0,00	0,00	0,60
НТВПФ «Соціальний стандарт»	80,93	73,58	13,99	0,00	12,38	0,00	0,05
Разом по 46 НПФ	3609,25	58,69	38,01	0,81	1,12	0,35	1,02

Джерело: складено авторкою за матеріалами [20]

Так, загальні активи сорока шести НПФ станом на червень 2025 р. становили 3609,25 млн. грн. Загальне збільшення склало 42,43 млн. грн. Більшість НПФ за цей період отримала результат збільшення чистої вартості одиниці пенсійних внесків (ЧВО), лише 8 НПФ зафіксували зменшення (діапазон зміни ЧВО коливався від +2,29% до -5,62%). Також за цей період лідерами зі зростання ЧВО стали такі НПФ як ВНПФ «Всі» (+2,29%), ВНПФ «Гарант-Пенсія» (+1,40%) та ВНПФ «Покрова» (+ 1,39%). Найнижчі показники ЧВО отримали ВНПФ «Всеукраїнський пенсійний фонд» (-5,62%), ВНПФ «Дністер» (-3,01%) та ВНПФ «Золотий Вік» (-0,52%).

Якщо говорити про дохідність від інвестиційної діяльності, то найбільший результат отримано від гривневих депозитів (рис. 1).

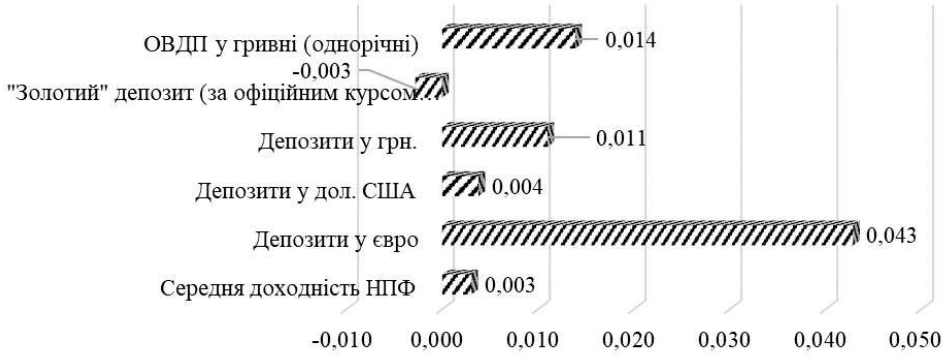


Рис. 1. Дохідність інвестиційних інструментів НПФ у червні 2025 р., %

Джерело: складено авторкою за матеріалами [20]

Розглядаючи регуляторний вплив на інвестування пенсійних активів, слід зазначити, що Інвестиційна декларація НПФ є офіційним документом, який визначає інвестиційну політику фонду, основні напрями та обмеження для інвестування пенсійних активів. Вона підлягає обов'язковій реєстрації в НКЦПФР. Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення» встановлює чіткі обмеження для напрямів інвестицій НПФ: до 50% у ОВДП, до 50% у банківські депозити, до 50% в облігації міжнародних фінансових організацій [21]. Наприклад, Інвестиційна декларація Корпоративного недержавного пенсійного фонду НБУ передбачає інвестування у депозити, ОВДП, корпоративні облігації та нерухомість.

Кредитні спілки (КС). Сектор кредитних спілок в Україні переживає період скорочення та адаптації. У І кв. 2025 р. спостерігалося повільне зменшення обсягу активів та кількості КС. Обсяг нових кредитів зменшився, що призвело до скорочення кредитного портфеля, хоча його якість поліпшилася. У 2024 р. обсяги активів КС становили близько 60% від обсягів 2021 р., скоротившись на 5% протягом 2024 р. Кількість установ зменшилася на 29 за рік. Кредитний портфель також зазнав зменшення у 2024 р. на 8%.

У структурі виданих кредитів переважають кредити на споживчі цілі (понад 50%) [14; 15].

Постійне зменшення обсягу активів та кількості КС, а також їхня операційна збитковість свідчать про системні проблеми у сегменті, ймовірно, пов'язані з високим кредитним ризиком у їхніх портфелях споживчих кредитів та недостатнім управлінням цими ризиками. На відміну від інших НФУ, КС значною мірою залежать від кредитування своїх членів, переважно на споживчі цілі. У період економічної нестабільності та війни платоспроможність позичальників знижується, що призводить до зростання прострочених кредитів та необхідності формування резервів, що негативно впливає на прибутковість і капітал.

Кредитні спілки залишалися операційно збитковими у І кв. 2025 р., що призвело до чистого збитку. Збитки також були зафіксовані у IV кв. 2024 р. через реалізацію кредитного ризику та збільшення резервів.

НБУ оновив підходи до розрахунку пруденційних нормативів КС, які набрали чинності з 1 січня 2025 р., відповідно до Положення «Про порядок регулювання діяльності кредитних спілок в Україні» [22]. Ці зміни стосуються нормативів капіталу (Н1, Н2, буфер), концентрації кредитного ризику (Н3, Н4, Н5) та ліквідності (Н6). На початок квітня 2025 р. шість спілок порушували норматив достатності регулятивного капіталу, три з ліцензією на залучення депозитів не дотримувалися нормативу Н2, ще чотири не мали належного запасу ліквідності. НБУ зобов'язав порушників подати та виконувати план відновлення фінансового стану.

Рішення НБУ про оновлення пруденційних нормативів та виділення системно значущих КС є спробою стабілізувати сегмент та запобігти його подальшому неконтрольованому скороченню. Це вимагатиме від КС більш консервативного підходу до кредитування та посилення управління ризиками, що може призвести до подальшої консолідації та виходу з ринку слабших гравців, але водночас підвищить надійність тих, що залишаться.

НБУ, усвідомлюючи вразливість КС, посилює регуляторні вимоги, особливо щодо капіталу та кредитного ризику. Це змусить спілки або покращувати свою фінансову стійкість, або припиняти діяльність. Виділення системно значущих КС дозволяє НБУ зосередити нагляд на найбільших гравцях, які можуть становити більший системний ризик, результати діяльності яких представлено у таблиці 4.

Таблиця 4

Основні індикатори діяльності провідних КС за І кв. 2025 р.
за активами від 50 тис. грн., тис. грн.

Назва КС	Активи	Капітал	Зобов'язання	Прибуток
КС «Вигода»	114 564,6	54 894,8	59 398,0	4 432,5
КС «Кредит-Союз»	152 667,9	96 797,7	55 811,8	31 400,1
КС «Фінансова підтримка»	101 547,6	95 782,0	5 765,6	78 623,8
ПВКС	80 345,6	8 025,0	70 455,9	929,9
КС «ЗАРАЗ»	56 763,5	17 890,1	38 873,4	5 516,0
КС «Наші люди»	52 329,9	9 009,3	43 320,6	4 059,6
ЦКС «Анісія»	55 758,0	14 336,0	41 422,0	2 517,0

Джерело: складено авторкою з використанням матеріалів [23]

Фінансові компанії (ФК). Ринок ФК демонструє змішану динаміку. Активи фінансових компаній у І кв. 2025 р. зменшилися на 1,2%, порівнюючи з попереднім кварталом, але збільшилися на 2,3% у річному вимірі. У IV кв. 2024 р. обсяг активів ФК зріс найбільше – на 7,7% (+23,9% у річному вимірі) [14;15].

Основні види діяльності цих компаній включають надання кредитів (переважно мікрокредити населенню), факторинг та фінансовий лізинг.

У І кв. 2025 р. обсяги виданих кредитів та фінансового лізингу зменшилися, тоді як обсяги факторингу зросли. Обсяги роздрібних позик населенню зменшилися на 5,5% за IV кв. 2024 р., а обсяг наданих кредитів бізнесу знизився більш ніж на чверть. Водночас обсяги операцій фінансового лізингу зростали три квартали поспіль у 2024 році, демонструючи темпи зростання 15% за квартал та 45% за рік. У II кв. 2024 р. обсяги лізингу зросли майже на третину.

Змішана динаміка активів ФК та значний внесок «УКРФІНЖИТЛА» у прибутковість свідчать, що сектор частково залежить від державних програм. Це вказує на те, що інвестиційна активність ФК значною мірою формується не лише ринковими умовами, а й державною підтримкою та пріоритетами. Якщо значна частина прибутку сегмента залежить від однієї компанії, яка є оператором державної програми, це означає, що загальна фінансова стійкість сегмента не є повністю органічною, що може створювати ризики, пов'язані зі зміною державної політики.

Слід зазначити, що кількість компаній, які порушували пруденційні стандарти, зменшилася з 32 до 7 протягом І кв. 2025 р. НБУ продовжує верифікувати джерела збільшення капіталу. З 1 січня 2024 р. юридичні особи-лізингодавці набули статусу ФК. НБУ оновив пруденційні вимоги до ФК, включаючи норматив левериджу, нормативи достатності капіталу (Н1, Н2) та запасу ліквідності (Н3) [24].

Зменшення кількості порушень пруденційних стандартів та верифікація НБУ джерел збільшення капіталу вказує на те, що регуляторний тиск призводить до оздоровлення та підвищення прозорості у секторі. Це змушує ФК переглядати свої інвестиційні стратегії, віддаючи перевагу більш стабільним та відповідним активам, а також посилювати внутрішній контроль. НБУ активно працює над підвищенням фінансової дисципліни серед НФУ. Вимоги до капіталу та левериджу безпосередньо впливають на здатність компаній залучати та інвестувати кошти. Зростання лізингових операцій може свідчити про переорієнтацію деяких компаній на менш ризикові, забезпечені активами види фінансування. На рисунку 2, представлено найбільш прибуткові ФК.

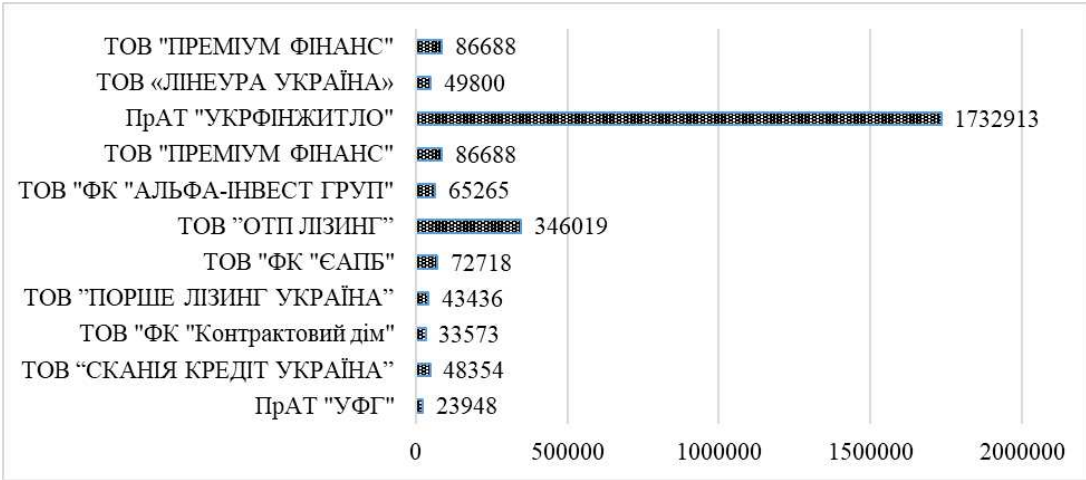


Рис. 2. Найбільш прибуткові ФК станом на 01.04.2025 р., тис. грн.

Джерело: складено авторкою за матеріалами [23]

Ломбарди. Сегмент ломбардів демонструє зростання активів, але його прибутковість залишається чутливою до економічних умов. Активи ломбардів у I кв. 2025 р. збільшилися на 5,7%, порівнюючи з попереднім кварталом, та на 19,6% у річному вимірі. У IV кв. 2024 р. обсяг активів ломбардів зріс на 2,2% (+7,4% у річному вимірі) [14;15].

Незважаючи на зростання активів та прибутковість у I кв. 2025 р., їхня прибутковість у 2023 р. була досягнута переважно за рахунок скорочення адміністративних витрат, а не органічного зростання процентних доходів. Це свідчить про те, що сегмент залишається вразливим, а його «інвестиційна» модель (мікрокредитування під заставу) чутлива до економічних умов та платоспроможності домогосподарств. Здатність ломбардів генерувати прибуток за рахунок скорочення витрат, а не збільшення основних доходів, вказує на те, що їхня бізнес-модель перебуває під тиском, що може бути пов'язано зі зниженням попиту на їх послуги або з погіршенням якості застав.

Кредитний портфель ломбардів на кінець 2023 р. становив 3 млрд. грн., що на 3,2% менше, ніж на кінець 2021 року. Доходи від фінансових послуг зросли, що зробило сегмент прибутковим у I кв. 2025 р. Інвестиційна діяльність ломбардів переважно полягає у видачі короткострокових позик під заставу майна.

НБУ, застосовуючи заходи впливу до ФК (включаючи ломбарди) за порушення фінансового моніторингу, посилює вимоги до прозорості та відповідальності в цьому сегменті. Це може змусити ломбарди до більш ретельного відбору клієнтів та посилення внутрішніх процедур, що, зі свого боку, може вплинути на обсяги їхньої діяльності та прибутковість. Регуляторний тиск на прозорість та дотримання законодавства про фінансовий моніторинг є важливим для всіх НФУ. Це може призвести до підвищення операційних витрат для ломбардів, оскільки вони повинні будуть інвестувати у системи контролю та навчання персоналу.

Загалом можна стверджувати, що регуляторна політика НБУ є визначальним фактором, що формує інвестиційні стратегії всього небанківського фінансового сектору. Послідовна та комплексна регуляторна політика НБУ, що включає оновлення законодавства, посилення пруденційних нормативів та активне застосування заходів впливу, є ключовим фактором, що формує інвестиційні стратегії НФУ. Це не просто нагляд, а активне формування ринкової поведінки.

НБУ застосовує заходи впливу (штрафи, письмові застереження) за порушення у сфері фінансового моніторингу та валютного законодавства. НФУ, що не усувають порушення, виходять з ринку. Це призвело до значного скорочення кількості учасників ринку. Результатом цієї політики є консолідація ринку та підвищення його прозорості та стійкості, що у довгостроковій перспективі може підвищити довіру інвесторів та сприяти залученню капіталу в сектор. Так звана «чистка» ринку від слабких гравців, які не можуть відповідати новим вимогам, є болючим, але необхідним процесом. Це зменшує кількість учасників, але підвищує якість та надійність тих, що залишаються. Більш прозорий та регульований ринок є привабливішим для великих інвесторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, оскільки знижуються ризики.

Основні виклики, які доцільно враховувати при визначенні подальших напрямів інвестиційної діяльності НФУ, такі:

– з огляду на консервативні інвестиційні стратегії та домінування ОВДП і депозитів у портфелях страховиків та НПФ, ця тенденція, ймовірно, збережеться у коротко- та середньостроковій перспективі;

– подальше посилення регуляторного нагляду та вимог НБУ буде сприяти підвищенню якості активів та фінансової стійкості провідних гравців;

– сегменти, що демонструють зростання (наприклад, факторинг та лізинг), можуть стати крапкою зростання для фінансових компаній;

– кредитні спілки, ймовірно, продовжать стикатися з викликами, вимагаючи від них значних зусиль для відновлення фінансового стану та адаптації до нових нормативів.

Висновки. Небанківський фінансовий сектор України демонструє стійкість та адаптивність в умовах повномасштабної війни, з загальним зростанням активів та переходом до стратегії відновлення. Інвестиційні стратегії провідних НФУ є переважно консервативними, з акцентом на збереження капіталу, ліквідність та диверсифікацію. Основними інструментами щодо інвестування є ОВДП та банківські депозити. Регуляторна політика НБУ є визначальним фактором, що формує ці стратегії, через посилення пруденційних нормативів, вимог до звітності та активне застосування заходів впливу, що призводить до консолідації та оздоровлення ринку.

Страховики та НПФ успішно генерують дохід, що перевищує інфляцію, та активно використовують валютні інструменти для хеджування ризиків девальвації.

Проте кредитні спілки залишаються найвразливішим сегментом, що потребує значних зусиль для відновлення фінансового стану.

Фінансові компанії демонструють змішані тенденції, зі зростанням у лізингу та факторингу, але залежністю від державних програм.

Перспективи подальшої траєкторії розвитку інвестиційної діяльності НФУ можна окреслити за трьома напрямами:

Для інвесторів:

– доцільною є посилена увага до НФУ, що знаходяться під пильним наглядом НБУ та демонструють позитивну динаміку дотримання пруденційних нормативів;

– слід розглядати довгострокові інвестиційні продукти страховиків та НПФ, особливо ті, що пропонують валютні стратегії, як інструмент захисту від інфляції та девальвації;

– перед прийняттям інвестиційних рішень необхідно ретельно оцінювати фінансові показники та інвестиційні декларації НПФ.

Для НФУ:

– необхідно продовжувати зміцнення внутрішніх систем управління ризиками та комплаєнсу відповідно до вимог НБУ;

– необхідно досліджувати можливості для диверсифікації інвестиційних портфелів у рамках дозволених лімітів, шукаючи оптимальний баланс між ризиком та дохідністю;

– кредитним спілкам важливо зосередитися на реалізації планів відновлення фінансового стану та покращенні якості кредитного портфеля;

– рекомендується активно використовувати технологічні рішення для підвищення ефективності операцій та покращення якості послуг, що може сприяти залученню нових клієнтів та підвищенню прибутковості.

Для регулятора (НБУ): важливо продовжувати послідовну політику щодо посилення нагляду та забезпечення фінансової стабільності сектору НФУ. Також слід розглянути можливості для стимулювання інновацій та конкуренції на ринку, щоб уникнути надмірної концентрації та забезпечити широкий доступ до фінансових послуг. Необхідно продовжувати публікувати детальні огляди та статистичні дані для підвищення прозорості ринку та інформування учасників.

Список літератури

1. Eren, Egemen and Wooldridge, Philip D., Non-bank Financial Institutions and the Functioning of Government. *Bond Markets (November 17, 2021). BIS Papers.* № 119. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4003002

2. Imdad Ali, Shah Abdul, Urooj Talpur, Hussain Soomro &Muhammad Shoaib Khan. The non-banking financial institutions in perspective of economic growth of Pakistan. *Applied Economics Letters.* 2021. Vol. 28. Is. 8. P. 701-706. DOI: https://doi.org/10.1080/13504851.2020.1771266

3. Claessens, S. Nonbank financial intermediation: Stock take of research, policy, and data. *Annual Review of Financial Economics.* 2024. Vol. 16. P. 273–294. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-financial-082123-105416.
4. Peter Bednarek Olga Briukhova, Steven Ongena, Natalja von Westernhagen. Effects of bank capital requirements on lending by banks and non-bank financial institutions. *Discussion Paper. Deutsche Bundesbank.* 2023. No 26. 61 p. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/279547/1/1867597780.pdf (дата звернення 10.07.2025).
5. Sirio Aramonte, Hyun Song Shin. Non-bank financial intermediaries and financial stability. *Research Handbook of Financial Markets. Edited by Refet Gürkaynak and Jonathan Wright.* 2023. Chapter 7. P. 147-170. DOI: https://doi.org/10.4337/9781800375321.
6. Eduardo C. Garrido-Merch´an, Gabriel Gonz´alez Piris, Maria Coronado Vaca. Bayesian Optimization of ESG Financial Investments. Portfolio Management (q-fin.PM). [Submitted on 10 Feb 2023]. URL: https://arxiv.org/pdf/2303.01485 (дата звернення 18.07.2025).
7. Lannone, B., Duttilo, P., Gattone, S. A. Evaluating the resilience of ESG investments in European markets during turmoil periods. Statistical Finance (q-fin.ST). Submitted on 4 Jan 2025. URL: https://arxiv.org/pdf/2501.03269. (дата звернення 18.07.2025).
8. Alina, Bukhtiarova, Andrii, Semenog, Yevgeniya, Mordan, Viktoriia, Kremen, Yevgen, Balatskyi (2022). Modeling the dynamic patterns of banking and nonbanking financial intermediaries' performance. *Banks and Bank Systems*. 2022. Vol. 17(1). P. 49-66. DOI: https://doi.org/10.21511/bbs.17(1).2022.05
9. Фарапонов, Г. Сутність та складові політики держави на ринку небанківських фінансових установ. *Сталий розвиток економіки.* 2024. №2(49). С. 200-206. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-31.
10. Буга Г. С. Забезпечення безпеки у сфері діяльності небанківських фінансових установ в Україні: адміністративно-правові засади : монографія. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 404 с. ISBN 978-966-992-787-3.
11. Ільчук В. П., Шпомер Т. О., Шпомер А. М. Оцінка інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2023. Вип. 19. Т. 2. С.143-159. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.19.143-159.
12. Бессонова С. І. Сучасні аспекти діяльності небанківського фінансового сектору. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: «Економічна».* 2024. №1(29). С. 61-68. DOI: http://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-1(29)-61-68.
13. Деревко, Ю. Особливості фінансових інструментів небанківських установ в Україні. *Український економічний часопис.* 2024. (5). С. 49–53. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-9.
14. Національний банк України. Огляд небанківського фінансового сектору. Травень 2025 року. URL: https://surl.li/ffymix (дата звернення 18.07.2025).
15. 7eminar. Огляд НБУ: як змінилися активи небанківських фінустанов у IV кварталі 2024 року. URL: https://surl.lu/hyeifa. (дата звернення 19.07.2025).
16. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 14 .12. 2021 р. № 1953-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text. (дата звернення 18.07.2025).
17. Про страхування: Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 18, 11. 2021 р. № 1909-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text. (дата звернення 21.07.2025).
18. Forinsurer. Активи → Рейтинг страхових компаній України за 3 місяці 2025 р. URL: https://forinsurer.com/ratings/nonlife/25/3/3. (дата звернення 21.07.2025).
19. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Офіційний сайт. URL: https://www.nssmc.gov.ua/ (дата звернення 21.07.2025).
20. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. Щомісячний огляд діяльності недержавних пенсійних фондів в Україні. Червень 2025 року. URL: https://surl.lu/bbyqxe. (дата звернення 21.07.2025).
21. Про недержавне пенсійне забезпечення. Закон України, прийнятий Верховною Радою України від 9 липня 2003 року. № 1057-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text. (дата звернення 21.07.2025).
22. Про порядок регулювання діяльності кредитних спілок в Україні; Положення, прийняте Правлінням Національного банку України від 02.02.2024. № 14. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0014500-24#Text. (дата звернення 21.07.2025).

23. Національний банк України. Наглядова статистика. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist. (дата звернення 21.07.2025).

24. Про регулювання діяльності фінансових компаній, які мають право здійснювати діяльність з надання гарантій, та внесення змін до постанови Правління Національного банку України від 25 червня 2020 року № 85: Положення, прийняте Правлінням Національного банку України від 27.12.2023 № 191. URL https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0191500-23#Text. (дата звернення 21.07.2025).

References

1. Eren, Egemen & Wooldridge, Philip D. (2021). Non-bank Financial Institutions and the Functioning of Government Bond Markets. *November 17*, 2021. BIS Papers. 119. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4003002

2. Imdad Ali, Shah Abdul, Urooj Talpur, Hussain Soomro &Muhammad Shoaib Khan (2021). The non-banking financial institutions in perspective of economic growth of Pakistan. A*pplied Economics Letters.* 28, 8, 701-706. DOI: https://doi.org/10.1080/13504851.2020.1771266

3. Claessens, S. (2024). Nonbank financial intermediation: Stock take of research, policy, and data. *Annual Review of Financial Economics*, 16, 273–294. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-financial-082123-105416.

4. Peter, Bednarek, Olga, Briukhova, Steven, Ongena, & Natalja von Westernhagen (2023). Effects of bank capital requirements on lending by banks and non-bank financial institutions. *Discussion Paper. Deutsche Bundesbank*, 26. Retrieved from https://www.econstor.eu/bitstream/10419/279547/1/ 1867597780.pdf (accessed July 10, 2025).

5. Sirio, Aramonte, Andreas, Schrimpf, Hyun, & Song Shin (2023). Non-bank financial intermediaries and financial stability. *Research Handbook of Financial Markets. Edited by Refet Gürkaynak and Jonathan Wright. Chapter* 7, 2023, 147-170. DOI: https://doi.org/10.4337/9781800375321.

6. Eduardo, C. Garrido-Merch´an, Gabriel Gonz´alez Piris, & Maria Coronado Vaca (2023). Bayesian Optimization of ESG Financial Investments. Portfolio Management (q-fin.PM). [Submitted on 10 Feb 2023]. Retrieved from https://arxiv.org/pdf/2303.01485 (accessed July 18, 2025).

7. Lannone, B. Duttilo, P., Gattone, S. A. (2025). Evaluating the resilience of ESG investments in European markets during turmoil periods. Statistical Finance (q-fin.ST). Submitted on 4 Jan 2025. Retrieved from https://arxiv.org/pdf/2501.03269 (accessed July 18, 2025)

8. Alina, Bukhtiarova, Andrii, Semenog, Yevgeniya, Mordan, Viktoriia, Kremen & Yevgen Balatskyi (2022). Modeling the dynamic patterns of banking and nonbanking financial intermediaries' performance. *Banks and Bank Systems*, 17(1), 49-66. DOI: 10.21511/bbs.17(1).2022.05

9. Faraponov, G. (2024). The essence and components of state policy in the market of non-bank financial institutions. *Stalyj rozvytok ekonomiky,* 2(49), 200-206. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-31. [In Ukrainian].

10. Buga, G. S. (2022). *Zabezpechennia bezpeky u sferi diial'nosti nebankivs'kykh finansovykh ustanov v Ukraini: administratyvno-pravovi zasady : monohrafiia.* Odesa : Vydavnychyj dim «Hel'vetyka». ISBN 978-966-992-787-3. [In Ukrainian].

11. Ilchuk, V. P., Shpomer, T. O., Shpomer, A. M. (2023). Assessment of the investment potential of non-bank financial institutions. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 19, 2, 143-159. DOI: 10.15330/apred.2.19.143-159. [In Ukrainian].

12. Bessonova, S. I. (2024). Modern aspects of the non-banking financial sector. *Naukovi pratsi DonNTU. Seriia: «Ekonomichna»*, 1(29), 61-68. DOI: http://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-1(29)-61-68. [In Ukrainian].

13. Derevko, Yu. (2024). Features of financial instruments of non-banking institutions in Ukraine. *Ukrains'kyj ekonomichnyj chasopys*, (5), 49–53. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-9. [In Ukrainian].

14. National Bank of Ukraine (2025). Overview of the non-banking financial sector. Retrieved from https://surl.li/lnbhpq. (accessed July 18, 2025). [In Ukrainian].

15. 7eminar (2025). NBU review: how the assets of non-bank financial institutions changed in the fourth quarter of 2024. Retrieved from https://surl.lu/meotrl. (accessed July 19, 2025). [In Ukrainian].

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021). About financial services and financial companies. (Order No. 1953-IX, Desember 14). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text/ (accessed July 18, 2025). [In Ukrainian].

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021). About insurance (Order No. 1909-IX 1953-IX, November, 18). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text. (accessed July 21, 2025). [In Ukrainian].
18. Forinsurer (2025). Assets → Rating of insurance companies of Ukraine for 3 months of 2025. Retrieved from https://forinsurer.com/ ratings/nonlife/25/3/3. (accessed July 21, 2025). [In Ukrainian].
19. National Securities and Stock Market Commission (2025). Official website. Retrieved from https://www.nssmc.gov.ua/ (accessed July 21, 2025). [In Ukrainian].
20. Ukrainian Investment Business Association (2025). Monthly review of the activities of non-state pension funds in Ukraine. Retrieved from https://surl.lt/tkosdl.(accessed July 21, 2025). [In Ukrainian].
21. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003). About non-state pension provision. (Order No. 1057-IV, July 9). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/1057-15#Text. (accessed July 21, 2025). [In Ukrainian].
22. National Bank of Ukraine (2024). On the procedure for regulating the activities of credit unions in Ukraine. (Order No. 14, February 02). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0014500-24#Text. (accessed July 21, 2025). [In Ukrainian].
23. National Bank of Ukraine (2025). Supervisory statistics. Retrieved from https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist. (accessed July 21, 2025). [In Ukrainian].
24. National Bank of Ukraine (2023). On regulating the activities of financial companies entitled to carry out activities related to providing guarantees, and amending the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 85 of June 25, 2020. (Order No. 191, December 27). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0191500-23#Text. (accessed July 21, 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 07.08.2025
Прийнята до публікації 20.08.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

УДК: 343.3:336.71:004.056.55 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-81-93**

«ДРОПИ» ЯК МЕХАНІЗМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТІНЬОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕТОДИ БОРОТЬБИ З НИМИ

Мартинова Т. П., аспірант кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: sirli@ukr.net
ORCID: 0009-0006-3866-5405

Анотація. *У статті досліджено феномен «дропів» як одного з ключових інструментів функціонування тіньової економіки, що широко використовується у схемах відмивання коштів, шахрайства, ухилення від оподаткування та обходу санкцій. Метою дослідження є виявлення механізмів функціонування «дроп»-схем у тіньовій економіці та банківському секторі, а також аналіз ефективності наявних і потенційних методів протидії їх використанню у контексті фінансового моніторингу. У дослідженні використано елементи ризик-орієнтованого аналізу, порівняльний метод та аналіз нормативно-правових актів. Узагальнено емпіричні дані українських і міжнародних фінансових установ, досліджено технології цифрового моніторингу, включно з алгоритмами штучного інтелекту. Виокремлено основні канали вербування «дропів», описано типові схеми їх залучення, поведінкові ознаки клієнтів-«дропів», а також ключові індикатори ризику. Оцінено ефективність процедур KYC/AML у цифровому середовищі та визначено перспективні напрями їх вдосконалення. Розкрито потенціал ШІ для прогнозування шахрайської активності та побудови профілів клієнтів. Сформульовано практичні рекомендації для банківських установ та регуляторів щодо запобігання використанню «дропів». Обґрунтовано потребу в посиленні міжвідомчої та міжнародної взаємодії, цифровізації процесів контролю і впровадженні інформаційно-просвітницьких заходів для зниження вразливості населення до участі у схемах тіньової економіки.*
Ключові слова: *«дропи», тіньова економіка, фінансовий моніторинг, AML, KYC, відмивання коштів, банківські ризики, фінансові технології.*

«DROPS» AS A MECHANISM OF THE SHADOW ECONOMY AND THE METHODS OF COUNTERACTION

Taisiia Martynova, PhD student, Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: sirli@ukr.net
ORCID: 0009-0006-3866-5405

Abstract. *This article examines the phenomenon of «drops» («money mules») as a widespread mechanism within the shadow economy, facilitating money laundering, fraud, tax evasion, and sanctions evasion. The primary objective is to analyze how «drop»-based schemes operate in the financial sector and to assess the effectiveness of current legal, technological, and institutional countermeasures. The study is based on empirical data from Ukrainian and international financial institutions, complemented by regulatory documents and academic sources. The research focuses on identifying behavioral and transactional patterns of «drop» clients, evaluating the performance of KYC (Know Your Customer) and AML (Anti-Money Laundering) procedures, providing policy recommendations, and raising awareness about the legal and socio-economic risks associated with such schemes. The paper highlights recruitment methods used by criminals, including social networks, darknet platforms, investment fraud, and fake job offers. It presents a typology of «drops» - both willing participants and those exploited unknowingly. Particular attention is given to the use of artificial intelligence (AI) in financial monitoring. AI tools are shown to be more effective than traditional methods in detecting suspicious behavior, enabling behavioral profiling and real-time anomaly detection. Key risk indicators are discussed, such as high-frequency P2P transfers, inconsistencies in financial behavior, and the use of multiple accounts. These patterns often point to broader systemic vulnerabilities beyond isolated cases. The importance of coordinated action among banks, regulators, and international institutions is emphasized. The study calls for further development of AI-based monitoring tools, harmonization of financial compliance standards, and targeted public awareness campaigns - especially among vulnerable groups like youth and the unemployed. Enhanced interagency cooperation and international data sharing are also advocated as vital elements of an effective response. An integrated approach combining technology, regulation, and education is considered essential to reduce the misuse of banking services via drops and mitigate the impact of shadow financial activity.*
Keywords: *«drops», shadow economy, financial monitoring, AML, KYC, money laundering, banking risks, financial technologies.*

JEL Classification: E260; G210; K420; O170; G280

Постановка проблеми. У сучасному світі фінансових технологій дедалі більше поширюються нелегальні схеми ухилення від фінансового моніторингу та для відмивання коштів. Одним із найпоширеніших інструментів тіньової економіки є так звані «дропи» – фізичні особи, які використовуються для проведення сумнівних фінансових операцій, та надають зловмисникам за винагороду доступ до своїх банківських карток та рахунків [1]. Проблема полягає в тому, що «дропи» сприяють фінансуванню злочинної діяльності, обходу санкцій та зниженню рівня прозорості фінансових операцій.

Зростання кількості фінансових шахрайств та складних схем відмивання коштів вимагає посилення контролю та впровадження ефективних механізмів боротьби. Світові фінансові регулятори (FATF, ЄС, США) постійно вдосконалюють вимоги щодо боротьби з незаконними транзакціями [2], але зловмисники також адаптуються до нових умов. Вивчення механізму роботи «дропів», їх впливу на фінансову систему та ефективних методів протидії є актуальним для банківського сектору, правоохоронних органів та фінансових регуляторів.

За даними кількох найбільших банків, у 2024 році вже було припинено співпрацю з понад 80 тисячами клієнтів, яких було викрито у використанні банківських послуг для схем із «дропами». Це свідчить про посилення заходів фінансового моніторингу та зростання уваги до виявлення підозрілих транзакцій.

Крім того, загальний обсяг та кількість переказів з картки на картку демонструють стабільне зростання у всіх категоріях банків, незалежно від масштабу їхнього карткового бізнесу. Це може бути наслідком як збільшення обсягу легальних фінансових операцій у цифровому середовищі, так і зростання активності незаконних схем, які використовують P2P-перекази для маскування сумнівних транзакцій. Зокрема, аналітики зазначають зростання дрібних транзакцій, що можуть бути частиною схем дроблення платежів, а також збільшення кількості операцій із використанням нових або маловідомих платіжних платформ.

Згідно з аналізом НБУ, щорічний обсяг коштів, що проходять через карткові рахунки, пов’язані з діяльністю «дропів», може сягати близько 200 мільярдів гривень. Це вказує на масштабність проблеми та значний вплив тіньових фінансових потоків на банківську систему країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика використання «дропів» у тіньовій економіці та фінансових злочинах набула значної уваги у наукових та аналітичних колах як в Україні, так і за кордоном. «Дропи», або «money mules», є ключовими посередниками у схемах відмивання коштів, сприяючи маскуванню джерел незаконного походження фінансів та ускладнюючи їх відстеження правоохоронними органами.

Згідно з даними Європолу, «дропи» – це особи, які свідомо або несвідомо допомагають злочинним організаціям у відмиванні незаконно отриманих прибутків, надаючи свої банківські рахунки для отримання та переказу шахрайських коштів, тим самим «легітимізуючи» їх.

У контексті України дослідження Ernst & Young виявило, що тіньова економіка країни становить 19,3% ВВП, що значно перевищує показники більшості країн Західної Європи. За цих обставин «дропи» відіграють важливу роль у схемах ухилення від оподаткування, для відмивання коштів та нелегального виведення капіталу [3].

Міжнародні дослідження також підкреслюють зростаючу загрозу, пов'язану з використанням «дропів». Звіт Nasdaq зазначає, що у 2023 році через фінансову систему було переміщено 3,1 трильйона доларів незаконних коштів, причому «дропи» були основними посередниками між шахрайством та відмиванням грошей [4].

Для протидії цьому явищу фінансові установи впроваджують передові технології. Наприклад, компанія LexisNexis Risk Solutions розробила машинні алгоритми, які дозволяють виявляти різні типи «дропів», включаючи свідомих, вербованих та експлуатованих осіб, що сприяє більш ефективному виявленню та запобіганню фінансовим злочинам .

Отже, сучасні дослідження наголошують на необхідності комплексного підходу до боротьби з використанням «дропів», що включає законодавчі ініціативи, впровадження технологічних рішень та підвищення обізнаності населення щодо ризиків участі у таких схемах.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростаючу увагу до проблеми використання «дропів» у фінансових шахрайствах, низка ключових аспектів досі залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребує поглибленого аналізу вплив цифровізації та розвитку фінансових технологій на масштаб і динаміку «дроп»-схем.

У більшості наукових праць акцент зроблено переважно на класичних схемах відмивання коштів, тоді як адаптація «дропів» до новітніх платформ, криптовалютних інструментів та мобільних банківських сервісів залишається у тіні академічної уваги.

Крім того, недостатньо вивченими залишаються пов’язані з «дроп»-активністю поведінкові патерни клієнтів банків, які можуть бути виявлені за допомогою штучного інтелекту та систем ризик-аналітики. Також актуальним є питання ефективності діючих процедур KYC/AML у контексті виявлення несвідомо залучених осіб, які не ідентифікують себе як учасників злочинних схем, що ускладнює правову кваліфікацію їхніх дій.

Особливої уваги потребує відсутність належної міжвідомчої координації у сфері протидії

«дроп»-схемам, а також обмежений рівень обізнаності серед молоді та соціально вразливих груп, що сприяє їх залученню до тіньових фінансових операцій. Ці прогалини знижують ефективність комплексного реагування на виклики тіньової економіки та потребують окремого наукового осмислення.

Метою статті є виявлення механізму функціонування «дроп»-схем у тіньовій економіці та аналіз ефективних методів боротьби з ними. Особлива увага приділяється виявленню ключових ризиків для банків та державних інституцій, оцінюванню законодавчих і технологічних заходів боротьби, а також розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи фінансового моніторингу та запобігання використанню «дропів» у шахрайських операціях.

Основний матеріал. «Дропи» (від англ. «to drop» – кидати) або «грошові мули» – це люди, які за винагороду надають зловмисникам доступ до своїх банківських реквізитів: до карток / рахунків, включно з пін-кодами й доступом до інтернет-банкінгу (як ті, хто свідомо продає свої реквізити та доступи, так і ті, хто діє під впливом введення в оману).

Це можуть бути як особи, що свідомо продають свої реквізити та доступи, так і ті, хто діє під впливом оманливих схем шахраїв, не до кінця усвідомлюючи наслідки своїх дій. Отримані від таких осіб рахунки використовуються як «транзитні», через які проводяться незаконні перекази та відмивання грошей. «Дропи» є ключовою ланкою у схемах фінансових злочинів, включно з відмиванням коштів, отриманих від кіберзлочинів, торгівлі наркотиками та іншої нелегальної діяльності; фінансовими шахрайськими схемами, зокрема фішингом, крадіжками коштів із банківських рахунків та виплатами за підробленими документами; обходом санкцій та ухиленням від податків, використовуючи анонімні фінансові транзакції; фінансуванням терористичної діяльності, коли кошти перераховуються через підставні рахунки.

Масштаби проблеми використання «дропів» оцінити складно через імітацію звичайної поведінки фізичної особи, проте загалом по банківській системі України йдеться про десятки тисяч «сплячих» та вже активних рахунків.

«Дропи» або «грошові мули» – це особи, які свідомо чи несвідомо беруть участь у переказі незаконно отриманих коштів, маскуючи їх походження, щоб вони виглядали як легальні фінансові операції [5]. Шахраї вербують таких людей для використання їхніх реальних банківських рахунків під час процесу відмивання грошей. На етапі розподілу нелегальні кошти переміщуються між різними рахунками, що ускладнює виявлення їх незаконного походження. «Дропи» відіграють важливу роль у подальшому етапі – інтеграції, коли кошти переказуються через фінансові установи та повертаються до організаторів злочинної схеми, роблячи їхній рух менш прозорим для правоохоронних органів.

Основна функція «грошових мулів» – маскування джерела незаконних коштів. Люди, які погоджуються взяти участь у таких схемах, часто не усвідомлюють масштабів шахрайства, у яке вони втягнуті. Зловмисники використовують їх як «проміжну ланку» для переміщення грошей, зменшуючи ризик того, що правоохоронні органи зможуть простежити кінцевих отримувачів коштів.

Процес відмивання грошей через «грошових мулів» має спільні риси зі смурфінгом, адже в обох схемах використовується розбиття великих сум на численні дрібні транзакції, щоб уникнути уваги банківського моніторингу. Проте ключова відмінність у тому, що «грошові мули» можуть не усвідомлювати своєї участі у злочині, тоді як у схемах смурфінгу зазвичай використовуються юридичні особи або банківські рахунки, спеціально створені для відмивання коштів.

На рисунку 1 зображено динаміку зростання обсягу P2P-переказів (транзакцій з картки на картку) в Україні протягом 2020–2023 років. Протягом цього періоду спостерігається стабільне зростання обсягу таких операцій – з 1,5 трлн. грн. у 2020 році до понад 3,1 трлн. грн. у 2023 році. Така тенденція відображає зростання популярності цифрових фінансових сервісів серед населення. Водночас зростання кількості дрібних переказів може також вказувати на активне використання P2P-інструментів у тіньових схемах, зокрема у випадках діяльності дропів та схем дроблення транзакцій з метою уникнення контролю.

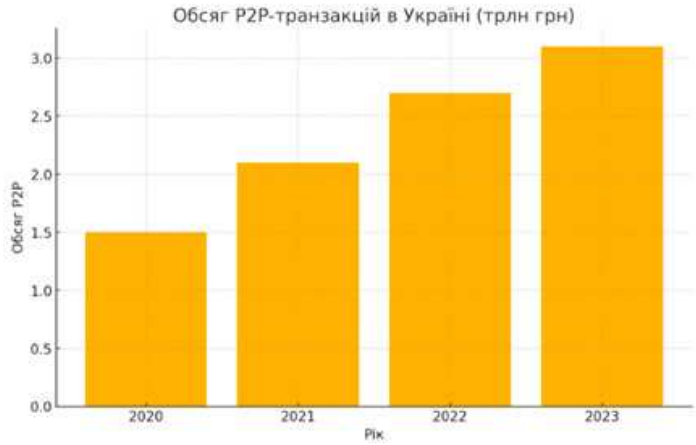


Рис. 1. Обсяг P2P-транзакцій в Україні протягом 2020–2023 років.

Джерело: складено автором за даними [6, 7, 8, 9]

До основних типів «грошових мулів» належать [5]:

1. Несвідомий (мимовільний) «грошовий мул»:

– людина не підозрює, що бере участь у фінансовій схемі, пов'язаній із шахрайством;

– жертва надає доступ до свого банківського рахунку під впливом шахраїв, часто через маніпуляції або введення в оману;

– вербування може відбуватися через сумнівні вакансії у соціальних мережах або пропозиції «швидкого заробітку».

2. Частково обізнаний «грошовий мул»:

– особа частково розуміє, що бере участь у потенційно незаконній фінансовій діяльності;

– може бути мотивована фінансовою вигодою або знаходитися під тиском шахраїв;

– ігнорує явні ознаки підозрілих операцій, намагаючись уникнути зайвих питань про походження коштів.

3. Свідомий співучасник:

– людина повністю усвідомлює свою участь у злочинній діяльності та навмисно відкриває рахунки для переказу незаконних коштів;

– добре знайомий з механізмом фінансового шахрайства та може безпосередньо співпрацювати зі злочинними угрупованнями;

– часто займається вербуванням інших грошових мулів, розширюючи схему та ускладнюючи процес відстеження незаконних коштів.

Залучення «дропів» – ключовий етап у схемах відмивання грошей та фінансових махінаціях. Організатори злочинних схем використовують різні методи для вербування, орієнтуючись на вразливі групи населення, які можуть погодитися передати свої банківські реквізити в обмін на грошову винагороду або з інших мотивів.

Одним із основних каналів залучення «дропів» є соціальні мережі. Через Facebook, Instagram, Telegram, TikTok та інші платформи зловмисники створюють групи, сторінки або окремі пости, де пропонують швидкий заробіток без зусиль. Оголошення можуть виглядати як «Робота без досвіду», «Легкий заробіток онлайн», «Гроші без вкладень» тощо. Деякі схеми маскуються під фріланс, платне тестування сервісів або допомогу у проведенні фінансових операцій. Цей канал націлений на студентів, безробітних, людей з низьким рівнем доходу. Це також особи, які мають боргові зобов'язання та шукають швидкі гроші. Ну і загалом це люди, які не до кінця розуміють принципи фінансової безпеки та юридичні наслідки своїх дій, що робить їх особливо вразливими до шахрайських схем.

Ще одним важливим каналом є Даркнет. У глибокій та темній мережі (Darknet) існують численні форуми та закриті чати, де відбувається торгівля банківськими рахунками, картками та особистими даними. «Дропи» можуть свідомо продавати свої рахунки або навіть не знати, що їхні дані використовуються у злочинних схемах (наприклад, якщо хакери викрали їхню інформацію). Цільова аудиторія цього каналу – це особи, які свідомо займаються кіберзлочинністю та хочуть заробити на продажі своїх фінансових даних; люди, які шукають анонімний заробіток і не усвідомлюють масштабів фінансових злочинів. Такими злочинами є продаж викрадених або підроблених документів для оформлення рахунків на фальшиві особи, використання зламаних або куплених банківських акаунтів для переказу незаконних

коштів, створення підставних компаній для отримання платежів і швидкого їх зняття через «дроп»-акаунти.

«Дропи» також часто вербуються через мережевий маркетинг, фіктивні інвестиційні компанії або фінансові піраміди. Організатори таких схем пропонують високий дохід без ризику або «пасивний дохід» в обмін на реєстрацію нових учасників та відкриття рахунків. Часто використовуються легальні платіжні сервіси, криптовалюти або псевдоінвестиційні платформи для обігу коштів. У цій схемі зазвичай приймають участь люди, які бажають швидкого заробітку без зусиль; особи, які не розбираються у фінансах і вірять у «гарантовані прибутки», новачки у сфері криптовалют, яким пропонують заробіток на трейдингу або майнінгу. Наприклад, це можуть бути фейкові інвестиції (пропонують вкласти гроші та отримувати стабільний дохід, проте насправді кошти використовуються для шахрайських транзакцій), «Криптовалютний арбітраж» (схема, де обіцяють високий прибуток за перекази між різними платформами, але натомість використовують рахунок «дропа» для відмивання коштів), системи «швидких платежів» (пропонують переказувати кошти між банками для «перевірки сервісу», фактично залучаючи «дропів» до схем із шахрайськими переказами).

«Дропи» є важливою ланкою у схемах відмивання грошей, оскільки вони дозволяють приховувати справжніх бенефіціарів фінансових потоків. Злочинці використовують банківські рахунки відкриті на ім'я «дропів», щоб отримувати платежі від фіктивних фірм чи підставних осіб. Потім гроші розподіляються через мережу рахунків, проводяться транзакції у різних валютах та юрисдикціях, а після цього виводяться за кордон через SWIFT-перекази, платіжні системи або криптообмінники. Такий ланцюг операцій ускладнює фінансовий моніторинг та дає змогу злочинцям уникнути підозр з боку банків.

Показовий приклад: шахраї відкривають рахунки на підставних осіб, одержують кошти як оплату за «послуги», а потім переказують їх в країни з ліберальним фінансовим контролем або виводять через криптовалюту.

Такою було схема МММ, започаткована Сергієм Мавроді. Вона була однією з найбільших фінансових пірамід, котра згодом пристосувалася до криптовалютного простору. У період з 2014 по 2016 рік вона активно застосовувала Bitcoin для залучення грошей від учасників по всьому світу.

Дослідження, проведене у 2019 році, продемонструвало, що схема охоплювала понад 16 000 біткоїн-адрес та здійснила понад 423 000 транзакцій [10]. На піку своєї активності через неї проходило понад 150 мільйонів доларів США на день. Гроші надходили від нових учасників і розподілялися між старими, що є класичною ознакою фінансової піраміди. Для маскування фінансових потоків використовувалися численні підставні особи та криптовалютні транзакції, що ускладнювало відслідковування дійсних бенефіціарів.

«Дропи» нерідко використовуються у схемах електронного шахрайства, де створюються фейкові інтернет-магазини або оголошення про продаж товарів, яких взагалі немає. Покупці переказують кошти на рахунок «дропа», який після отримання грошей або знімає їх готівкою, або переказує на інші рахунки шахраїв, після чого гроші зникають.

У криптовалютній сфері «дропи» стають власниками гаманців, на які надходять кошти від фішингових атак, злому акаунтів або інших незаконних операцій. Після отримання криптовалюти дропи перекидають її на інші гаманці або обмінюють на готівку через P2P-платформи, таким способом ускладнюючи відстеження злочинних операцій.

У 2025 році Мережа з розслідування організованої злочинності та корупції (OCCRP) повідомила про міжнародну шахрайську схему, в якій брали участь українські громадяни. Згідно з розслідуванням, троє українців були залучені до відмивання коштів, отриманих через шахрайські криптовалютні платформи. Вони отримували незаконні кошти на свої криптогаманці в Україні, після чого переводили їх організаторам схеми або конвертували у готівку. Ці дії ускладнювали відстеження фінансових потоків і дозволяли уникати контролю з боку правоохоронних органів [11].

Також «дропи» часто використовуються для обходу податкового законодавства та міжнародних санкцій. Наприклад, компанії, які перебувають під санкціями, можуть оформлювати продажі або поставки на підставних осіб, зокрема «дропів», які є «прокладками» у фінансових потоках. Це дозволяє легалізувати експортні операції або виводити кошти

з-під контролю регуляторів. У сфері податкових схем «дропи» оформлюють на себе фіктивні договори, отримують доходи від нібито виконаних робіт або наданих послуг, що дозволяє зменшувати податкове навантаження реального бенефіціара. Наприклад, власник бізнесу переводить частину доходу на рахунок «дропа» як «винагороду за консультаційні послуги», зменшуючи таким способом власну податкову базу. У міжнародних схемах

ухилення від санкцій «дропи» часто використовуються для купівлі товарів подвійного призначення, оплати контрактів з постачальниками або навіть для реєстрації компаній у юрисдикціях, де контроль за санкційними обмеженнями є слабшим.

Наприклад, 2Rivers, раніше відома як Coral Energy, є дубайською компанією, яка, за даними журналістських розслідувань, активно сприяла обходу західних санкцій, накладених на експорт російської нафти та нафтопродуктів. Компанія створила складну мережу фіктивних компаній та використовувала так званий «тіньовий флот» для транспортування нафти, приховуючи її російське походження [12].

2Rivers створила десятки компаній у вільних економічних зонах ОАЕ, таких як DMCC, а також у Гонконзі та інших юрисдикціях з низьким рівнем фінансового контролю. Ці компанії використовувалися для маскування реальних власників та джерел походження нафти. Компанія контролювала щонайменше 100 суден, які здійснювали перевезення російської нафти. Ці судна часто змінювали прапори, вимикали системи ідентифікації та здійснювали перевантаження нафти у морі, щоб уникнути виявлення. Через змішування російської нафти з іншими видами палива та зміну документів, компанія продавала нафту як продукт іншого походження, що дозволяло уникати санкційних обмежень. Для реєстрації компаній та управління фінансовими потоками використовувалися підставні особи, що ускладнювало відстеження реальних бенефіціарів та джерел фінансування.

Використання «дропів» у схемах ухилення від фінансового моніторингу призводить до значних фінансових втрат банків. Зокрема, банки наражаються на ризик штрафних санкцій від НБУ за недотримання вимог фінансового моніторингу, передбачених Законом України «Про запобігання та протидію легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом» (Закон №361-IX) [13]. У 2021 році НБУ наклав штраф у розмірі 1,5 млн. грн. на один з українських банків за неналежний фінансовий моніторинг операцій, пов'язаних із великою кількістю транзакцій через рахунки фізичних осіб-«дропів», які фактично були використані для виведення коштів за кордон. Це призвело до порушення статті 15 Закону №361-IX щодо обов'язку здійснювати належну перевірку клієнтів (KYC). НБУ регулярно застосовує штрафні санкції до банків за порушення вимог фінансового моніторингу, зокрема щодо неналежної перевірки клієнтів (KYC) та застосування ризик-орієнтованого підходу. У 2025 році НБУ наклав штраф у розмірі 20 млн. грн. на АТ "БАНК "УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ" за порушення вимог фінансового моніторингу [14].

Фінансові установи також зазнають репутаційних втрат – довіра клієнтів падає, а ризики втрати кореспондентських рахунків у міжнародних банках зростають.

«Дропи» можуть не підозрювати, що стають співучасниками злочину, але їхні дії підпадають під ст. 209 КК України – «Легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом». Покарання – від 3 до 12 років позбавлення волі з конфіскацією майна (частини 2 та 3 статті). Також застосовуються ст. 190 КК України – «Шахрайство», якщо «дропи» свідомо допомагають виводити кошти, отримані шляхом обману; ст. 200 КК України – «Незаконні дії з документами на переказ або платіжними картками» – за передачу своїх карткових рахунків третім особам; ст. 366 КК України – «Службове підроблення», якщо «дропи» або організатори схем використовують підроблені документи [15]. У 2023 році в Україні було викрито групу осіб, які за винагороду 2–3 тис. грн. передавали свої банківські картки організаторам фінансових схем для виведення грошей за кордон. Після розслідування було порушено кримінальні справи за ст. 209, 190 та 200 КК України, а також арештовано понад 150 карткових рахунків, що використовувалися у схемах відмивання коштів.

Масове використання «дропів» у фінансових схемах створює ілюзію легальності грошових потоків, але насправді розхитує стабільність банківської системи. Постійні повідомлення про затримання «дропів», блокування рахунків та штрафи для банків знижують довіру інвесторів та громадян до фінансової системи.

За даними НБУ, у 2023 році було заблоковано понад 3 500 рахунків, які використовувалися у схемах «дропів». Українські банки отримали зауваження від Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF) щодо недостатнього контролю за транзакціями. У 2024 році один із банків тимчасово призупинив обслуговування нових клієнтів через підозри у масовому використанні «дропів». Національний банк України (НБУ) у жовтні 2024 року запровадив тимчасовий ліміт на перекази з картки на картку між фізичними особами на суму 150 000 грн. на місяць лише для вихідних переказів, який обмежує діяльність «дропів» [16]. У грудні 2024 року НБУ застосував заходи впливу до трьох банків та двадцяти п'яти небанківських фінансових установ за порушення у сфері фінансового моніторингу та валютного законодавства [17].

Це створює негативний сигнал для інвесторів та ускладнює отримання міжнародного фінансування, оскільки Україна залишається у списку країн з високим ризиком відмивання коштів.

Вимоги KYC (Know Your Customer) та AML (Anti-Money Laundering). Українське законодавство зобов'язує фінансові установи ідентифікувати клієнтів та перевіряти їхню фінансову діяльність відповідно до Закону України «Про запобігання та протидію легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом» (№361-IX) [13]. Банки повинні встановлювати особу клієнта, перевіряти джерело походження коштів, аналізувати операції клієнтів на відповідність профілю та звітувати про підозрілі операції [11, 13]. Це дозволяє знижувати ризик використання рахунків «дропів» для відмивання коштів.

Виявити та попередити «вхід» «дропів» у фінансову систему можна вже на етапі первинної консультації клієнта співробітником фронт-офісу відділення банку – першої лінії захисту. Саме тут, у процесі спілкування з клієнтом, завдяки правильним запитанням, аналізу поведінки та оцінці ризиків, банк має можливість відсіяти потенційних «дропів» ще до відкриття рахунку та запобігти залученню клієнта до сумнівних фінансових схем.

Нижче наведені певні ознаки та критерії, за якими клієнта може бути віднесено до категорії клієнтів з ознаками «дроп», у випадку, якщо він має чотири та більше таких ознак (табл. 1).

Таблиця 1

Клієнти з ознаками «дроп»

Ознака/Критерій	*Категорія ознаки*	*Приклад/Коментар*
Звертається разом з іншими особами, діє під контролем третьої особи	Підозріла поведінка при відкритті рахунку	Група клієнтів відкриває рахунки одночасно, коментує третя особа
Не може чітко пояснити мету відкриття рахунку	Відсутність зрозумілої мети	«Просто для збереження грошей»
Відкриття рахунку у невідповідному регіоні	Ознака ризикової локації	Не проживає у регіоні, де відкриває рахунок
Вказує адресу для картки, невідому банку	Підозрілі контактні дані	Адреса відсутня у базах, не співпадає з реєстрацією
Має багато рахунків у різних банках, віртуальні картки	Ознака багатократного використання рахунків	Більше 3-х рахунків у гривні, багато Digital карток
Представник соціально вразливих груп	Соціальний фактор	Студент, пенсіонер, безробітний
Належить до ризикової вікової групи (14-25 або 55+)	Демографічний фактор	Молода або літня особа
Фінансові операції не відповідають профілю	Невідповідність соціально-фінансовому портрету	Пенсіонер отримує великі P2P-перекази
Новий клієнт або не мав активності	Недостатність історії	Раптовий сплеск активності після тривалого «затишшя»
Планує закрити рахунок в іншому банку та перевести кошти	Ознака міграції «дропів»	Посилання на ст.15 Закону «Про ПВК/ФТ»

Джерело: складено автором

У процесі обслуговування за певними ознаками також можна визначити, що рахунок використовується клієнтом з ознаками «дроп»:

– на рахунках клієнта спостерігається аномальна активність: високий обсяг зарахувань та переказів між картками, що різко з'являється після відкриття рахунку, хоча раніше транзакційна активність була відсутня;

– практично всі операції за рахунком становлять P2P-перекази або перекази на рахунки IBAN, без характерних для звичайних клієнтів банку покупок товарів чи оплат послуг;

– зараховані на рахунок кошти майже повністю знімаються через мережу POS-терміналів та банкоматів;

– щоденні зарахування на рахунки клієнта надходять від нових або невідомих платіжних карток;

– частка P2P-переказів перевищує 70% від усіх транзакцій на рахунку;

– кількість фінансових операцій із зарахуванням коштів на рахунок протягом місяця перевищує 30;

– клієнт має кілька облікових записів у мобільному застосунку на одному пристрої, що є ознакою потенційного використання сервісів для управління багатьма рахунками;

– одержувачі й відправники переказів майже завжди не мають спільних критеріїв або ознак, операції хаотичні за сумами та частотою;

– значна кількість переказів здійснюється на рахунки IBAN в інших банках.

Також індикаторами підозрілості фінансових операцій можуть бути:

– клієнт (або його представник) не може чітко пояснити, чим займається, або у чому полягає його діяльність;

– клієнт має велику кількість рахунків або платіжних карток, потреба в яких незрозуміла або не відповідає його реальним бізнес-потребам;

– клієнт (або його представник) скасовує проведення запланованої фінансової операції після запиту банку про надання додаткових документів чи пояснень;

– фінансові операції на рахунку фізичної особи не відповідають його ризик-профілю (наприклад, за віком, професією, доходами), є розбіжності між даними в опитувальниках і фактичними діями клієнта;

– клієнт демонструє незнання або непоінформованість щодо фінансових операцій на своєму рахунку, не може їх пояснити;

– при замовленні платіжної картки поштою клієнт вказує адресу, яка не відома банку або не збігається з адресою реєстрації;

– впродовж тривалого часу спостерігається повторювана тенденція великих щоденних оборотів за рахунком (наприклад, постійне зарахування і списання коштів протягом дня, а залишок на рахунку мінімальний);

– фінансові операції або їх сукупність не є типовими для звичайної діяльності клієнта (за цілями, типами або сумами), а надані клієнтом пояснення не виглядають обґрунтованими;

– відбуваються різкі зміни у фінансовій активності за рахунком клієнта;

– фінансові операції клієнта перевищують удвічі або більше суми, які він заявляв під час встановлення або оновлення ділових відносин;

– спостерігається нетипова активність на рахунку (наприклад, на пенсійний рахунок надходять великі суми від третіх осіб);

– за картковим рахунком клієнта фіксується значна кількість P2P-операцій (понад 30 у місяць), що може вказувати на статус «дроп».

Через рахунки «дропів» можуть проводитися фінансові операції, що пов'язані з отриманням коштів злочинним шляхом, а також використовуватись для маскування джерела походження коштів та відмивання грошей. Це можуть бути кошти, викрадені хакерами або іншими кіберзлочинцями (наприклад, під час фішингових атак); кошти, отримані від контрабанди; прибуток від торгівлі наркотиками, зброєю або іншими нелегальними товарами; кошти, пов'язані з ухиленням від сплати податків.

Боротьба з використанням рахунків «дропів» потребує тісної взаємодії на міжнародному рівні. Це включає впровадження більш жорстких фінансових санкцій щодо країн або окремих осіб, причетних до схем відмивання грошей; обмін інформацією між фінансовими установами та спеціалізованими органами (наприклад, Financial Intelligence Units); участь у глобальних ініціативах щодо протидії фінансовим злочинам (наприклад, FATF, Egmont Group); спільні розслідування і санкційні заходи у відповідь на фінансові злочини, що мають транскордонний характер [9].

Завдяки міжнародній співпраці підвищується ефективність боротьби з відмиванням грошей, фінансуванням тероризму та іншими злочинними схемами, де можуть використовуватись рахунки «дропів».

На рисунку 2 показано кругову діаграму, яка ілюструє використання інструментів фінансового моніторингу банками:

– 100% банків використовують ручний фінансовий моніторинг;

– 80% – застосовують алгоритмічний моніторинг транзакцій;

– 40% – впровадили інструменти штучного інтелекту.

Ця візуалізація показує поступовий перехід до цифрових та автоматизованих технологій у протидії фінансовим злочинам, проте традиційні підходи залишаються незмінно актуальними.

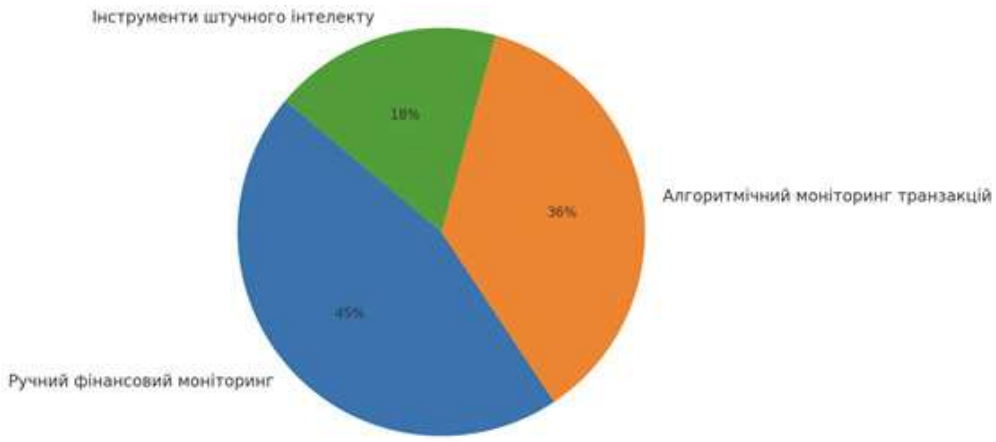


Рис. 2. Інструменти фінансового моніторингу, що застосовуються банками (%)
Джерело: складено автором за даними [18]

Сучасні системи фінансового моніторингу активно інтегрують технології штучного інтелекту (ШІ) для виявлення, аналізу та попередження підозрілих фінансових операцій, зокрема тих, що можуть бути пов'язані з відмиванням грошей, фінансуванням тероризму або діяльністю «дропів».

Технології ШІ дозволяють банкам вийти за межі традиційних методів перевірки транзакцій, що базуються на простих правилах або фіксованих лімітах. Застосування алгоритмів машинного навчання та глибинного аналізу даних забезпечує автоматичну обробку великих обсягів даних у режимі реального часу. Система аналізує тисячі або навіть мільйони транзакцій щодня, виявляючи потенційно підозрілі дії миттєво, без затримок, що особливо важливо для оперативного реагування на фінансові загрози.

Алгоритми ШІ виявляють аномалії та нетипові патерни поведінки клієнтів, тобто навчаються на історичних даних, створюючи профіль «нормальної» активності для кожного клієнта. Відхилення від цього профілю – наприклад, раптове збільшення кількості P2P-переказів, часті перекази на рахунки в інших банках або появу атипових контрагентів – автоматично фіксуються як потенційно ризикові дії.

Системи ШІ можуть визначати так звані «сценарії поведінки» — наприклад, модель активності «типового студента», «пенсіонера», «підприємця». Якщо фактичні дії клієнта відхиляються від передбачуваного сценарію, система формує попередження для фінансової установи.

Завдяки ШІ можливе прогнозування ймовірності участі клієнта у шахрайських або нелегальних схемах. Моделі прогнозування ризиків враховують не лише окремі транзакції, а й сукупність даних: історію активності, джерела надходжень, зв'язки з іншими клієнтами, IP-адреси, геолокації, типи пристроїв. Це дозволяє виявляти складні схеми фінансових махінацій, що можуть залишатися непоміченими при ручній перевірці.

Завдяки автоматизації рутинних процесів банківські аналітики отримують змогу оптимізувати роботу фінансового моніторингу, та зосередитися на дійсно ризикових випадках, покращуючи ефективність виявлення та запобігання злочинним схемам, зокрема схемам із використанням «дропів».

Впровадження ШІ у фінансовий моніторинг не лише знижує навантаження на співробітників банку, а й підвищує точність виявлення підозрілих операцій, що робить його потужним інструментом у боротьбі з фінансовими злочинами.

ПриватБанк (Україна) використовує алгоритми машинного навчання для автоматичного аналізу транзакцій клієнтів. Наприклад, ШІ-моделі виявляють аномальні P2P-перекази, що перевищують середньостатистичну активність, або платежі, характерні для схем отримання готівки з рахунку. Це дозволяє блокувати підозрілі операції ще до їх завершення.

У Monobank (Україна) впроваджено систему автоматичної обробки транзакцій із ризик-маркуванням. Штучний інтелект оцінює кожну операцію за параметрами: час, геолокація, сума, тип транзакції, профіль клієнта. Операції, що виходять за межі нормального профілю, надходять на додаткову перевірку аналітикам.

Банк HSBC (Велика Британія) використовує нейронні мережі для виявлення складних схем фінансування тероризму, де гроші розподіляються через велику кількість малих

транзакцій між різними країнами (структурування операцій). ШІ допомагає ідентифікувати спільні ознаки між клієнтами-«дропами» та знаходити приховані зв'язки між ними.

J.P. Morgan (США) використовує машинне навчання для аналізу патернів транзакцій та поведінкових сценаріїв. Це дозволяє виявляти нетипові операції (наприклад, перекази між клієнтами, які не мають логічного зв'язку) або випадки «мулінгу» (коли рахунки використовуються для транзиту коштів).

У США алгоритми ШІ виявили зв'язки між рахунками «дропів», які обслуговували один із криптообмінників, використовуючи схожі транзакційні шаблони (суми, частота, IP). Це дозволило заблокувати діяльність криптогаманця, пов'язаного з незаконною діяльністю.

Автоматичне виявлення аномалій – це одна з ключових функцій сучасних систем фінансового моніторингу, яка дозволяє банкам швидко і точно виявляти підозрілі фінансові операції, що можуть свідчити про відмивання грошей, фінансування тероризму або інші незаконні дії.

Цей процес ґрунтується на використанні алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання, які здатні обробляти великі обсяги транзакцій у режимі реального часу, автоматично виявляючи відхилення від звичайного фінансового профілю клієнта або типових транзакцій у певному сегменті. Він складається з таких кроків:

1. Формування профілю клієнта: система аналізує історичні дані клієнта (типові суми, частота, час проведення операцій, джерела надходжень, геолокації, використовувані пристрої). Наприклад, для студента характерні невеликі покупки, поповнення рахунку батьками, оплата послуг мобільного зв'язку.

2. Виявлення відхилень від профілю: якщо клієнт починає отримувати великі суми від десятків різних карток або регулярно знімає значні кошти через банкомати, ШІ фіксує це як аномалію.

3. Аналіз контексту: система враховує не лише окремі операції, а й загальні тенденції у банку чи регіоні. Наприклад, якщо спостерігається хвиля аномальних переказів у певній віковій групі або геолокації, це також є сигналом ризику.

4. Сигналізація та передача на перевірку: підозрілі операції маркуються системою та передаються на аналіз аналітикам банку для подальших дій (наприклад, запиту додаткових документів або блокування операції).

Нижче наведені приклади аномалій, що можуть свідчити про використання рахунку як «дропа» (табл. 2).

Таблиця 2

Аномалії, що свідчать про використання рахунку як «дропа»

Типова аномалія	*Приклад*	*Механізм дій банку*
Різке збільшення P2P-переказів	Студент отримує 50+ P2P-переказів за місяць	Маркування операцій, запит на документи, можливе блокування рахунку
Отримання коштів від багатьох невідомих осіб	Пенсіонер отримує щоденні перекази від 20 різних карток	Відправка транзакцій на перевірку аналітику, формування SAR (підозрілого звіту)
Раптове зняття великих сум у різних містах	Клієнт з Києва знімає готівку в Харкові, Одесі, Львові	Фіксація геолокаційної аномалії, запит підтверджуючих документів
Регулярні великі перекази на інші банки	Фізична особа переказує 300 000 грн. щотижня на інший банк	Перевірка джерела коштів, запит пояснень від клієнта
Отримання платежів від компаній-нерезидентів	На рахунок надходять суми від компаній з Кіпру та Латвії	Аналіз джерела платежів, перевірка на відповідність фінансовому профілю

Джерело: складено автором

Отже, до переваг автоматичного виявлення аномалій можна віднести миттєву ідентифікацію ризикових операцій без участі людини; виявлення складних схем, які важко виявити ручним аналізом; зниження навантаження на співробітників банку, концентрація на найважливіших кейсах; підвищення рівня захищеності банку від фінансових злочинів і штрафів регулятора.

Запобігання залученню громадян до незаконних фінансових операцій, зокрема у ролі «дропів», неможливе без належного рівня обізнаності населення щодо наявних ризиків та правових наслідків. У цьому контексті важливу роль відіграють освітні та профілактичні заходи, спрямовані на формування фінансової культури та правосвідомості.

Зважаючи на те, що значна частина населення не володіє достатнім рівнем знань у сфері фінансової безпеки, зростає потреба в організації широкомасштабних інформаційних кампаній. Їх метою має бути донесення до громадян правової оцінки дій, пов'язаних із передачею власних банківських реквізитів третім особам, а також пояснення можливих кримінально-правових наслідків такої поведінки.

Особливу увагу слід приділяти молодіжній аудиторії, яка найчастіше піддається впливу злочинних груп через соціальні мережі та онлайн-платформи. У межах навчальних програм доцільним є впровадження курсів із фінансової та цифрової грамотності, кейс-стаді з аналізом типових схем зловживань, а також інтерактивних заходів, що сприяють практичному засвоєнню знань. Високий рівень фінансової обізнаності є дієвим інструментом профілактики злочинів, пов'язаних з використанням «дропів».

Висновки. Використання «дропів» як інструменту обслуговування незаконних фінансових потоків є однією з ключових проблем сучасної тіньової економіки. Така практика сприяє відмиванню коштів, ухиленню від оподаткування та фінансуванню протиправної діяльності, що в сукупності підриває стабільність та прозорість фінансової системи держави.

Ефективна протидія цьому явищу можлива лише за умов комплексного підходу, який поєднує законодавчі ініціативи, розвиток цифрових механізмів верифікації та контролю, а також системну просвітницьку діяльність серед населення. Зокрема, модернізація нормативно-правової бази у сфері фінансового моніторингу має бути синхронізована з впровадженням технологій штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних, що дозволяють своєчасно виявляти підозрілі транзакції.

Окрему роль у протидії залученню «дропів» до незаконних схем відіграють фінансові установи, які повинні вдосконалювати механізми KYC (Know Your Customer) та AML (Anti-Money Laundering). Спільна робота банків, державних регуляторів та міжнародних організацій є критично важливою для забезпечення ефективної протидії цим загрозам, зокрема у транскордонному контексті. Поглиблення міжвідомчої та міжнародної співпраці дозволить суттєво обмежити можливості використання «дропів» у фінансових операціях та знизити загальний рівень тінізації економіки.

Список літератури:

1. Схема з дроп-картами: що це і як не стати пособником шахраїв. Міністерство внутрішніх справ України. 20.02.2024. URL: https://mvs.gov.ua/news/sxema-z-drop-kartami-shho-ce-i-iak-ne-stati-posobnikom-saxrayiv (дата звернення 06.08.2025).

2. Рекомендації FATF. Міністерство фінансів України. Лютий 2025. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Міжнародні%20стандарти%20FATF.pdf (дата звернення 12.08.2025).

3. Ведернікова С. В. Проблеми визначення рівня тіньової економіки в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки.* 2025. № 13 (1). С. 42-46. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/09.pdf (дата звернення 12.06.2025).

4. Понад 3 трильйони доларів незаконних коштів пройшло через світові фінансові ринки – наскільки серйозна проблема. Економічна правда. 24.01.2024. URL: https://epravda.com.ua/news/2024/01/24/709135/ (дата звернення 13.08.2025).

5. Грошові мули або дропи: що потрібно знати про актуальну шахрайську схему. Fintech Insider. URL: https://fintechinsider.com.ua/groshovi-muly-abo-dropy-shho-potribno-znaty-pro-aktualnu-shahrajsku-shemu/ (дата звернення 25.06.2025).

6. Звіт з оверсайту інфраструктур фінансового ринку. 2020 рік. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Report_oversight_2020.pdf?v=14 (дата звернення 01.08.2025).

7. Річний звіт. 2021. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2021.pdf?v=14 (дата звернення 01.08.2025).

8. Звіт з оверсайту інфраструктури фінансового ринку. 2022 рік. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Report_oversight_2022.pdf (дата звернення 01.08.2025).

9. Звіт з оверсайту інфраструктури фінансового ринку. 2023 рік. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ Report_oversight_2023.pdf?v=8 (дата звернення 01.08.2025).

10. Boshmaf Y., Elvitigala C., Al Jawaheri H., Wijesekera P., Al Sabah M. Investigating MMM Ponzi scheme on Bitcoin. arXiv:1910.12244. 01.12.2019. URL: https://arxiv.org/abs/1910.12244 (дата звернення 13.08.2025).

11. Журналісти викрили дві мережі криптошахраїв, які виманили у людей по всьому світу понад 275 мільйонів доларів, – розслідування «Схем». Detector Media. 06.03.2025. URL: https://surl.lu/pxsami (дата звернення 13.08.2025).

12. Bouissou J., Michel A., Tchoubar P. Shell companies, ghost ships and secret traders: How Russia circumvents Western oil sanctions. Le Monde. 30.10.2024. URL: https://www.lemonde.fr/en/les-decodeurs/article/2024/10/30/ shell-companies-ghost-ships-and-secret-traders-how-russia-circumvents-western-oil-sanctions_6730981_8.html (дата звернення 13.08.2025).

13. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: Закон України від 06.12.2019 №361-IX. Редакція від 09.01.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 361-20#n6 (дата звернення 30.06.2025).

14. Національний банк України. Національний банк у березні 2025 року застосував до шести банків та трьох небанківських фінансових установ заходи впливу за порушення у сфері фінмоніторингу та валютного законодавства. 2025. URL: https://surl.lt/limcjr (дата звернення 13.08.2025).

15. Кримінальний кодекс України: Закон України від 01.04.2001 №2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text (дата звернення 30.06.2025).

16. Національний банк України. Тимчасовий ліміт на суму переказів з «карти на карту» запобігатиме використанню платіжної інфраструктури в протиправних цілях та не вплине на діяльність волонтерів. 27.08.2024. URL: https://surl.li/apspgq (дата звернення 16.08.2025).

17. Національний банк України. Національний банк у грудні 2024 року застосував до трьох банків та двадцяти п'яти небанківських фінансових установ заходи впливу за порушення у сфері фінмоніторингу та валютного законодавства. 07.01.2025. URL: https://surl.li/kbjfyc (дата звернення 16.08.2025).

18. Feedzai. AI Fraud Trends 2025: More than 50% of Fraud Driven by AI and Hyper Realistic Impersonations, but Banks also use Generative AI to Fight Back. 06.05.2025. URL: https://www.feedzai.com/pressrelease/ai-fraud-trends-2025 (дата звернення 16.08.2025).

References:

1. Ministry of Internal Affairs of Ukraine. (2024, February 20). Scheme with drop cards: What it is and how not to become an accomplice to fraud. Retrieved from https://mvs.gov.ua/news/sxema-z-drop-kartami-shho-ce-i-iak-ne-stati-posobnikom-saxrayiv (accessed 6 August 2025). [In Ukrainian].

2. Ministry of Finance of Ukraine. (2025, February). FATF Recommendations. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/ Міжнародні%20стандарти%20FATF.pdf (accessed 12 August 2025). [In Ukrainian].

3. Vedernikova, S. V. (2025). Problems of determining the level of the shadow economy in Ukraine. Scientific Bulletin of Kherson State University. *Economic Sciences Series*, 13(1), 42-46. Retrieved from http://www.ej.kherson.ua/journal/ economic_13/09.pdf (accessed 12 August 2025). [In Ukrainian].

4. Ekonomichna Pravda. (2024, January 24). More than 3 trillion dollars of illicit funds have passed through global financial markets – how serious is the problem. Retrieved from https://epravda.com.ua/news/2024/01/24/709135/ (accessed 13 August 2025). [In Ukrainian].

5. Fintech Insider. (2025). Money mules or drops: What you need to know about a popular fraud scheme. Retrieved from https://fintechinsider.com.ua/groshovi-muly-abo-dropy-shho-potribno-znaty-pro-aktualnu-shahrajsku-shemu/ (accessed 25 June 2025). [In Ukrainian].

6. National Bank of Ukraine. (2020). Oversight Report of the Financial Market Infrastructure. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/ Report_oversight_2020.pdf?v=14 (accessed 1 August 2025). [In Ukrainian].

7. National Bank of Ukraine. (2021). Annual Report. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2021.pdf?v=14 (accessed 1 August 2025). [In Ukrainian].

8. National Bank of Ukraine. (2022). Oversight Report of the Financial Market Infrastructure. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Report_oversight_2022.pdf (accessed 1 August 2025). [In Ukrainian].
9. National Bank of Ukraine. (2023). Oversight Report of the Financial Market Infrastructure. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Report_oversight_2023.pdf?v=8 (accessed 1 August 2025). [In Ukrainian].
10. Boshmaf, Y., Elvitigala, C., Al Jawaheri, H., Wijesekera, P. & Al Sabah, M. (2019). Investigating MMM Ponzi scheme on Bitcoin. arXiv. Retrieved from https://arxiv.org/abs/1910.12244 (accessed 13 August 2025).
11. Detector Media. (2025, March 6). Journalists exposed two crypto fraud networks that scammed people worldwide for over $275 million. Retrieved from https://surl.lu/pxsami (accessed 13 August 2025). [In Ukrainian].
12. Bouissou, J., Michel, A. & Tchoubar, P. (2024, October 30). Shell companies, ghost ships and secret traders: How Russia circumvents Western oil sanctions. Le Monde. Retrieved from https://www.lemonde.fr/en/les-decodeurs/article/2024/10/30/shell-companies-ghost-ships-and-secret-traders-how-russia-circumvents-western-oil-sanctions_6730981_8.html (accessed 13 August 2025).
13. Law of Ukraine No. 361-IX. (2019, December 6). On prevention and counteraction to legalization (laundering) of proceeds from crime, terrorist financing and financing of weapons of mass destruction proliferation. Version dated 9 January 2025. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#n6 (accessed 30 June 2025). [In Ukrainian].
14. National Bank of Ukraine. (2025, March). The National Bank applied sanctions to six banks and three non-bank financial institutions for violations in the area of financial monitoring and currency regulation. Retrieved from https://surl.lt/limcjr (accessed 13 August 2025). [In Ukrainian].
15. Criminal Code of Ukraine. (2001, April 1). Law No. 2341-III. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text (accessed 30 June 2025). [In Ukrainian].
16. National Bank of Ukraine. (2024, August 27). Temporary limit on card-to-card transfers will prevent abuse of the payment infrastructure. Retrieved from https://surl.li/apspgq (accessed 16 August 2025). [In Ukrainian].
17. National Bank of Ukraine. (2025, January 7). In December 2024, the National Bank applied sanctions to three banks and 25 non-bank financial institutions for violations in the field of financial monitoring and currency regulation. Retrieved from https://surl.li/kbjfyc (accessed 16 August 2025). [In Ukrainian].
18. Feedzai. (2025, May 6). AI Fraud Trends 2025: More than 50% of Fraud Driven by AI and Hyper Realistic Impersonations, but Banks also use Generative AI to Fight Back. Retrieved from https://www.feedzai.com/ pressrelease/ai-fraud-trends-2025 (accessed 16 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025
Прийнята до публікації 21.08.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

УДК: 336.201.2:336.01 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-94-100

ФОРМУВАННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ НА ОСНОВІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ БАНКУ

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

Анотація. *У статті обґрунтовано, що адаптація бізнес-моделей банків в умовах невизначеності свідчить про високу актуальність проблематики розробки ефективних механізмів трансформації, здатних забезпечити гнучкість і стабільність функціонування банків у змінному середовищі. Запровадження методичного підходу до проведення стрес-тестування бізнес-моделі банку здатне протистояти винятковим, але ймовірним несприятливим сценаріям та шокам різного походження. У статті запропоновано процес створення системи стрес-тестування бізнес-моделі банку та ключові аспекти розроблення сценаріїв стрес-тестування. За результатами проведеного дослідження зазначено, що розроблений підхід до стрес-тестування на основі бізнес-моделі банку підвищить якість механізмів забезпечення його стійкості до зовнішніх загроз та шоків.*
Ключові слова: *банк, бізнес-модель, стрес-тестування, ризик-менеджмент.*

DEVELOPMENT OF A METHODOLOGICAL APPROACH TO STRESS TESTING BASED ON THE BANK'S BUSINESS MODEL

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

Abstract. *The integration of the business model as a key element of strategic bank management constitutes a fundamental approach aimed at harmonizing strategic objectives with available resources, the characteristics and dynamics of the operational environment, and stakeholder expectations. By modifying and adapting the business model in accordance with strategic priorities and external changes, banks are able to enhance their competitiveness, ensure financial stability, and achieve sustainable long-term development. Given the advantages provided by stress testing, it is considered necessary to develop a model for its implementation based on best practices and regulatory requirements. The author proposes a process for establishing a stress testing system for a bank's business model. The purpose of stress testing the bank's business model is to assess its resilience and ability to withstand exceptional but plausible adverse scenarios and shocks of various origins. This process serves as a proactive risk management tool aimed at identifying vulnerabilities and weaknesses inherent in the business model that may generate crisis potential and pose threats to financial and operational stability. Within the proposed approach, a detailed analysis of changes in the bank's position on the SOM map is conducted, including its transition to a group with a different business model and, consequently, a different risk profile. Using econometric and statistical tools, analysts identify the factors driving changes in the business model and assess their impact on the bank's risk profile. Following the stress testing, a report is prepared in the format defined by the bank. Based on this report, recommendations are developed regarding bank business models and corresponding risk profiles. These recommendations are aimed at increasing the viability and resilience of the bank and minimizing future risks. The proposed approach to stress testing based on the bank's business model is expected to improve the quality of mechanisms that ensure resilience to external threats and shocks.*
Keywords*: bank, business model, stress testing, risk management.*

JEL Classification: E580; G210; C510

Постановка проблеми. Інтеграція бізнес-моделі як ключового елемента стратегічного управління банком становить базовий підхід, що спрямований на гармонізацію стратегічних цілей із наявними ресурсами, особливостями та динамікою операційного середовища, а також очікуваннями стейкхолдерів. Модифікуючи та адаптуючи бізнес-модель відповідно до стратегічних пріоритетів і зовнішніх змін, банки здатні підвищувати свою конкурентоспроможність, забезпечувати фінансову стабільність і досягати сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За результатами дослідження тенденцій розвитку наукових праць у сфері бізнес-моделей банків встановлено, що основна частка публікацій з'явилася останніми роками, їх здійснили провідні вчені у цій галузі: Ф. Болівар (F. Bolívar) [1], М. Чернов (M. Cernov) [2], О. Зарутцька [3], Р. Ерцеговац (R. Ercegovac) [4],

В. Коваленко [5], Л. Жердецька [6], В. Рудевська [7], Ю. Онищенко [8], М. Квальярієлло (M. Quagliariello) [8] та інші. Складність концепту бізнес-моделей банків спричиняє різноманіття підходів до визначення їх компонентів та формування адаптивного оцінювання бізнес-моделі у системі стратегічного менеджменту банку.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових підходів до адаптації бізнес-моделей банків в умовах невизначеності свідчить про високу актуальність проблематики розробки ефективних механізмів трансформації, здатних забезпечити гнучкість і стабільність функціонування банківських установ у змінному середовищі. Запровадження методичного підходу до проведення стрес-тестування бізнес-моделі банку здатне протистояти винятковим, але ймовірним несприятливим сценаріям та шокам різного походження. Цей процес слугує проактивним інструментом ризик-менеджменту, спрямованим на виявлення вразливостей та слабких місць, притаманних бізнес-моделі, які можуть генерувати кризовий потенціал та формувати загрози для фінансової та операційної стійкості.

Мета дослідження – розробка методичного підходу до проведення стрес-тестування бізнес-моделі банку, що визначається як оцінювання її стійкості та здатності протистояти винятковим, але ймовірним несприятливим сценаріям та шокам різного походження.

Основний матеріал. У сучасних умовах функціонування банків важливим завданням менеджменту є забезпечення життєздатності та стійкості їхніх бізнес-моделей. Відповідно до цього, необхідним є вдосконалення інструментарію їх оцінювання насамперед з використанням стрес-тестування.

Це зумовлено тим, що, по-перше, стрес-тестування є проактивним інструментом оцінювання стійкості бізнес-моделі банку в умовах несприятливих сценаріїв. Враховуючи високий рівень невизначеності та непрогнозованості операційного середовища, стрес-тестування надає банкам інструментарій виявлення вразливостей та слабких місць їхніх бізнес-моделей. Піддаючи бізнес-модель сценаріям стресу, банки можуть оцінити свою здатність протистояти несприятливим умовам, тим самим підвищуючи свою здатність пом'якшувати ризики та забезпечувати стійкість [9]. По-друге, необхідність проведення стрес-тестування узгоджується з нормативними вимогами, спрямованими на підвищення стійкості банківської системи. Відповідність цим нормативним вимогам зобов'язує банки ретельно оцінювати свої бізнес-моделі за різних стресових сценаріїв, тим самим визначаючи потребу в здійсненні стрес-тестування у банківській галузі [9].

По-третє, стрес-тестування забезпечує підвищення транспарентності та підзвітності у банківській системі. Надаючи інформацію про потенційний вплив несприятливих подій на життєздатність та стійкість банку, стрес-тестування сприяє більшій прозорості внутрішньобанківської практики ризик-менеджменту. Це, зі свого боку, має вирішальне значення для зміцнення довіри до банків, підтримки стабільності банківської системи та захисту інтересів вкладників та кредиторів [9].

Окрім зазначеного, важливою перевагою є те, що стрес-тестування полегшує прийняття стратегічних рішень та планування капіталу в банках. Виявляючи слабкі місця та потенційний дефіцит капіталу, стрес-тестування дозволяє банкам ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати стратегії розподілу капіталу та підвищувати ефективність системи ризик-менеджменту. У цьому аспекті стрес-тестування бізнес-моделі банку забезпечує досягнення таких цілей, як:

– перегляд та валідація внутрішнього процесу оцінювання достатності капіталу (ICAAP, Internal Capital Adequacy Assessment Process); ICAAP є важливим інструментом для банків у визначенні внутрішнього капіталу, необхідного для забезпечення стійкості та відповідності регуляторним вимогам;

– перегляд та валідація внутрішнього процесу оцінювання достатності ліквідності (ILAAP, Internal Liquidity Adequacy Assessment Process), який використовується банками для забезпечення відповідності їх ліквідності потребам у майбутньому;

– перегляд та валідація стратегічних планів банку; комбінація стрес-тестування та аналізу чутливості може використовуватися для оцінювання взаємодії між балансовими показниками та зовнішніми факторами (макроекономічні фактори, динаміка банківської галузі, політична та соціальна динаміка), ця інформація матиме важливе значення для визначення / перегляду стратегічних цілей банку, бізнес-стратегій та бізнес-моделі.

Цей стратегічний вимір стрес-тестування бізнес-моделі банку підкреслює його актуальність як інструменту підвищення стійкості на мікро- та макрорівнях банківської системи.

Узагальнивши зазначене, можна зробити висновок, що метою стрес-тестування бізнес-моделі банку є оцінювання її стійкості та здатності протистояти винятковим, але ймовірним несприятливим сценаріям та шокам різного походження.

Зважаючи на ті переваги, які забезпечує проведення стрес-тестування, вважаємо за необхідне розробку моделі його проведення з урахуванням кращих практик та нормативних вимог (рис. 1).



Рис. 1. Процес створення системи стрес-тестування бізнес-моделі банку

Джерело: складено авторкою на основі [9, 10]

На першому етапі має бути здійснена конкретизація цілей стрес-тестування бізнес-моделі банку. Відповідно до її результатів може бути визначено за доцільне:

– проведення стрес-тестування лише як нормативного заходу в рамках наглядової структури стрес-тестування та / або ICAAP, ILAAP;

– оцінити стійкість бізнес-моделі банку до широкого спектра несприятливих сценаріїв;

– виявити потенційні вразливості або слабкі місця у бізнес-моделі банку, включаючи чутливість видів діяльності, продуктів та ризиків до несприятливих подій та оцінювання їх потенційного впливу на життєздатність та стійкість;

– ідентифікувати індивідуальний профіль ризиків банку та розробити на цій основі ефективніші стратегії зменшення ризиків та плани на випадок непередбачених обставин;

– встановити ключові показники ефективності (KPI) та ключові показники ризику (KRI), їх діапазони для базових та стресових умов у контексті підтримки прийняття стратегічних рішень у банку; розуміючи, як різні сценарії стресу можуть вплинути на результати діяльності та прибутковість банку, вище керівництво та рада директорів можуть приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу капіталу, стратегії та планування ресурсів.

Чітко окресливши ці цілі, банки можуть гарантувати, що їх стрес-тестування буде чітко спрямованим та узгодженим з системою ризик-менеджменту та стратегічного менеджменту.

З іншого боку, цілі проведення стрес-тестування дозволять конкретизувати об'єкти стрес-тестування, стресові сценарії та методологію проведення.

На другому етапі, відповідно до цілей стрес-тестування, уточнюється склад об'єктів стрес-тестування, до яких у найбільш загальному вигляді відносимо:

– бізнес-модель банку загалом як комплексний концепт, її конкурентна або фінансова компонента з необхідною глибиною структуризації;
– індивідуальний профіль ризиків банку;
– ключові показники ефективності та ризику.

При визначенні об'єктів стрес-тестування можуть використовуватись особливості бізнес-моделі банку, визначені за результатами її ідентифікації.

Відповідно до підходу А. Синюк стрес-тестування на основі бізнес-моделі включає «…ґрунтовний аналіз ризиків та вивчення впливу негативних факторів на окремий банк, а також на інші банки з аналогічною бізнес-моделлю. Такий підхід дозволяє розширити інструментарій стрес-тестування шляхом прогнозування можливих негативних змін у банківській системі країни» [11].

На третьому етапі здійснюється розробка сценаріїв, що є критично важливим компонентом стрес-тестування, та передбачає врахування аспектів, представлених на рис.2.



Рис. 2. Ключові аспекти розроблення сценаріїв стрес-тестування бізнес-моделі банку

Джерело: складено авторкою на основі [9]

На основі отриманої інформації аналітикам банку необхідно сформувати набір ймовірних сценаріїв стресу, які відображають низку несприятливих подій (кредитні шоки; ринкові шоки через волатильність ринкових факторів; структурні або циклічні зміни в економіці; політичні події; зміни у податковій, бюджетній, монетарній політиках) та їх потенційний вплив на бізнес-модель банку (балансові позиції, фінансові результати, безперервність діяльності тощо).

Сценарії стрес-тестування розробляються у вигляді моделі прогнозованого розвитку подій, мають бути комплексними, охоплювати ключові різноманітні фактори зовнішнього середовища, забезпечувати реалістичне оцінювання впливу на ключові показники діяльності банку. При формуванні сценаріїв також мають бути визначені їх часові характеристики (горизонт, тривалість стресової події та швидкість відновлення, щоб оцінити стійкість бізнес-моделі банку за різних часових умов), щоб забезпечити належне відображення потенційного впливу на фінансовий стан, результати діяльності та профіль ризику банку [9].

На цьому етапі обов'язково здійснюється калібрування сценаріїв, що передбачає коригування значень параметрів, уточнення величин шоків або перевірку припущень за допомогою аналізу чутливості та бек-тестування (для оцінювання чутливості вихідних

даних моделі до змін ключових вхідних змінних та параметрів). Крім того, сценарії можуть перевірятись на основі історичних даних, щоб визначити їх надійність та придатність для відображення реальних стресових подій. Ефективно калібруючи сценарії, банки можуть отримати більш реалістичні результати стрес-тестів, які допомагають виявляти вразливості та приймати обґрунтовані рішення [9].

Підсумковим етапом розроблення сценаріїв є їх адаптація до конкретних характеристик та профілю ризику банку, враховуючи ключові напрями його діяльності, географічний профіль, клієнтську базу, джерела фінансування, структуру активів та ризики. Це гарантує, що сценарії є релевантними та значущими для оцінювання унікальних вразливостей та сильних сторін банку.

У цьому контексті нейромережевого кластерного аналізу (Self-Organizing Maps, SOM) дозволяє моделювати значення ризик-факторів для кожного сценарію та оцінити можливі наслідки зростання рівня ризиків та зміни положення банку на SOM-карті. Наприклад, для бізнес-моделі «Роздрібна» погіршення якості споживчих кредитів може викликати значний вплив на їх ліквідність у зв'язку із втратою позичальниками кредитоспроможності [11].

Четвертий етап передбачає розроблення кількісних моделей для визначення впливу стресових сценаріїв на визначені об'єкти. Окрім традиційних підходів, таких як кореляційний та регресійний аналіз, метод Монте-Карло, теорія екстремальних значень, VAR-аналіз, банки можуть використовувати:

– динамічне програмування для моделювання складних систем з великою кількістю можливих варіантів розвитку подій, що дозволяє аналізувати взаємозв'язки між різними змінними та оптимізувати прийняття рішень в умовах невизначеності;

– векторні авторегресії, що дозволяють врахувати зміни у динаміці та виявляти кілька типів залежностей, таких як лінійна та нелінійна взаємодії;

– баєсівський аналіз, що базується на теорії ймовірностей, дозволяє враховувати невизначеність та прогнозувати події на основі наявної та нової інформації;

– моделі машинного навчання для виявлення складних зв'язків між різними змінними та прогнозування подій на основі великих обсягів даних; цей підхід може бути особливо ефективним у виявленні неочевидних залежностей та прогнозуванні складних сценаріїв.

Як доповнення до базових підходів до моделювання впливу стресових сценаріїв на параметри бізнес-моделі банку вважаємо за доцільне використовувати кількісні методи ідентифікації бізнес-моделі банку на основі нейромережевого кластерного аналізу. У рамках цього підходу параметри, включені до ідентифікації бізнес-моделі банку, розраховуються з урахуванням змін, що є наслідком реалізації стресових сценаріїв [11].

На основі змодельованих значень параметрів, включених до ідентифікації бізнес-моделі банку, визначається прогнозне положення банку на SOM-карті, з урахуванням чого можна оцінити, наскільки банк відрізняється від інших банків за профілем і рівнем ризиків та динамікою фінансових показників. Водночас моделювання зміни положення банку на SOM-карті дозволяє оцінити вплив різних стрес-сценаріїв на стійкість та профіль ризику банку та визначити найбільш ефективні стратегії управління [11].

На наступному етапі на основі відповідних інформаційних даних, необхідних для проведення стрес-тестування (внутрішні дані з фінансової звітності, звіти про управління ризиками та операційні бази даних, а також дані про зовнішні фактори), безпосередньо здійснюється стрес-тестування та проводиться поглиблена аналітична робота з отриманими за його результатами даними.

У рамках розробленого підходу насамперед відбувається поглиблене дослідження змін позиції банку на SOM-карті та перехід до групи з іншою бізнес-моделлю та, відповідно, зміна профілю ризику. Аналітиками з використанням економетричного та статистичного інструментарію проводиться виокремлення факторів, що призводять до зміни бізнес-моделі, та впливу цих змін на профіль ризику банку.

На основі отриманих даних здійснюється аналіз причин та наслідків цих змін, що дозволяє встановити, які фактори призвели до зміни бізнес-моделі банку та як це впливає на його профіль ризику, життєздатність та стійкість. Особлива увага має приділятись ідентифікації найбільш негативних наслідків для банку та розробці стратегій для їх уникнення або зменшення.

Додаткову аналітичну цінність має дослідження профілю ризику та стійкості банків, які займають близьке положення до нової прогнозної точки розміщення банку, щодо якого здійснюється стрес-тестування, на SOM-карті.

За результатами проведення стрес-тестування формується звітність за визначеним банком форматом, на основі опрацювання якої здійснюється розроблення рекомендацій щодо бізнес-моделей банків та відповідних профілів ризику. Ці рекомендації спрямовані на підвищення рівня життєздатності та стійкості банку та мінімізацію ризиків у майбутньому.

Висновки. Зважаючи на зазначене, вважаємо, що розроблений підхід до стрес-тестування на основі бізнес-моделі банку підвищить якість механізмів забезпечення його стійкості до зовнішніх загроз та шоків.

Список літератури

1. Bolívar F., & Duran M. A., & Lozano-Vivas A. Business model contributions to bank profit performance: A machine learning approach. *Research in International Business and Finance*. 2023. № 64. P. 101870. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101870. URL: https://surl.lt/feivpj (дата звернення: 15.07.2025).
2. Cernov M., & Urbano T. Identification of EU Bank Business Models. *European Banking Authority Research Paper.* 2018. № 2. URL: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3758413 (дата звернення: 15.07.2025).
3. Zarutska O., & Ponomarova O., Pavlov R., & Pavlova T., & Levkovich O. Changes in Ukrainian banks business models in times of military crisis. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2022. №6(47). P. 8–18. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3923. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3923. (дата звернення: 12.07.2025).
4. Ercegovac R., & Pečarić M., & Klinac I. Bank risk profiles and business model characteristics. *Journal of Central Banking Theory and Practice.* 2020. № 9(3). P. 107-121. DOI: https://doi.org/10.2478/jcbtp-2020-0039. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/298995/1/1738015424.pdf. (дата звернення: 26.07.2025).
5. Коваленко В. В., Сергєєва О. С., Іванова Т. В. Науково-теоретичний підхід до визначення бізнес-моделі банків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2022. №1-2. С. 18-26. DOI: 10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-18-26. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/18-26.pdf. (дата звернення: 26.07.2025).
6. Жердецька Л. В., Батенєва К. О. Сучасні бізнес-моделі банків України: ідентифікація та оцінювання. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2023. №5-6. С. 47-53. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-47-53. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/ collections/2023/306-307/pdf/47-53.pdf. (дата звернення: 26.07.2025).
7. Рудевська В. І. Бізнес-архітектура банківського сектору у забезпеченні зростання економіки країни: теорія, методологія, практика : монографія. Київ: Автограф, 2021. 236 с. URL: http://dspace.lnulibrary.lviv.ua/jspui/handle/123456789/170. (дата звернення: 26.07.2025).
8. Онищенко Ю. І. Бізнес-модель банку: сутність та взаємозв'язок зі стратегією розвитку. *Економічний простір.* 2020. № 160. С. 113-117. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ ecpros_2020_160_23. (дата звернення: 29.07.2025).
9. Quagliariello M. Stress Testing the Banking System: Methodologies and Applications. Cambridge University Press, Forthcoming. 2009. 354 p. URL: SSRN: https://ssrn.com/abstract=1325756. (дата звернення: 12.07.2025).
10. Про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Положення, затверджене постановою правління НБУ 11.06.2018. № 64. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Tex. (дата звернення: 12.07.2025).
11. Синюк А. О. Оцінювання фінансової стійкості банків з використанням бізнес-моделей. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2018. № 2 (60). С. 176–187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2018_2_26. (дата звернення: 29.07.2025).

References

1. Bolívar, F., & Duran, M. A., Lozano-Vivas, A. (2023). Business model contributions to bank profit performance: A machine learning approach. *Research in International Business and Finance*, 64, 101870. DOI: https://doi.org/ 10.1016/j.ribaf.2022.101870. Retrieved from https://surl.lt/feivpj. (accessed July 15, 2025).
2. Cernov, M., & Urbano, T. (2018). Identification of EU Bank Business Models. *European Banking Authority Research Paper,* 2. Retrieved from http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3758413. (accessed July 15, 2025).

3. Zarutska, O., & Ponomarova, O., & Pavlova, T., & Levkovich, O. (2022). Changes in Ukrainian banks business models in times of military crisis. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice,* 6(47), 8–18. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3923. Retrieved from https://fkd.net.ua/ index.php/fkd/article/view/3923. (accessed July 12, 2025).

4. Ercegovac, R., & Pečarić, M., & Klinac, I. (2020). Bank risk profiles and business model characteristics. *Journal of Central Banking Theory and Practice,* № 9(3), 107-121. DOI: https://doi.org/10.2478/jcbtp-2020-0039. Retrieved from https://www.econstor.eu/bitstream/10419/298995/1/ 1738015424.pdf. (accessed July 26, 2025).

5. Kovalenko, V., & Serhieieva, O., & Ivanova, T. (2022). Scientific and theoretical approach to the definition of banks 'business model. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 1-2, 18-26. DOI: 10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-18-26. Retrieved from http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/18-26.pdf. (accessed July 26, 2025). [In Ukrainian].

6. Zherdetska, L., & Batenieva, K. (2023). Modern business models of ukrainian banks: identification and assessement. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu,* 5-6, 47-53. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-47-53. Retrieved from https://surl.li/euscwt/. (accessed July 26, 2025). [In Ukrainian].

7. Rudevska, V. (2021). Biznes-arkhitektura bankivs'koho sektoru u zabezpechenni zrostannia ekonomiky krainy: teoriia, metodolohiia, praktyka. Kyiv: Avtohraf. Retrieved from http://dspace.lnulibrary.lviv.ua/jspui/handle/ 123456789/170. (accessed July 26, 2025). [In Ukrainian].

8. Onyschenko, Yu. (2020). Bank business model: essence and interrelation with the strategy for development. *Ekonomichnyj prostir,* 160,113-117. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-21. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_23. (accessed July 29, 2025). [In Ukrainian].

9. Quagliariello, M. (2009). Stress Testing the Banking System: Methodologies and Applications. Cambridge University Press, Forthcoming. Retrieved from https://ssrn.com/abstract=1325756. (accessed July 12, 2025). [in English].

10. National Bank of Ukraine (2018). Regulation on the Organization of the Risk Management System in Banks of Ukraine and Banking Groups, approved by the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 64. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Tex. (accessed July 12, 2025). [In Ukrainian].

11. Syniuk, A. (2018). Assessment of financial stability of banks using business models. *Naukovyj pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, 2 (60), 176–187. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2018_2_26. (accessed July 29, 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 11.07.2025
Прийнята до публікації 21.07.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

УДК: 336.77:658.8 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-101-108**

РОЛЬ КАСТОМІЗАЦІЇ У РОЗВИТКУ РИНКУ КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ

Поцелуйко І. В., доктор філософії, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, Україна
e-mail: ihor.potseluiko@protonmail.ch
ORCID: 0009-0000-7884-747X

Дубина М. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, Україна
e-mail: maksim-32@ukr.net
ORCID: 0000-0002-5305-7815

Федорів Ю. М., аспірант, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, Україна
e-mail: fedoriv@stu.cn.ua
ORCID: 0009-0000-6636-3144

Анотація. *Метою статті є обґрунтування ролі кастомізації в розвитку ринку кредитних послуг. Для проведення дослідження було використано такі методи: контент-аналіз, групування, систематизація, абстрагування, індукція, дедукція. У статті конкретизовано наслідки використання кастомізації у процесі розробки, продажу кредитних продуктів, виокремлено окремі види такої кастомізації, серед якої були визначені такі: персоніфікована, цінова, поведінкова, цифрова, групова та ризикова. Також обґрунтовано особливості позитивного впливу кастомізації на стабільний розвиток ринку кредитних послуг. Визначено, що цифровізація кредитної сфери сприятиме поступовій індивідуалізації взаємодії кредитних установ з їхніми клієнтами. Встановлено, що процес персоналізації кредитних послуг сьогодні перебуває на початкових етапах впровадження. Кредитні установи ще недостатньо володіють необхідними знаннями, методиками, алгоритмами для використання цифрових технологій у процесі глибокої персоналізації власних послуг.*
Ключові слова: *кастомізація, кредитна послуга, ринок кредитних послуг, кредитна установа, банківська установа, небанківські фінансово-кредитні установи, кредитування.*

THE ROLE OF CUSTOMISATION IN THE DEVELOPMENT OF THE CREDIT SERVICES MARKET

Ihor Potseluiko, PhD, Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, Ukraine
e-mail: ihor.potseluiko@protonmail.ch
ORCID: 0009-0000-7884-747X

Maksym Dubyna, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, Ukraine
e-mail: maksim-32@ukr.net
ORCID: 0000-0002-5305-7815

Yuriy Fedoriv, PhD Student, Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, Ukraine
e-mail: fedoriv@stu.cn.ua
ORCID: 0009-0000-6636-3144

Abstract. *Customisation is becoming an important trend in the development of the credit services market today, given the interest of banks, non-bank financial, and credit institutions in using this approach to provide credit services. Digital technologies are creating new conditions for the development and sale of personalised credit products. Further active use of these technologies will only contribute to this process, which will ultimately affect both the quality of credit risk management by financial institutions and the effectiveness of their interaction with customers.*
The purpose of the article is to substantiate the role of customization in the development of the credit services market. The following methods were used to conduct the research: content analysis, grouping, systematization, abstraction, induction, deduction. This is achieved by specifying the consequences of customisation in the process of developing and selling credit products, identifying specific types of customisation, including personalised, price-based, behavioural, digital, group, and risk-based customisation. It has been determined that the list of these types may be expanded in line with the pace of personalisation of credit products by financial institutions. In the article, the positive impact of customisation on the stable development of the credit services market is also substantiated. It has been established that personalization and its use as an approach to the development and sale of credit products can have a systematic positive impact on the functioning of the credit services market, contribute to reducing credit risks within the country's credit system, improve the quality of credit services, and enhance the effectiveness of interaction with consumers of these services.

Thus, in the article, it is determined that the digitalisation of the credit sector will contribute to the gradual individualisation of the interaction between credit institutions and their customers, which will consist of the development of personalised credit products that will be sold to individual consumers or customer segments that will be distinguished by certain characteristics. It has also been established that the personalisation of credit services is currently in the early stages of implementation. Credit institutions still lack the necessary knowledge, methodologies, and algorithms to use digital technologies in the process of deeply personalising their services.

Keywords: *customisation, credit service, credit services market, credit institution, banking institution, non-bank financial and credit institutions, lending.*

JEL Classification: G210; D140

Постановка проблеми. Провідну роль у функціонуванні ринку фінансових послуг відіграють кредитні установи. Комерційні банки, небанківські фінансово-кредитні інститути сьогодні в першу чергу приділяють вагому увагу наданню кредитних послуг різним економічним суб'єктам. Такі послуги дають змогу отримувати найбільші доходи з урахуванням вартості тих ресурсів, які вони залучають на зовнішніх та внутрішньому фінансовому ринку.

Проте кредитування є високоризиковим видом діяльності, і завжди залишається актуальним питання щодо ефективного управління кредитними ризиками, які виникають в процесі здійснення кредитної діяльності. Питанням управління такими ризиками сьогодні приділена вагомо увага як в науковій літературі, так і в практичній діяльності всіх без винятку фінансових установ. На жаль вирішити питання виникнення ризику неповернення клієнтами позик вирішити повністю неможливо. Саме тому кредитні установи фокусують свою увагу на наданні позик тим клієнтам, які мають здатні ефективно використати їх та виконувати власні зобов'язання. Кредитні установи сьогодні вже використовують значну кількість різних підходів, схем до оцінки кредитоспроможності позичальників. Проте повністю виключити виникнення помилок щодо надання позик домогосподарствам, суб'єктам підприємницької діяльності, іншим установам неможливо.

Цифрові технології значним чином змінили діяльність кредитних установ. Сьогодні виникають нові можливості щодо управління суб'єктами господарювання, підвищення ефективності використання їхніх ресурсів, забезпечення якіснішої взаємодії з контрагентами. Комерційні банки, небанківські фінансово-кредитні установи серед усіх суб'єктів господарювання відіграють найбільш помітну роль у розробці, адаптації, використанні цифрових технологій у власній діяльності. Це відбувається тому, що цифрові технології дійсно мають значний потенціал, які фінансові установи можуть застосовувати й тим самим покращувати ефективність власної роботи і знижувати при цьому ризики втрати коштів. Відповідно ці установи використовують цифрові технології у процесі управління кредитними ризиками. Також поступово починають їх застосовувати й у процесі надання кредитних послуг, продажу кредитних продуктів. При цьому, з одного боку, цифрові технології дозволяють якісніше і ґрунтовніше оцінювати кредитоспроможність позичальників і ухвалювати досить швидко рішення про доцільність видачі позик, а з іншого – ці технології покращують процес обробки інформації про клієнтів, яка є доступною, дозволяють запропонувати їм ті кредитні продукти, в яких вони можуть мати потребу [1; 2].

Персоналізація поступово впроваджується в роботу кредитних установ, що впливає і на функціонування ринку кредитних послуг, і надалі, на наше переконання, цей процес буде лише поглиблюватися відповідно до темпів впровадження і використання цифрових технологій у діяльності банківських і небанківських фінансово-кредитних установ. Саме кастомізація кредитних послуг дає змогу зазначеним установам краще управляти власними кредитними ризиками, будувати якісні взаємовідносини з клієнтами на умовах довіри, поваги та взаємопорозуміння. Окреслено актуалізує проведення нових наукових досліджень у сфері кастомізації кредитних послуг, її впливу на подальший розвиток ринку кредитних послуг [3; 4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своїх роботах О. Базілінська, С. Глущенко, Н. Демчишак, Л. Євтух, А. Жаворонок, М. Забаштанський, В. Коваленко, М. Лалакулич, Г. Миськів, Н. Островська, І. Садчикова, А. Семеног, Н. Чмйпеш приділили значну увагу дослідженню особливостей функціонування та розвитку ринку кредитних послуг, його ролі у розвитку національної економіки. При цьому саме питанням удосконалення кредитних послуг, впровадження цифрових технологій у діяльність кредитних установ присвячені наукові роботи таких науковців: В. Богомолова, В. Данилишин, О. Попело, Н. Приказюк, С. Тесля та інші.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, незважаючи на численні дослідження у сфері функціонування кредитних установ, розвитку ринку кредитних послуг, його цифрової трансформації, дослідження сутності кастомізації як нового напрямку удосконалення кредитних послуг, її ролі загалом у функціонування зазначеного ринку є фрагментарними та несистемними. Недостатньо сьогодні існує робіт, у яких би досліджувався вплив кастомізації як напрямку трансформації сфери кредитних послуг на ринок таких послуг, поведінку споживачів та фінансових установ на такому ринку.

Метою статті є обґрунтування ролі кастомізації в розвитку ринку кредитних послуг.

Основний матеріал. Кастомізація може відігравати важливу роль у формуванні конкурентних переваг фінансових установ на ринку кредитних послуг і загалом позитивно впливати на їх фінансовий стан. Наслідками використання цього підходу до розробки і продажу кредитних продуктів для господарської діяльності кредитних установ можуть бути такі:

– впровадження принципу клієнтоорієнтованості дає можливість кредитним установам підвищити власну репутацію, сприяє підвищенню лояльності клієнтів, що безпосередньо впливає на їхню кількість;

– розширення кредитної діяльності через розробку нових продуктів для різних категорій клієнтів, що позитивно впливає на формування доходів кредитних установ, стабільність їхньої фінансової діяльності з урахуванням диверсифікації кредитних ризиків;

– зниження загального кредитного ризику, оскільки відбувається ретельніше оцінювання фінансового стану потенційних позичальників і продаж їм кредитних продуктів з урахуванням результатів такого оцінювання;

– сприйняття клієнтами кредитної установи як інноваційної, технологічної установи, яка постійно удосконалює свою діяльність і впроваджує нові принципи обслуговування клієнтів;

– підвищення аналітичної роботи в кредитних установах з метою впровадження моделей кращого дослідження стану ринку кредитних послуг, фінансових можливостей потенційних клієнтів, аналізу можливих доходів та прибутку від диверсифікації кредитних послуг, їх індивідуалізації;

– поступове впровадження моделі цифрової трансформації кредитної установи, що позитивно впливає на продуктивність її функціонування, ефективність використання ресурсів та підвищує стабільність такої роботи, а це знову позитивно впливає на формування репутації банківських і небанківських кредитних установ;

– забезпечення зростання довіри до кредитних установ через якісне обслуговування, пропозиції індивідуальних кредитних продуктів, більш гнучкий підхід кредитних установ до співпраці з власними клієнтами.

Враховуючи значний потенціал кастомізації в наданні послуг кредитними установами зазначимо, що процес її забезпечення є досить складним і складнорегламентованим, оскільки може стосуватися надання кредитних послуг окремим категоріям позичальників, використовуватися виключно для видачі конкретних кредитних продуктів. Все це обумовлює і існування різних видів кастомізації, які сьогодні можуть використовуватися в діяльності кредитних установ (рис. 1). Розглянемо їхню сутність детальніше.

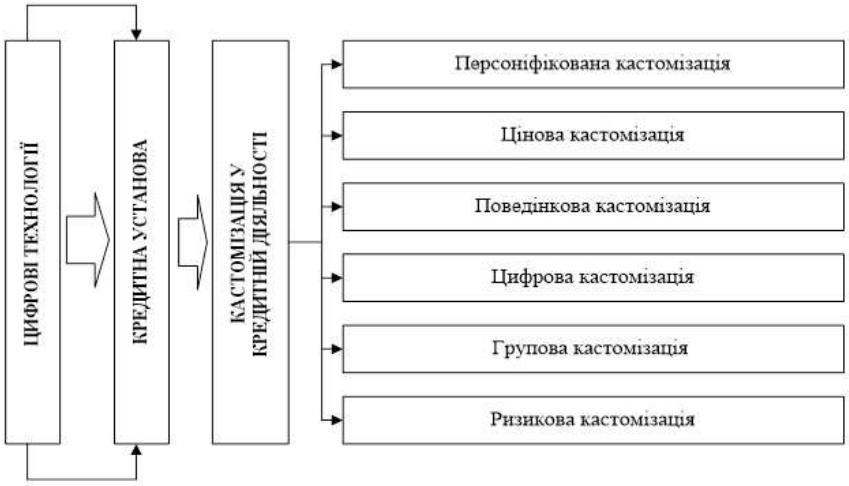


Рис. 1. Види кастомізації кредитних послуг

Джерело: складено авторами

Персоніфікована кастомізація кредитної послуги – це процес розробки кредитного продукту на основі інформації про фінансові можливості потенційного клієнта, результатів аналізу його кредитної поведінки, способів використання фінансових послуг, доходів, сімейного стану, уподобань та інших показників. Застосування персоніфікованої кастомізації дозволяє впровадити механізм гнучкого налаштування умов кредитних продуктів з метою кращого задоволення потреб клієнтів у кредитних ресурсах. У сучасних умовах це можливо реалізувати виключно через використання цифрових технологій, які дозволяють мінімізувати ризики, пов'язані з персоналізацією, та посилити її переваги для кредитної установи.

Цінова кастомізація кредитної послуги – це процес розробки кредитного продукту, в межах якого відбувається адаптація ціни позики, а саме процентної ставки, комісій, можливих бонусів залежно від індивідуальних характеристик клієнта, результатів оцінки його фінансового ризику та аналізу історії взаємовідносин із кредитною установою. Цінова кастомізація дає змогу кредитору отримати максимально можливий дохід з урахуванням ризикованості кредитування різних економічних суб'єктів.

Поведінкова кастомізація кредитної послуги – це процес аналізу фінансової поведінки домогосподарств, оцінки моделей такої поведінки, виявлення традиційних підходів клієнта до використання фінансових послуг, його платіжної дисципліни, витратних звичок тощо.

Застосування цього типу кастомізації дає змогу банку глибше проаналізувати фінансову модель клієнта, його звички у використанні грошових ресурсів та фінансових інструментів. На основі отриманої інформації кредитна установа може розробляти та пропонувати комплексні кредитні або загалом фінансові продукти, які здатні задовольняти не лише кредитні, але й інші фінансові потреби клієнтів.

Цифрова кастомізація кредитної послуги – це процес адаптації каналів продажу кредитних продуктів для окремих категорій споживачів, а також визначення способів надання кредитних послуг залежно від території проживання, віку, освіти та інших персоналізованих характеристик клієнтів. У цьому випадку кредитна установа використовує відповідні цифрові канали для продажу спеціалізованих кредитних продуктів, розроблених для окремих груп клієнтів, з метою максимально повного задоволення їхніх потреб.

Зауважимо, що сьогодні цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку кредитних установ і забезпечують поступову цифрову трансформацію. Значною мірою в наукових працях [5; 6] авторами досліджуються питання такої трансформації, але особливо саме зазначені технології дають змогу сьогодні технічно використовувати їх для кастомізації кредитних продуктів [7; 8].

Групова кастомізація кредитної послуги – процес розробки кредитних продуктів не для конкретного клієнта, а для визначеної групи споживачів кредитних послуг, яку кредитна установа виокремлює серед усіх клієнтів за певними ознаками: віком, статтю, територією проживання, особливостями фінансової поведінки, попитом на фінансові продукти, а також каналами їх використання. Варто зазначити, що в сучасних умовах кредитні установи найчастіше використовують модель групової кастомізації кредитної послуги у її базовому варіанті, оскільки кредитні (та загалом фінансові) продукти орієнтовано на різні категорії клієнтів і соціальні групи.

Ризикова кастомізація кредитної послуги – це процес розробки кредитних продуктів шляхом адаптації їхніх умов до рівня ризику потенційних позичальників. Така адаптація ґрунтується на аналізі кредитної історії клієнтів, їхнього фінансового стану, особливостей споживання фінансових продуктів, поведінкових характеристик тощо. Використання цього виду кастомізації насамперед впливає на ефективність управління кредитним ризиком фінансової установи. Воно дозволяє більш виважено підходити до балансування між потенційними доходами та ризиками при наданні кредитної послуги.

Враховуючи можливості використання катостомізації кредитними установами також можна виокремити і системні наслідки від використання такого підходу до розробки та продажу кредитних продуктів, які притаманні не виключно конкретній фінансовій установі, а загалом кредитній системі країни. В першу чергу розглянемо яким чином кастомізація впливає на стабільність функціонування ринку кредитних послуг при поступовому її використанні різними типами кредитних установ (рис. 2).

Враховуючи реалії функціонування ринку кредитних послуг, можемо обґрунтувати такі особливості позитивного впливу кастомізації на стабільний розвиток такого ринку:

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

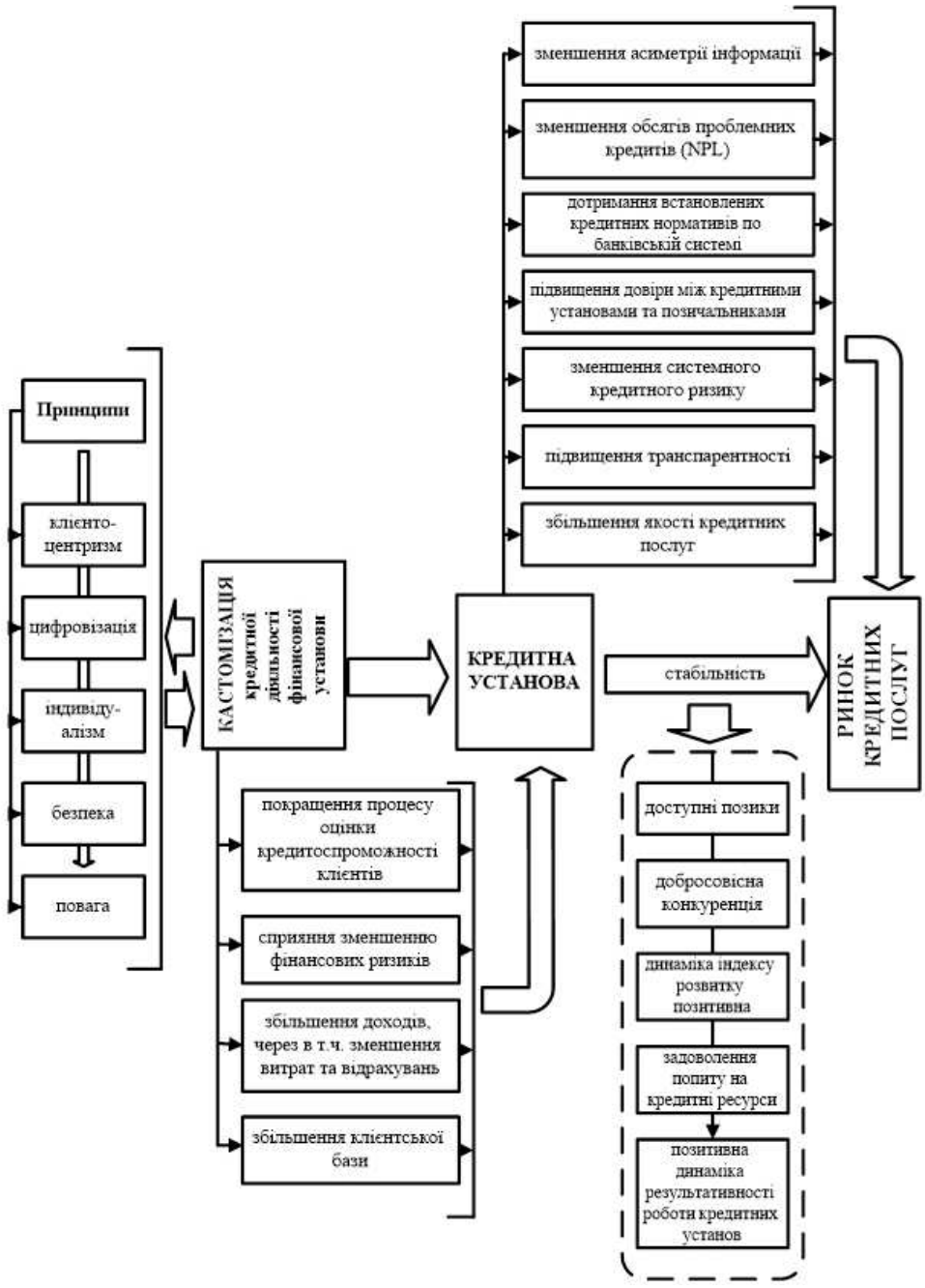


Рис. 2. Вплив кастомізації кредитних послуг на стабільність функціонування ринку кредитних послуг

Джерело: складено авторами з урахуванням [9; 10].

1) кастомізація насамперед позитивно впливає на процес взаємодії між кредитною установою та клієнтом, сприяючи формуванню довірчих двосторонніх відносин. Кредитна установа, аналізуючи більш детально фінансовий стан клієнтів, їхню здатність повернути позики, формує обґрунтовану впевненість у надійності таких клієнтів. У свою чергу, клієнти, отримуючи індивідуальний та лояльний підхід до обслуговування, схильні більше довіряти такій установі та загалом виявляють вищу задоволеність якістю отриманих кредитних послуг;

2) кастомізація також дозволяє залучати нових клієнтів, які раніше не відповідали стандартним критеріям кредитної установи щодо надання позик. Завдяки адаптації умов кредитних продуктів до специфіки окремих категорій споживачів (зокрема, рівень офіційного доходу, сімейний стан, місце проживання, наявність заборгованостей або історія взаємодії з іншими фінансовими установами), кредитні установи можуть суттєво розширювати власну

клієнтську базу. У результаті кастомізація сприяє підвищенню фінансової інклюзії, тобто забезпеченню доступу до фінансових послуг для різних соціальних верств населення. Це, у свою чергу, підвищує залученість громадян до фінансової системи, сприяє легалізації доходів та витрат, що позитивно впливає на її функціонування;

3) кастомізація, базуючись на використанні цифрових технологій, одночасно виступає фактором стимулювання цифрового розвитку ринку кредитних послуг. Її реалізація потребує розробки нових моделей обробки значних обсягів інформації, адаптації цифрових платформ до специфіки діяльності кредитних установ. Ці технології, у свою чергу, розвиваються фахівцями або компаніями, що надають послуги у сфері цифрових рішень для фінансових установ, із врахуванням практичного досвіду їх застосування. Удосконалення та широке впровадження цифрових технологій дає змогу кредитним установам глибше аналізувати клієнтів, створювати інноваційні кредитні продукти, а також пропонувати індивідуалізовані умови обслуговування, що формує передумови для системної цифровізації ринку кредитних послуг, його інноваційного розвитку та поширення позитивного ефекту на інші сегменти фінансової системи і загалом національну економіку;

4) кастомізація також забезпечує кредитним установам можливість гнучко змінювати умови надання послуг відповідно до змін економічного середовища. Це особливо актуально для країн із високим рівнем економічної нестабільності, де фінансові установи повинні оперативно реагувати на нові виклики задля забезпечення власної стабільності та прибутковості. Здатність до швидкої адаптації безпосередньо впливає на зменшення ймовірності виникнення фінансових ризиків та, як наслідок, сприяє стабільному функціонуванню ринку фінансових послуг навіть в умовах складних економічних обставин.

Висновки. У статті розглянуто теоретичні та прикладні аспекти розвитку ринку кредитних послуг та впливу кастомізації таких послуг на стабільність його функціонування. Це було реалізовано через розгляд сутності та наслідків використання кастомізації у процесі розробки і продажу кредитних продуктів. Визначено, що персоналізація у кредитній сфері пов'язана в першу чергу з розробкою продуктів для позичальників, в яких можуть варіюватися параметри позик залежно від стану фінансових можливостей клієнтів та їх історії взаємодії з кредитною установою.

Також у статті визначено, що процеси цифровізації, які сьогодні спостерігаються в сфері фінансових послуг, значним чином прискорюють персоналізацію фінансових послуг, в тому числі у кредитній сфері. Використання цифрових технологій дає технологічну можливість розробляти, продавати кредитні продукти. Враховуючи високий рівень конкуренції між кредитними установами на ринку фінансових послуг саме впровадження механізмів кастомізації кредитних послуг на основі використання цифрових технологій є важливою складовою формування їхньої конкурентоспроможності.

У статті розглянуті види кастомізації кредитних послуг, серед яких виокремлено такі: персоніфікована, цінова, поведінкова, цифрова, групова, ризикова. Обґрунтовано, що для забезпечення ефективного використання персоналізації як способу розробки, надання кредитних послуг, доцільно використовувати різні підходи до визначення сегментів клієнтів, які можуть об'єднуватися за різними критеріями. Саме детальне вивчення індивідуальних профілів клієнтів кредитної установи, що необхідно в сучасних умовах здійснювати на основі використання цифрових технологій, дає більш гнучкі можливості для таких установ формувати відповідні сегменти споживачів або виділяти окремих потенційних позичальників для формування відповідних пропозицій кредитних продуктів для них.

Також приділено увагу опису ролі кастомізації в забезпеченні стабільності функціонування ринку кредитних послуг. Встановлено, що поступове впровадження такого підходу у кредитну діяльність різних типів фінансових установ дозволяє покращити процес оцінки кредитоспроможності клієнтів, сприяти зменшенню фінансових ризиків, забезпечувати зростання доходів через зменшення відрахувань та у підсумку сприяти збільшенню кількості клієнтів кредитних установ.

Список літератури

1. Попело О. В., Тарасенко А. В. Розвиток цифрових інновацій на ринку кредитних послуг України. *Бізнес Інформ.* 2023. № 3. С. 108–114. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-108-114

2. Тесля С. М., Забара Ю. В. Фінансові технології у цифровізованому суспільстві: інноваційні моделі впровадження та фінансова інклюзія для післявоєнного відновлення

України. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 23. С. 115-121. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5215 (дата звернення 10.03.2025).

3. Богомолова В.С. До питання про співвідношення категорій персоніфікація, індивідуалізація, верифікація та автентифікація сторін в договорах онлайн кредитування. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 8. С. 554-557. URL: http://lsej.org.ua/8_2024/134.pdf (дата звернення 10.03.2025).

4. Данилишин В., Синиця С. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення. Т*рансформаційна економіка.* 2023. № 3(03). С. 16-20. URL: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/26 (дата звернення 14.03.2025).

5. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3649 (дата звернення 15.03.2025).

6. Попело О., Жаворонок А., Космулезе К. Г. Вплив штучного інтелекту на діяльність фінансових установ та безпеку держави. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2024. № 1(37). С. 226–239. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-226-239.

7. Rysin V., Prokopenko O., Muravskyi O., Pechenko R., Holiachuk N., Zinchenko A. Personalization of Banking Products (Services) using Digitalization Technologies. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Vol. 20. Pp. 2528-2539. URL: https://wseas.com/journals/bae/2023/e405107-2392.pdf (дата звернення 14.03.2025).

8. Khropatyy P. Personalization in Banking: The Key to a Perfect Customer Experience. *Intellias*. 2024. URL: https://intellias.com/personalized-banking (дата звернення 10.07.2025).

9. Дубина М. В., Поцелуйко І. В., Швець М. А. Кастомізація кредитних послуг банківських установ: сутність та особливості. *Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики : збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Полтава: НУПП імені Юрія Кондратюка*, 2024. С. 103-104.

10. Дубина М. В., Поцелуйко І. В., Швець М. А. Теоретичні положення функціонування кредитних установ в умовах кастомізації сфери фінансових послуг. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 342–350. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-342_350.pdf (дата звернення 15.03.2025).

References

1. Popelo, O. V., Tarasenko, A. V. (2023). Development of digital innovations in the credit services market of Ukraine. *Biznes Inform*, 3, 108–114. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-108-114 . [In Ukrainian].

2. Teslia, S. M., Zabara, Yu. V. (2024). Financial technologies in a digitalized society: innovative models of implementation and financial inclusion for the post-war recovery of Ukraine. *Investytsii: praktyka ta dosvid,* 23, 115-121. Retrieved from https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5215 (accessed March 10, 2025). [In Ukrainian].

3. Bohomolova, V. S. (2024). On the question of the correlation of the categories of personification, individualization, verification and authentication of the parties in online lending agreements. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal,* 8, 554-557. Retrieved from http://lsej.org.ua/8_2024/134.pdf (accessed March 10, 2025)). [In Ukrainian].

4. Danylyshyn, V., Synytsia, S. (2023). Digitalization in the financial services market: essence and significance for the economy of Ukraine in today's conditions. *Transformatsiina ekonomika,* 3(03), 16-20. Retrieved from https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/26 (accessed March 14, 2025)). [In Ukrainian].

5. Bereslavska, O. (2024). Transformation of banking services in the context of digitalization. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3649 (accessed March 15, 2025)). [In Ukrainian].

6. Popelo, O., Zhavoronok, A., Kosmulese, K. G. (2024). The impact of artificial intelligence on the activities of financial institutions and state security. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia, (1(37)), 226–239. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-226-239. [In Ukrainian].

7. Rysin, V., Prokopenko, O., Muravskyi, O., Pechenko, R., Holiachuk, N., Zinchenko, A. (2023). Personalization of Banking Products (Services) using Digitalization Technologies. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 2528-2539. Retrieved from https://wseas.com/journals/bae/2023/e405107-2392.pdf (accessed March 14, 2025)).

8. Khropatyy, P. (2024). Personalization in Banking: The Key to a Perfect Customer Experience. *Intellias.* Retrieved from https://intellias.com/personalized-banking (accessed March 10, 2025)).

9. Dubyna, M. V., Potseluiko, I. V., Shvets, M. A. (2024). Customization of credit services of banking institutions: essence and features. *Molodizhna nauka: innovatsii ta hlobalni vyklyky: zbirnyk tez za materialamy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh. Poltava: NUPP imeni Yuriia Kondratiuka* (pp. 103-104). [In Ukrainian].

10. Dubyna, M. V., Potseluiko, I. V., Shvets, M. A. (2024). Theoretical provisions of the functioning of credit institutions in the context of customization of the financial services sector. *Biznes Inform*, 9, 342–350. Retrieved from https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-342_350.pdf (accessed March 15, 2025)). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025
Прийнята до публікації 21.08.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

УДК: 368:656.6 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-109-114**

ІНСТРУМЕНТИ МЕХАНІЗМУ СТРАХОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

Тутов В. О., аспірант кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: v.tutov.personal@gmail.com
ORCID ID: 0009-0000-4206-6946

Анотація. *Метою цієї статті є комплексне дослідження механізмів страхового забезпечення як інструменту для стабільного функціонування та розвитку водного транспорту в Україні. У процесі проведення дослідження було застосовано методи логічного узагальнення, синтезу та аналізу. У роботі аналізується стратегічне значення страхування для стабільності галузі та його тісний зв'язок зі станом національного торговельного флоту. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові підходи до систематизації страхових механізмів, що забезпечують чітке і однозначне трактування ключових понять. Виокремлено комплекс стримуючих чинників, які перешкоджають впровадженню страхових інструментів і розвитку ринку загалом. Практичне значення запропонованого підходу полягає у підвищенні ефективності використання страхових механізмів, що особливо актуально в умовах стагнації національного ринку. Це враховує зростаючу роль України у міжнародній торгівлі та процесах глобалізації.*
Ключові слова: *ризики, глобалізація, вантаж, флот, резерви, вантажоперевезення.*

INSTRUMENTS OF THE MECHANISM OF INSURANCE SUPPORT FOR THE FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF WATER TRANSPORT

Vitalii Tutov, post-graduate student, Department of Financial Management and Stock Market, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: v.tutov.personal@gmail.com
ORCID ID: 0009-0000-4206-6946

Abstract. *This article analyzes the insurance mechanisms essential for the effective functioning and development of Ukraine's water transport sector. In the process of conducting the research, methods of logical generalization, synthesis and analysis were applied. We highlight water transport insurance as a key element for industry stability, directly linked to the state of the national merchant fleet and broader economic resilience. Our research methodology employs a systematic approach to define insurance concepts clearly and avoid ambiguous interpretations. We identify a range of factors hindering market growth, including: low insurance payouts and public distrust in insurance companies, the outdated state of the national fleet and unbalanced insurer portfolios, limited access to reliable investment instruments, the absence of a unified state strategy for regulating water transport and insurance. The practical value of this research lies in its ability to provide a clear framework for addressing these challenges. By developing targeted insurance instruments, Ukraine can enhance resilience, 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 market stagnation.*
Keywords: *risks, globalization, cargo, fleet, reserves, freight transportation,*

JEL Classification: G220

Постановка проблеми. З урахуванням швидких темпів зростання світових обсягів вантажоперевезень, водний транспорт посідає ключове місце у системі міжнародної логістики. Розвиток глобальних економічних зв'язків, активізація зовнішньої торгівлі та поширення мультимодальних схем доставки збільшують потребу в ефективному страховому супроводі діяльності водного транспорту. Страхування цього виду транспорту, яке є складовою морського страхування, охоплює широкий спектр майнових інтересів. Воно включає не лише страхування вантажів (карго), а й покриття ризиків, пов'язаних із самими суднами, фрахтом, витратами на їх експлуатацію, а також із можливими прибутками від подальшої реалізації перевезених товарів.

У сучасній економіці страхування водного транспорту відіграє роль важливого елемента фінансової системи, що сприяє збереженню стабільності та мінімізації ризиків, пов'язаних із природними загрозами та коливаннями ринку. Використання страхових механізмів у цій галузі дозволяє зменшувати можливі фінансові втрати та створювати передумови для розвитку інфраструктури транспортної сфери. З огляду на вагоме значення водних перевезень у світовій економіці, особливої актуальності набуває необхідність безперервного вдосконалення страхових інструментів, їх пристосування до нових економічних умов і

підвищення ефективності управління ризиками, що супроводжують діяльність і подальший розвиток водного транспорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика страхування водного транспорту є предметом численних наукових досліджень українських учених. Їхні роботи охоплюють як теоретичні, так і практичні аспекти цієї сфери. Серед дослідників цієї проблематики слід відзначити О. Кнейслера, С. Лєонова, Н. Іванову, Л. Нечипорук, Г. Губіну, В. Баранову та інших. У їхніх працях ключова увага приділяється вивченню організації процесу страхування водного транспорту, а також аналізу міжнародного досвіду у цій сфері. Окремо розглядаються різноманітні форми та види страхових послуг, що охоплюють морські ризики. Подальші наукові дослідження ринку страхування водного транспорту в Україні є критично важливими. Вони мають зосереджуватися на аналізі основних показників, що дозволить об'єктивно оцінити його сучасний стан; на визначенні наявних проблем і перешкод для розвитку цієї галузі; на вдосконаленні механізмів страхового забезпечення, що покликані покривати ризики, пов'язані з експлуатацією та функціонуванням водного транспорту.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Оскільки водний транспорт є основою міжнародної торгівлі, а його стабільність безпосередньо залежить від розвитку супутніх послуг, таких як страхування, що мінімізує потенційні збитки, а також спостерігається стагнація у розвитку внутрішнього ринку страхових послуг, постає потреба у впорядкуванні та чіткому визначенні ключових проблем, пов'язаних зі страхуванням водного транспорту. Фрагментарність наукових джерел і відсутність єдиної загальноприйнятої концепції для опису цих проблем зумовлюють доцільність комплексного розгляду питання страхового забезпечення у цій галузі із залученням міжнародного досвіду та практики функціонування ринків. Такий підхід передбачає застосування методів узагальнення та порівняльного аналізу наукових позицій різних авторів щодо проблематики страхування водного транспорту, а також впорядкування та стандартизацію практичного досвіду у сфері заставного менеджменту як важливої складової системи морського страхування та захисту майнових інтересів.

Мета дослідження – комплексне дослідження механізмів страхового забезпечення як інструменту для стабільного функціонування та розвитку водного транспорту в Україні.

Основний матеріал. Водний транспортний комплекс України становить важливу частину національної економічної системи, виконуючи широкий спектр функцій, необхідних для задоволення транспортних потреб різних секторів господарства [1].

Проте нинішній стан торговельного флоту країни значною мірою не відповідає сучасним міжнародним стандартам, особливо у сфері експлуатаційних характеристик, технічного оснащення та безпеки судноплавства. Це зумовлює високий рівень зношеності суден і супроводжується недостатнім рівнем державного контролю за дотриманням вимог морської безпеки. Серед ключових проблем слід виокремити низький технічний рівень водного транспорту, що є наслідком відсутності системного оновлення флоту ще з радянських часів [1].

Для подолання окресленої проблеми необхідно посилити реалізацію державних програм, спрямованих на модернізацію національного морського та річкового флоту. Важливою складовою цієї стратегії має стати формування дієвого механізму страхового захисту, який дозволить мінімізувати фінансові ризики судновласників та стимулюватиме розвиток інфраструктури водного транспорту. Страхові інструменти є ключовим механізмом для зміцнення фінансової стійкості судновласників. Вони не лише зменшують залежність бізнесу від бюджетних дотацій, а й безпосередньо сприяють підвищенню безпеки судноплавства. Ці зміни спрямовані на комплексне вирішення проблем: від покращення технічного стану флоту до створення умов для стабільного функціонування водного транспорту, що мінімізує потребу у залученні державних коштів.

Крім того, в умовах обмеженого фінансування воднотранспортної (морської) галузі через механізм бюджетних програм зростає потреба у формуванні більш сприятливого інвестиційного середовища. Це можливо завдяки внесенню змін до чинного законодавства, які б стимулювали як іноземних, так і національних інвесторів вкладати кошти у модернізацію та розвиток річкового й морського флоту України.

Згідно зі статистичними спостереженнями, переважна частка аварій у сфері водного транспорту зумовлена недостатньою готовністю суден до надзвичайних ситуацій. Причиною цього найчастіше є не технічний стан суден чи їх морехідність, а низький рівень підготовки екіпажів та скорочення їх чисельності. Водночас рівень професійної компетентності українських морських і річкових спеціалістів загалом залишається досить високим.

Слід зазначити, що водний транспорт традиційно є ключовим елементом світової транспортної інфраструктури та історично виконує значну роль у розвитку міжнародної торгівлі. За даними Конференції ООН з питань торгівлі та розвитку (UNCTAD), понад 70–80% світового товарообігу, що дедалі більше набуває глобалізованого характеру, здійснюється саме шляхом морських і річкових перевезень [2].

В умовах сучасних перманентних кризових процесів ключовим чинником ефективного функціонування та стратегічного розвитку кожного учасника страхового ринку є забезпечення фінансової стійкості. Саме цей показник є своєрідним «лакмусовим папірцем» для потенційних інвесторів, кредиторів і страхувальників, адже він визначає рівень надійності суб'єкта ринку. Формування та підтримання фінансової стійкості вимагає чіткого окреслення факторів впливу, а також постійної ідентифікації та локалізації ризиків [3].

Глобальні інтеграційні процеси, особливо у фінансовій сфері, відкривають нові можливості не лише для бізнесу, а й для кримінальних структур. Це створює сприятливе середовище для легалізації незаконно здобутих доходів. Зі зростанням числа посередників на ринку фінансових послуг, які активно використовують сучасні інформаційні технології, ризики відмивання грошей значно зростають. Зростає і різноманіття методів та інструментів відмивання нелегальних коштів. Використання фінансових технологій дозволяє у максимально стислі терміни укладати угоди, надавати послуги, а також здійснювати миттєві грошові перекази на глобальному рівні. В авангарді впровадження таких інновацій традиційно виступають страховики та фінансові установи. У розвинених країнах світу онлайн-доступ до фінансових послуг вже став буденним явищем для більшості населення [4].

На основі наведених даних доцільно уточнити поняття «страховий ринок». Це поняття означає сферу економічних відносин, у межах якої формуються відносини купівлі-продажу страхових продуктів. Основні функції страхового ринку – це перерозподіл та акумуляція фонду страхування, що забезпечує надійний захист суспільства. Ключовими елементами ринку є його учасники та специфічний продукт – страхова послуга. Серед учасників страхового ринку виділяють:

– продавців (страхові компанії) і покупців (страхувальники) страхових продуктів;

– посередників (агентів, брокерів);

– професійні об'єднання та асоціації, які регулюють і підтримують діяльність на ринку [5].

Слід підкреслити, що страховий випадок – це подія, з настанням якої у застрахованої особи виникає право [6] на отримання матеріального відшкодування або соціальних послуг, передбачених чинним законодавством України.

Функціонування сучасного страхового ринку супроводжується низкою викликів, серед яких – зростання очікувань клієнтів, посилення конкурентного тиску та динамічні зміни бізнес-середовища. Ці обставини формують потребу в підвищенні ефективності діяльності страхових компаній, що можливо лише завдяки впровадженню інноваційних інструментів. Зокрема, сучасні IT-системи у сфері страхування мають забезпечувати підтримку роботи агентської мережі та відділів продажів, підвищуючи якість обслуговування клієнтів. Водночас вони повинні гарантувати миттєвий доступ клієнтів до необхідної інформації та каналів самообслуговування, а також надавати страховикам аналітичні та управлінські дані, необхідні для прийняття стратегічних рішень [7].

Слід підкреслити, що головним фактором ризикогенності фінансової системи в умовах інтернаціоналізації фінансових відносин є поширення характеристик ринкової економіки як самоорганізованої системи на глобальне господарство. Інший тип ризиків формується під впливом мережевих структур фінансових та організаційних систем, зокрема через асиметричний розподіл інформації. Хоча на перший погляд її обсяг видається надлишковим, на практиці він є обмеженим та нерівномірно розподіленим серед учасників. Крім того, інформаційні потоки між вузлами мережевої системи (фінансовими центрами) циркулюють у режимі реального часу, що зумовлює миттєве поширення локальних збоїв на всю систему. Зниження ризику фінансової нестабільності можливе завдяки реалізації зваженої макроекономічної політики на національному рівні, активізації міжнародного співробітництва та вдосконаленню архітектури світової фінансової системи, спрямованих насамперед на запобігання кризовим явищам [8].

Розвиток страхового ринку України стримується комплексом взаємопов'язаних чинників, серед яких можна виділити такі:

1. Відсутність стратегії розвитку. Відсутність послідовної та чіткої державної політики у сфері страхування не дає змоги ринку розвиватися системно та прогнозовано.
2. Недосконаліть законодавчої бази. Застаріле або нечітке законодавство, що регулює страхову діяльність, перешкоджає ефективній роботі ринку та захисту прав споживачів.
3. Низький рівень страхової культури. Важливість страхування як інструменту фінансового захисту не усвідомлюється, що призводить до низького попиту на страхові послуги.
4. Фінансові ризики та нестабільність в країні знижують довіру до довгострокових фінансових інструментів, включаючи страхування життя
5. Слабкі податкові стимули. Недостатня державна підтримка через податкові пільги для страхових продуктів не стимулює населення та бізнес до активного використання страхування.
6. Недовіра до інвестиційних механізмів. Відсутність надійних та прозорих схем інвестування створює ризики для збереження страхових резервів, підриваючи фінансову стабільність страхових компаній [9].

Ключовим аспектом, що впливає на репутацію страхової компанії та лояльність клієнтів, є вміння експерта доступно пояснити умови страхування та права страхувальника. Це особливо важливо під час врегулювання страхових випадків. Від якості цієї комунікації безпосередньо залежить, чи повернеться клієнт до компанії, чи буде готовий розширити свій страховий портфель та рекомендувати послуги іншим.

У цьому контексті комунікація є не просто обміном інформацією. Вона є фундаментом для формування довіри та створення інституційних передумов для сталого розвитку страхового ринку. Професійна та емпатична взаємодія зі страхувальником перетворює разового клієнта на довгострокового партнера, що є критично важливим для зростання бізнесу [10].

Самі страхові компанії визнають існування системних проблем у сфері страхування водного транспорту. Останніми роками зростає запит на підвищення якості та рівня страхового захисту, адже наявні послуги часто не відповідають сучасним вимогам судновласників та їхніх іноземних партнерів.

Цей дисонанс спричинений кількома факторами:

– недостатній обсяг страхової відповідальності; пропозиції вітчизняних страховиків можуть не покривати всіх ризиків, з якими стикаються міжнародні перевізники;

– рівень та якість сервісу; низька якість обслуговування знижує довіру клієнтів;

– небажання іноземних фінансових структур співпрацювати; через ризики, пов'язані з країнами, що розвиваються, міжнародні банки та інші фінансові інституції неохоче працюють з місцевими страховими компаніями.

Висновки. Для сталого розвитку та ефективного функціонування ринку морського страхування в Україні необхідно розробити стратегію подолання проблем, що гальмують розвиток цього ринку. Основні зусилля мають бути зосереджені на:

– клієнтоорієнтованому підході: при формуванні страхових продуктів необхідно враховувати інтереси страхувальників та їхні потреби;

– адаптації міжнародного досвіду: важливо вивчати та впроваджувати найкращі практики європейських страхових компаній у сфері морського страхування;

– впровадженні інновацій: діджиталізація процесів та інтеграція новітніх технологій в управління страховими ризиками є ключовими для підвищення ефективності цієї діяльності;

– модернізації системи страхування вантажів: потрібне оновлення підходів до страхування вантажоперевезень, особливо водним транспортом, з урахуванням сучасних ризиків та викликів.

Україна, попри свій значний морський потенціал, посідає одне з останніх місць у міжнародних рейтингах серед європейських країн. Це свідчить про глибокі проблеми, що гальмують розвиток ринку страхування водного транспорту. Серед ключових бар'єрів, які потребують нагального вирішення, можна виділити:

– недовіра до страхового сектору; репутація деяких страхових компаній підриває довіру населення та зменшує їх зацікавленість у страхових продуктах;

– стан флоту; застарілий стан національного транспортного флоту збільшує ризики, роблячи страхування менш привабливим як для страховиків, так і для клієнтів;

– відсутність державної стратегії щодо розвитку ринку страхування водного транспорту; несистемний підхід не дає змоги ринку розвиватися прогнозовано та стабільно.

На ринку спостерігається не лише дисбаланс, а й глибокі структурні проблеми. Зокрема, незбалансованість страхових портфелів компаній призводить до значних диспропорцій у

розвитку різних видів страхування. Це, зі свого боку, обмежує доступ до ліквідних та надійних інвестиційних інструментів. Вказані проблеми – від дефіциту інвестицій до структурного дисбалансу – є взаємопов'язаними. Їх ефективне вирішення потребує комплексного підходу, що стане фундаментом для стабільного та сталого зростання ринку страхування водного транспорту в Україні.

Список літератури

1. Інформація про водний транспорт України. Міністерство інфраструктури України. URL: http://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-vodniy-transport-ukraini.html (дата звернення: 17.08.2025).
2. Review of Maritime Transport 2019. UN Trade and Development (UNCTAD). URL: https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2019 (дата звернення: 17.08.2025).
3. Кнейслер О., Король С., Спасів Н. Прагматизм управління фінансовою стійкістю страхових компаній в Україні. *Світ фінансів.* 2022. №3 (72). С. 99–110. DOI: 10.35774/SF2022.03.099
4. Лєонов С., Кузьменко О., Миненко С., Люльов О. Використання послуг страхових компаній з метою легалізації кримінальних доходів економічних агентів та ухилення від сплати податків підприємствами. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2020. Т. 3. С. 199–210. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2020.03.199
5. Кнейслер О., Спасів Н., Король С. Новелізаційні тенденції розвитку страхових компаній в Україні. *Світ фінансів*. 2021. № 2. С. 106–117. DOI: 10.35774/sf2021.02.106 (дата звернення: 19.08.2025).
6. 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
7. Зюбрецька І. В. Алгоритми вибору програми страхування на основі нечіткої логіки: кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2022. 64 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46229. (дата звернення: 20.08.2025).
8. 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
9. Губіна Г. Ліцензійні умови провадження страхової діяльності в морській сфері в Україні. *Актуальні проблеми правознавства.* 2019. № 2 (18). С. 39-42. URL: https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/669 (дата звернення: 20.08.2025).
10. Баранова В. Діджиталізація як засіб розширення функцій страхування. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : Зб. матеріалів XIX Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 100-річчю Од. нац. екон. ун-ту, м. Одеса, 17–18 трав. 2021 р. Одеса, 2021. С. 157–158. DOI: https://doi.org/10.32680/978-966-992-589-3

References

1. Information about water transport in Ukraine. Ministerstvo infrastruktury Ukrayiny. Retrieved from http://mtu.gov.ua/content/informaciya-pro-vodniy-transport-ukraini.html (accessed 17 August 2025). [In Ukrainian].
2. Review of Maritime Transport 2019. (2019). Report by the UNCTAD secretariat. UNCTAD secretariat. Retrieved from https://unctad.org/publication/ review-maritime-transport-2019 (accessed 17 August 2025).
3. Kneisler, O., Korol, S., Spasiv, N. (2022). Pragmatism of financial stability management of insurance companies in Ukraine. *Svit finansiv*, 3 (72), 99–110. DOI: 10.35774/SF2022.03.099 [In Ukrainian].
4. Leonov, S., Kuzmenko, O., Mynenko, S., Lyulov, O. (2020). Use of insurance companies' services for the purpose of legalization of criminal incomes of economic agents and tax evasion by enterprises. *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 3, 199–210. DOI: https://doi.org/ 10.35774/visnyk2020.03.199 [In Ukrainian].
5. Kneisler, O., Spasiv, N., Korol, S. (2021). Novelization trends in the development of insurance companies in Ukraine. *Svit finansiv*, 2, 106–117. DOI: 10.35774/sf2021.02.106 [In Ukrainian].
6. 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].

7. Zyubretska, I. V. (2022). Algorithms for choosing an insurance program based on fuzzy logic: qualification work. Ternopil. Retrieved from http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46229. (accessed 20 August 2025). [In Ukrainian].

8. 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].

9. Gubina, G. (2019). Licensing conditions for conducting insurance activities in the maritime sector in Ukraine. *Aktual'ni problemy pravoznavstva,* 2 (18), 39-42. URL: https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/669 (accessed 20 August 2025). [In Ukrainian].

10. Baranova, V. (2021). Digitalization as a means of expanding insurance functions. Naukovi problemy hospodaryuvannya na makro-, mezo- ta mikroekonomichnomu rivnyakh: Collection of materials of the 19th International Scientific-Practical Conference, dedicated to the 100th anniversary of the Odesa National University of Economics, Odesa, May 17–18, 2021. Odesa, 157–158. DOI: https://doi.org/10.32680/978-966-992-589-3 [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 17.07.2025
Прийнята до публікації 24.07.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК: 65.014.1:65.012.45 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-115-122**

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

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

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

Анотація. *У межах дослідження здійснено комплексне оцінювання комунікативної діяльності підприємств сфери послуг на прикладі аптечного бізнесу, з особливою увагою до впровадження інноваційних цифрових технологій. Метою статті є обґрунтування практичних рекомендацій щодо використання інноваційних підходів у комунікаційній політиці підприємств сфери послуг з акцентом на покращення взаємодії зі споживачами. У межах методики дослідження застосовано метод «таємного покупця», що дозволив здійснити емпіричний аналіз комунікативної поведінки персоналу в аптеках. Проведене сегментування аудиторії дозволило визначити заходи взаємодії з різними категоріями клієнтів. Результати дослідження засвідчили доцільність використання інноваційної технології чат-бота для управління комунікаціями зі споживачами. Перевагами розробленого алгоритму комунікативного процесу є поєднання персоналізованих сценаріїв діалогу, що забезпечує ефективність консультативного й сервісного обслуговування. Практична значимість дослідження полягає в можливості застосування запропонованих рішень з метою підвищення якості сервісного обслуговування, оптимізації комунікаційних процесів та цифрової трансформації підприємств сфери послуг.*
Ключові слова: *управління комунікаціями, управління інноваціями, технології управління, комунікативні технології, інноваційні технології, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, сфера послуг, оптимізація бізнес-процесів, процесний підхід, управління підприємством, аптечний бізнес.*

INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR COMMUNICATIONS MANAGEMENT OF SERVICE ENTERPRISES

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

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. *A comprehensive assessment of the communicative activity of service enterprises was carried out using the example of the pharmacy business, with an emphasis on the implementation of innovative digital technologies. The purpose of the study was to determine the level of effectiveness of interaction between pharmacists and consumers, as well as to develop tools for digital transformation of service, taking into account modern requirements for the quality of communications. The methodological basis of the study was the "mystery shopper" method, which allowed for an empirical analysis of the communicative behavior of staff in ten pharmacies. The results of the study showed an average level of interaction effectiveness, determined on the basis of calculating the integral indicator of communicative activity. An insufficient level of staff proactivity, incompleteness of consultations, a limited offer of alternative products, a low level of customer loyalty, and the absence of mechanisms to stimulate repeat visits were identified. In order to optimize communication processes, the implementation of a chatbot as a tool for digital transformation of service is proposed, and an algorithm for client interaction with a pharmacy is modeled, covering the stages of registration, entering a request, adding a product to the cart, and generating personalized offers based on the analysis of purchase history. Key operations of the communication process are identified, including: providing prompt responses to requests, consultations on medicines, recommendations for related products, and organizing remote consultations with a pharmacist. Based on the audience segmentation carried out according to the results of the "mystery shopper" method, measures for managing communications with different categories of customers are developed. The advantages of implementing a chatbot are systematized, including: increasing the speed and convenience of communication, reducing the burden on personnel, ensuring round-the-clock availability, personalizing the service, increasing consumer loyalty, and increasing sales. The practical significance of the study lies in the*

possibility of applying the proposed solutions to improve the quality of service, optimizing communication processes, and digital transformation of service enterprises.

Keywords: *communications management, innovation management, management technologies, communication technologies, innovative technologies, competitiveness, competitive advantages, service sector, business process optimization, process approach, enterprise management, pharmacy business.*

JEL Classification: M210; M310; L860

Постановка проблеми. Сучасний менеджер від 50% до 90% всього часу витрачає на комунікації [1]. Комунікації є процесом вмонтованим у всі види управлінської діяльності. З огляду на це, сучасні технології управління комунікаціями є важливими для функціонування підприємств сфери послуг, оскільки вони сприяють швидкому прийняттю рішень і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Використання інноваційних технологій у сфері комунікацій дозволяє автоматизувати процеси, оптимізувати внутрішні та зовнішні зв'язки. Крім того, у сфері послуг, де якість обслуговування безпосередньо залежить від швидкості та точності передавання інформації, цифрові інструменти комунікацій стають ключовим чинником підвищення лояльності клієнтів і збереження їхньої довіри.

В умовах глобалізації та цифровізації ринку підприємства, що впроваджують інноваційні технології управління комунікаціями, отримують значну перевагу над конкурентами, адже можуть оперативно реагувати на зміни потреб споживачів і ринкової ситуації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Визначення інноваційних підходів в управлінні підприємствами сфери послуг висвітлено у дослідженнях А. Петренко, де автором проаналізовано інноваційні практики у сервісних підприємствах [2].

Огляд інноваційних підходів та технологій управління було зроблено у роботах І. Кузнецової – автором визначено проблематику впровадження інноваційних технологій управління підприємствами у контексті підвищення конкурентоспроможності [3, с. 4-6], підтверджено доцільність розвитку технологій управління, які є основою забезпечення ефективності оптимізації бізнес-процесів [4, с. 3].

Особливості управління комунікаціями підприємств сфери послуг були висвітлені у дослідженні О. Гудзь та І. Маковецької – де авторами визначено механізми управління комунікаціями і розглянуто цифрові трансформації [5].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Нині значна частина комунікацій між підприємствами та їх клієнтами відбувається в онлайн-середовищі, що зумовлено як розвитком цифрових технологій, так і зміною споживчих звичок. За даними досліджень, понад 60% українців активно користуються інтернетом, а основним інструментом доступу до мережі є мобільний телефон (70%) [6, с. 20]. Це створює передумови для впровадження нових цифрових рішень, серед яких особливе місце займають чат-боти.

Чат-боти забезпечують цілодобову взаємодію з клієнтами без необхідності постійної присутності оператора, що дозволяє оптимізувати витрати на персонал і підвищити швидкість реагування на запити. Завдяки інтеграції з соціальними мережами та месенджерами, вони охоплюють широку аудиторію, а також збирають і аналізують дані про поведінку користувачів, що сприяє розробці більш ефективної маркетингової стратегії [7, с. 128; 8, с. 100].

З огляду на вище наведене розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних рішень підприємства сфери послуг на основі управління комунікативними технологіями набуває особливої актуальності.

Мета дослідження. Метою статті є розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів і технологій управління комунікаціями підприємств сфери послуг з метою підвищення їх конкурентоспроможності на ринку.

Основний матеріал. Сфера послуг відіграє провідну роль в економічній структурі України, формуючи понад 60% валового внутрішнього продукту (ВВП). За статистичними даними [9] у 2024 році відсоток сфери послуг у ВВП становив 60,62%, що нижче за 61,21% у 2023 році. Для порівняння, середній світовий показник становить 55,77%, згідно з даними зі 151 країни. Історично, середній показник для України з 1987 по 2024 рік становить 46,52%. Це свідчить про домінування галузі в економіці країни (рис. 1).

Аптечний бізнес є однією з ключових галузей сфери послуг, що безпосередньо впливає на стан громадського здоров'я та соціальну стабільність. Його значення виходить за межі комерційної діяльності, адже аптеки забезпечують населення життєво необхідними лікарськими засобами, медичними виробами та товарами для підтримки якості життя.

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

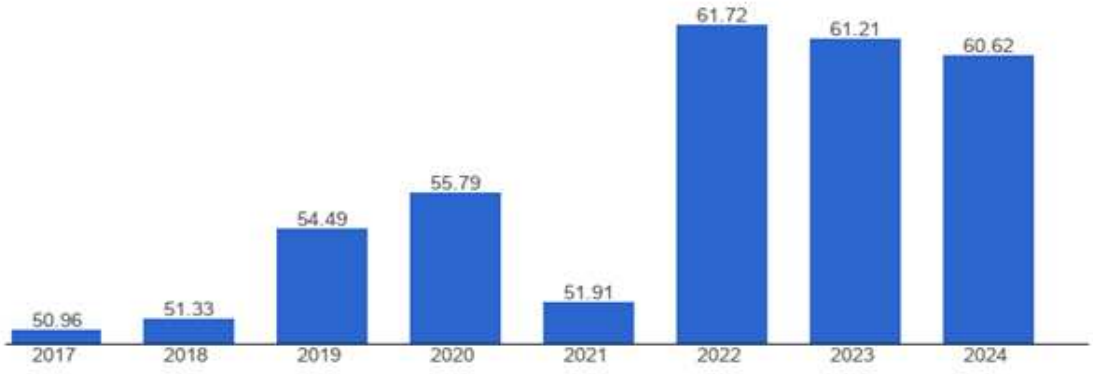


Рис. 1. Додана вартість у секторі послуг України як відсоток від ВВП

Джерело: складено авторами за даними [9]

Аптечний бізнес є однією з ключових галузей сфери послуг, що безпосередньо впливає на стан громадського здоров'я та соціальну стабільність. Його значення виходить за межі комерційної діяльності, адже аптеки забезпечують населення життєво необхідними лікарськими засобами, медичними виробами та товарами для підтримки якості життя.

За даними аналітичних звітів, фармацевтичний ринок України у 2023 році продемонстрував стійке зростання, а частка роздрібного аптечного сегмента в загальному обсязі реалізації лікарських засобів перевищила 65%. Це свідчить про високу залежність споживачів від аптечної мережі та її важливість у забезпеченні доступності медикаментів.

Крім економічної ролі, аптечний бізнес виконує соціальну функцію — надає консультації щодо правильного використання препаратів, здійснює профілактичні продажі (вітаміни, медичні вироби, засоби гігієни), бере участь у державних програмах відшкодування вартості ліків.

Рівень конкурентної боротьби на аптечному ринку України залишається високим, що зумовлено низкою ключових факторів. По-перше, кількість конкурентів на ринку є значною – в Україні діє велика кількість аптечних мереж і незалежних аптек, що зумовлює високий рівень роздрібної конкуренції. По-друге, ринок демонструє стабільне зростання, зокрема після 2022 року, що стимулює нових гравців до виходу, а наявних – до розширення своєї присутності.

Хоча ринок ще не досяг повного насичення, конкуренція за локації, клієнтів та частку продажів посилюється. Водночас бар'єри входу залишаються відносно помірними – для запуску аптеки потрібні певні ліцензійні умови, проте відсутність монополій створює сприятливі умови для нових гравців. Натомість вихід із ринку може бути ускладненим через довготривалі орендні зобов'язання, інвестиції в інфраструктуру, а також соціальну відповідальність мереж.

Порівняння найбільших аптечних мереж України наведено у таблиці 1. У сукупності всі ці чинники формують динамічне конкурентне середовище з високою конкуренцією за кожного споживача.

Таблиця 1

Порівняння найбільших аптечних мереж України

Назва мережі	Кількість співробітників	Кількість аптек	Особливості та конкурентні переваги
АНЦ	понад 7000	1350	32 тис. SKU, представлена у 182 містах, активна гуманітарна допомога (понад 110 млн. грн.)
Бажаємо здоров'я	4200	1206	Входить до ТОП-5 мереж, понад 17 тис. товарів, управляється ТОВ «Сіріус-95»
Доброго дня	близько 2000	понад 300	Перші фарммаркети в Україні, орієнтація на профілактику, красу й здоров'я

9-1-1	понад 10 000	понад 1700	Онлайн-бронювання, телемедицина, мобільні аптечні пункти для прифронтових територій

Джерело: складено авторами за даними [10]

Конкуренція часто виходить за межі цінової політики: компанії змагаються через маркетингові інструменти, програми лояльності, цифрові сервіси та інноваційні формати обслуговування. Витрати на рекламу є суттєвими, особливо серед найбільших гравців ринку. До того ж, амбіції перших осіб та акціонерів мереж, таких як «АНЦ», «Подорожник», «Аптека Доброго Дня», спрямовані на розширення впливу та закріплення позицій у масштабах країни.

Для реалізації поставленої мети нами було проведено дослідження на основі методології, описаної у нашому попередньому дослідженні [11]. За результатами реалізації методу «таємний покупець» було проведено дослідження рівня комунікацій зі споживачем 10 аптек. За результатами розрахунку інтегрального показника комунікативної активності аптек було встановлено, що значення цього показника становить 2,8 при максимальній оцінці 4,6 бали. Комунікація провізора з клієнтом потребує значних покращень у таких аспектах: провізор має бути проактивним, проте не нав'язливим у спілкуванні з клієнтом, надавати консультацію як у рамках самого питання, так і надання повної консультації з пропонуванням різних виробників, товарних марок з посиланнями на кращі препарати, пропонуванням додаткових та супутніх товарів. Важливим напрямом комунікації є виявлення рівня лояльності клієнта та дії у напряму підвищення лояльності. При прощанні з клієнтом важливо не забувати пропонувати повторно завітати до аптеки.

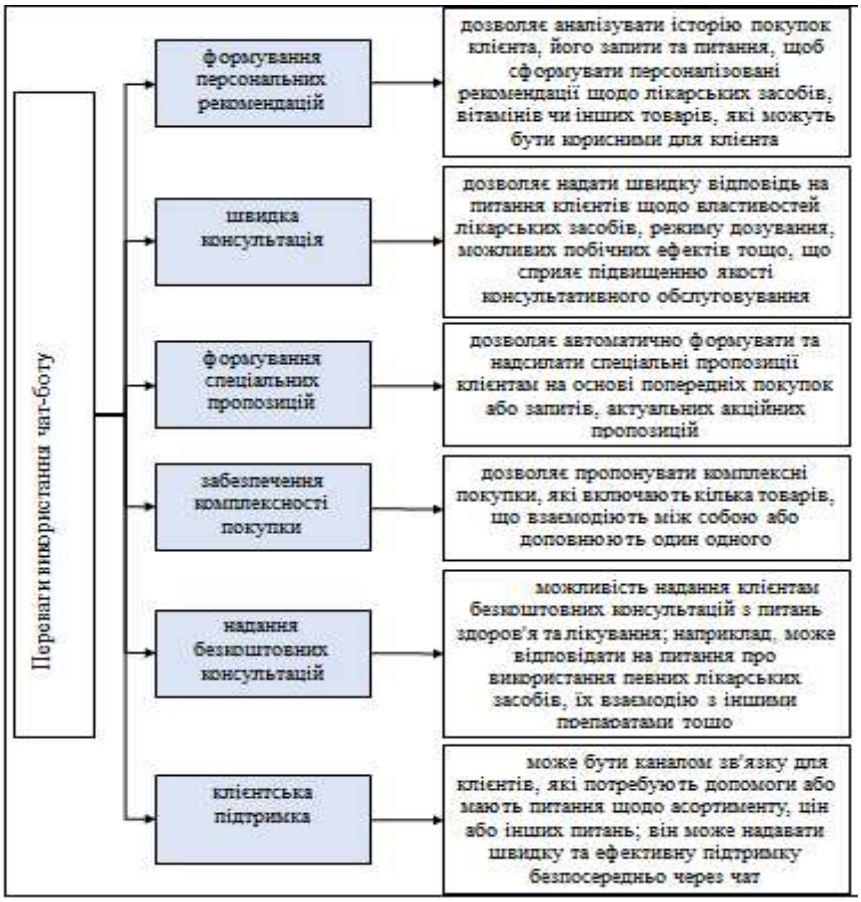


Рис. 2. Переваги застосування чат-боту в процесі управління комунікаціями з клієнтами

Джерело: розроблено авторами за результатами дослідження

Реалізація вказаних напрямів можлива шляхом запровадження чат-боту, оскільки це може значно сприяти індивідуальному підходу до клієнта, підвищенню якості консультативного та сервісного обслуговування, а також пропозиції комплексних покупок в аптеці. Чат-бот може аналізувати історію покупок клієнта, його запити та питання, щоб надавати персоналізовані рекомендації щодо лікарських засобів, вітамінів чи інших товарів. Надати швидку відповідь на питання клієнтів щодо властивостей лікарських засобів, режиму дозування, можливих побічних ефектів тощо, що сприяє підвищенню якості консультативного обслуговування. Чат-бот може автоматично надсилати спеціальні пропозиції клієнтам на основі попередніх покупок або запитів. Систематизуємо переваги запровадження чат-боту у процесі комунікацій з клієнтами аптеки «Здоров'я +» (рис. 2).

У рамках процесного підходу, що застосовується у дослідженнях [12; 13] з метою деталізації процесу взаємодії з клієнтом, нами було змодельовано етапи комунікації у вигляді алгоритму комунікації (рис. 3).



Рис. 3. Модель процесу комунікації зі споживачем через чат-бот (початок)

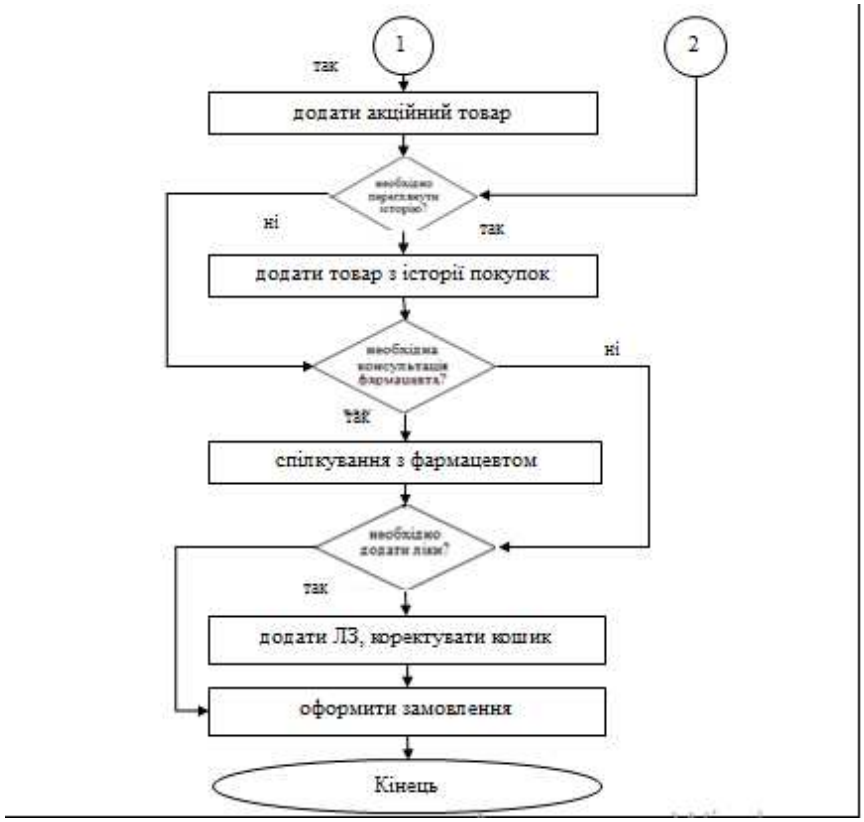


Рис. 3. Модель процесу комунікації зі споживачем через чат-бот (завершення)

Джерело: побудовано авторами

В результаті побудови алгоритму процесу комунікації зі споживачем через чат-бот нами виділено такі операції: перейти до чат-боту, погодитися на реєстрацію, надіслати особисті дані, ввести назву лікарського засобу, додати ЛЗ до кошика. За цих обставин важливою особливістю процесу комунікацій з клієнтом через чат-бот, є пропозиції супутніх товарів, акційних товарів, персональних пропозицій, створених на основі аналізу історії покупок. Це дозволяє персоналізувати процес обслуговування, збільшити за підсумком середній чек.

Висновки. На основі методу аналізу комунікативної ефективності «таємний покупець» було проведено сегментування аудиторії, за результатами якого розроблено заходи з управління комунікаціями з відповідними категоріями клієнтів. Доведено, що реалізація цих заходів можлива шляхом впровадження інноваційної технології чат-бота, оскільки він здатний значно підвищити індивідуалізацію підходу до клієнта, покращити консультативне та сервісне обслуговування, а також сприяти формуванню пропозицій комплексних покупок в аптеці.

За результатами аналізу теоретичних праць було систематизовано переваги впровадження комунікативної технології на основі чат-бота, серед яких: підвищення швидкості та зручності комунікації, зменшення навантаження на персонал, можливість цілодобової роботи з клієнтами, персоналізація пропозицій, зростання лояльності споживачів та збільшення обсягів продажів.

Для деталізації процесу взаємодії з клієнтом побудовано алгоритм комунікативного процесу через чат-бот. Досліджено ключові операції комунікативного процесу: аналіз історій покупок клієнта, аналіз запитів та питань, надання персоналізованих рекомендації щодо лікарських засобів, надання персоналізованих рекомендації щодо вітамінів та інших додаткових товарів тощо. Розроблений алгоритм поєднує персоналізовані сценарії діалогу та дозволяє оптимізувати кількість комунікаційних етапів.

Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі економічної доцільності запровадження розроблених заходів.

Список літератури

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. 1997. 704 с. URL: https://infotour.in.ua/meskon.htm. (дата звернення 16.08.2025).
2. Петренко А. В. Інноваційні підходи до розвитку сфери послуг. Секція 3. Проблеми методології та практики управління. *International Scientific Journal "Internauka"*. URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/ public/14890969653290.pdf (дата звернення 16.08.2025).
3. Інноваційні технології управління підприємством: монографія. / За заг. ред. д. е. н., професора І. О. Кузнецової, к. е. н., доцента О. С. Балабаш Харків: «Діса плюс», 2023. 200 с. URL: https://surl.li/ysodet (дата звернення 16.08.2025).
4. Сучасні технології управління: монографія. / За заг. ред. д. е. н., професора І. О. Кузнецової, к. е. н., доцента О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2023. 320 с. URL: https://surl.lu/lyhmiq (дата звернення 16.08.2025).
5. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. 216 с. URL: https://surli.cc/gvmxvw (дата звернення 16.08.2025).
6. Гудзь О. Є., Федюнін С. А., Щербина В. В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №3(29). С. 18-24. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.031824
7. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: монографія. / Кузнецова І. О., Балабаш О. С., Карпенко Ю. В., Сокуренко І. А.; за заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2022. 156. С. URL: https://surl.li/aoptbc (дата звернення 16.08.2025).
8. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції : монографія / за ред. І. О. Кузнецової. Харків, 2018. 177 с. URL: https://surl.lu/eapqqg (дата звернення 16.08.2025).
9. The Global Economy Site. URL: https:// www.theglobaleconomy.com/ukraine/ (дата звернення 16.08.2025).
10. Еліта України. Національна рейтингова платформа. ТОП 5 найбільших фармацевтичних мереж України. URL: https:// www.elitukraine.com/top-5-krupneishih-farmacevticheskih-setei-ukraini/?lang=ua (дата звернення 16.08.2025).
11. Балабаш О. С., Хетагурова Д. О. Інноваційна складова формування комунікативної стратегії підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 3 (328). С. 55-61. DOI: https/2409-9260://doi.org/10.32680-2025-3-328-55-61.
12. Хетагурова Д. О. Інноваційні підходи до моделювання бізнес-процесів готельних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2025. № 4 (329). С. 114-120. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-114-120.
13. Балабаш О. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2019. № 5(268). С. 31-43. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/31-43.pdf (дата звернення 16.08.2025).

References

1. Mescon, M., Albert, M., Hedouri, F. (1997). Osnovy menedzhmentu. Retrieved from: https://infotour.in.ua/meskon.htm (accessed 16.08.2025). [In Ukrainian].
2. Petrenko, A. Innovative approaches to the development of the service sector. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Retrieved from: https://www.inter-nauka.com/uploads/ public/14890969653290.pdf (accessed 16.08.2025). [In Ukrainian].
3. Kuznetsova, I., Balabash, O. (2023). Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia pidpryiemstvom. Kharkiv: Disa Plus. Retrieved from: https://surl.li/ysodet (accessed 16.08.2025). [In Ukrainian].
4. Kuznetsova, I., Balabash, O. (2023). Suchasni tekhnolohii upravlinnia. Kharkiv: Disa Plus. Retrieved from: https://surl.lu/lyhmiq (accessed 16.08.2025). [In Ukrainian].
5. Hudz', O., Makovets'ka, I. (2021). Upravlinnia komunikatsiiamy v pidpryiemstvakh. L'viv : Halyts'ka vydavnycha spilka. Retrieved from: https://surli.cc/gvmxvw (accessed 16.08.2025). [In Ukrainian].
6. Hudz', O., Fediunin, S., Scherbyna V. (2019). Digitalization as competitive advantage of companies. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes.* 3, 18-24. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.031824 [In Ukrainian].

7. Kuznetsova, I., Balabash, O., Karpenko, Yu., Sokurenko, I. (2022). Pryiniattia upravlinskykh rishen: metody ta modeli. Kharkiv: Disa Plus. Retrieved from: https://surl.li/aoptbc (accessed 16.08.2025). [In Ukrainian].
8. Kuznetsova, I. (2018). Suchasni tekhnolohii stratehichnoho upravlinnia v umovakh ievrointehratsii. Kharkiv. Retrieved from: https://surl.lu/eapqqg (accessed 16.08.2025). [In Ukrainian].
9. The Global Economy Site. Retrieved from: https:// www.theglobaleconomy.com/ukraine/ (accessed 16.08.2025). [In Ukrainian].
10. National rating platform. TOP 5 largest pharmaceutical chains in Ukraine. Retrieved from: https://surl.li/grqaia (accessed 16.08.2025). [In Ukrainian].
11. Balabash, O., Khetagurova, D. (2025). Innovative component of the formation of the communicative strategy of the enterprise. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 3 (328), 55-61. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-55-61 [In Ukrainian].
12. Khetagurova, D. (2025). Innovative approaches to modeling business processes of hotel enterprises. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 4, 114-120. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-4-329-114-120. [In Ukrainian].
13. Balabash, O. (2019). Managing the competitiveness of a hotel business enterprise based on a process approach. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu,* 5 (268), 31-43. Retrieved from: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/31-43.pdf (accessed 16.08.2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 19.08.2025
Прийнята до публікації 26.08.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

УДК: 303.823.3 : 316.344.3 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-123-128**

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Горовий Д. А., доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту міжнародної освіти, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
e-mail: dmytro.gorovyi@khpi.edu.ua
ORCID: 0000-0002-0416-3857

Хрипунова А. Л., кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут, м. Харків, Україна
e-mail: khripalina22@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8485-135X

Меленевич А. Я., кандидат медичних наук, доцент кафедри внутрішніх та професійних хвороб, Харківський національний медичний університет, м. Харків, Україна
e-mail: ay.melenevych@knmu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-0265-8474

Анотація. *У статті запропоновано розглядати освітні послуги не лише як філософську або педагогічну концепцію, але й з економічного та управлінського поглядів. Для цього проведено порівняння та класифіковано послуги за документами, які підтверджують їх надання. Визначено відмінності освітньої послуги від інших видів послуг. Визначено основні риси і складники освітньої послуги. Доведено, що специфіка освітньої послуги полягає в отриманні компетентностей, які засвідчуються документом. Проте головна цінність освітньої послуги з погляду сучасного управління полягає навіть не в набутті компетентностей, а в професіоналізмі, поєднанні компетентності із відповідальністю за використання набутих знань і навичок. Метою статті є уточнення сутності поняття «освітня послуга» з позицій сучасних економічного та управлінського підходів, визначення її відмінності від інших послуг та особливостей набутих внаслідок її отримання результатів.*

Ключові слова: *освітня послуга, компетентність, управління, менеджмент, послуги, документ, професіоналізм.*

MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Dmytro Gorovyi, D. Sc. (Economics), Professor, Director of the Educational and Research Institute of International Education, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”, Kharkiv, Ukraine
e-mail: dmytro.gorovyi@khpi.edu.ua
ORCID: 0000-0002-0416-3857

Alina Khrypunova, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Academician I. Zyazyun Department of Pedagogy and Psychology of Social Systems Management, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”, Kharkiv, Ukraine
e-mail: khripalina22@gmail.com
ORCID: 0000-0002-8485-135X

Anastasiia Melenevych, Candidate of medical sciences, Associate professor, Department of Internal and Occupational Diseases, Kharkiv National Medical University, Kharkiv, Ukraine
e-mail: ay.melenevych@knmu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-0265-8474

Abstract. *The article proposes to consider educational services not only as a philosophical or pedagogical concept, but also from an economic and managerial point of view. For this purpose, the author compares and classifies services according to the document confirming its provision. The differences between an educational service and other types of services are determined. The main features and components of an educational service are identified. It is proved that the specificity of an educational service is to obtain competencies which are certified by a document. However, from the perspective of modern management, the main value of an educational service lies not even in the acquisition of competencies, but in professionalism, a combination of competence and responsibility for the use of acquired knowledge and skills. The purpose of the article is to clarify the essence of the concept of “educational service” from the modern economic and managerial point of view, to determine its difference from other services, and to identify the features of the results obtained as a result of its provision. The purpose of the article is to clarify the essence of the concept of “educational service” from a modern economic and managerial point of view, to determine its difference from other services, and the characteristics of the results obtained as a result of its provision. To achieve the aim of the article, various research methods were used, in particular: comparative analysis, theoretical generalization, cause-and-effect relationships – to determine the differences between educational services and other types of services, to determine the role and place of educational*

services in the system of economic relations; a systematic approach, methods of scientific abstraction and generalization – to create a formalized general hierarchy of values and characteristics of a person who is provided with educational services.
Keywords: *educational service, competence, governance, management, services, document, professionalism.*

JEL Classification: M100; I240; I250

Постановка проблеми. Глобальною проблемою сучасної освіти в Україні є криза компетентності, адже компетенції, здобуті під час отримання освітньої послуги он-лайн є неповними. Вони не містять практичної складової знань, які неможливо отримати у процесі он-лайн навчання. Криза компетентності також виникає внаслідок політики Міністерства освіти і науки України і Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти щодо акредитації освітніх програм та можливості навчання на вищих рівнях освіти без отримання відповідних компетенцій нижчого рівня (наприклад, здобуття освітнього рівня «магістр» без отримання рівня «бакалавр» за цією спеціальністю або хоча б галуззю знань).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями дослідження ринку освітніх послуг займалися І. Дейнега, М. Андрощук (комунікації на ринку освітніх послуг) [1], Б. Деревянко (визначення поняття «надання освітніх послуг») [2], О. Корчинська [3] (дискусія про ринок освітніх послуг), О. Малінко [4] (перспективи надання освітніх послуг), І. Каневська (маркетинг освітніх послуг) [5] тощо.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте у роботах вищезгаданих вчених не розглядалася освітня послуга з економічного та управлінського поглядів. Адже в цьому випадку компетентність та компетенції стають головними ознаками отриманої послуги. Крім того, приписи накладені на заклади вищої освіти комісією Держаудитслужби цього року вимагають уточнення сутності поняття «освітня послуга» та набутих внаслідок її отримання результатів.

Метою статті є уточнення сутності поняття «освітня послуга» з позицій сучасних економічного та управлінського підходів, визначення її відмінності від інших послуг та особливостей набутих внаслідок її отримання результатів.

Основний матеріал. Головною відмінністю послуги від товару є відсутність матеріального об'єкту у процесі обміну «товар – гроші». В такому випадку матеріальним об'єктом послуги стає паперовий (або електронний) документ або токен (із пластику, іноді із іншого матеріалу), який підтверджує наявність послуги. Тому навіть самі види послуг між собою істотно різняться залежно від того, що є підтвердженням надання послуги (табл. 1). Виділяють такі види послуг: будівельні, транспортні, комунальні, побутові, освітні, розважальні, туристичні, страхові, фінансові, зв'язок тощо.

Освітня послуга належить до групи послуг, де документ свідчить не про право на отримання, а про вже отриману послугу. Отримання освітньої послуги підтверджується ліцензією, яка є дозволом на провадження освітньої діяльності. Ліцензія засвідчує право надання освітніх послуг відповідно до державних стандартів. Ліцензія на освітню діяльність – це офіційний документ, який видається уповноваженим органом (Міністерством освіти і науки України або органами управління освітою державних адміністрацій). Вона підтверджує, що заклад освіти має право надавати освітні послуги з певних освітніх програм і на певному рівні освіти.

Таблиця 1

Класифікація послуг за документами, які підтверджують їх надання

Вид послуги	Сутність послуги	Документ, що підтверджує	Мета документа
транспортні	перевезення	білет (квиток, жетон)	право на отримання послуги
розважальні	концерт, вистава, показ у кінотеатрі, прохід у музей або на виставку	білет	право на отримання послуги
освітні	набуття компетентностей	свідоцтво, атестат, табель, диплом	документ про отримання послуги
будівельні	будинок, квартира, ремонт	ордер, майновий акт	документ про отримання послуги

страхові	страхування майна, життя, здоров'я	поліс	право на отримання послуги
фінансові	переказ коштів, обмін валют	чек	документ про отримання послуги
комунальні	подача води, газу, інтернет послуги тощо	квитанція про сплату	післясплата за отриману послугу
зв'язок	інтернет послуги, мобільний зв'язок	квитанція про сплату	право на отримання послуги
медичні	лікування, консультації, діагностика	запис у медичній картці, діагноз, призначення лікаря	документ про отримання послуги
консультаційні	юридичні, бухгалтерські, управлінські консультації	звіт, позов, проект	документ про отримання послуги

Джерело: власні дослідження авторів

Отримання студентом освітньої послуги підтверджується такими документами: академічною довідкою, заліковою книжкою, дипломом та додатком до диплома. Також, для деяких випадків, наприклад, підтвердження вибору місця навчання, можуть використовуватися електронний підпис (КЕП) або «Дія.Підпис». Освітню послугу вважають отриманою, коли здобувач освіти досягає очікуваних результатів навчання, визначених освітньою програмою та/або договором, і це підтверджується відповідним документом (дипломом, атестатом, сертифікатом).

Освітня послуга, як специфічний товар, полягає у передаванні знань, навичок та вмінь від надавача до споживача з метою розвитку інтелектуальних здібностей та професійних якостей. Відповідно до законодавства України, освітня послуга є «комплексом визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання» [6].

Отримання освітньої послуги включає:

1. Досягнення визначених результатів навчання. Це означає, що здобувач освіти, внаслідок проходження навчання, опанував необхідні знання, вміння та навички, передбачені освітньою програмою.
2. Підтвердження результатів навчання, тобто отримані знання, вміння та навички підтверджуються відповідним документом про освіту (диплом, атестат, свідоцтво тощо).
3. Оплата послуги. Найчастіше отримання освітньої послуги пов'язане з оплатою вартості навчання, якщо це передбачено договором.

Слід зазначити, що безпосередньо освітня послуга може бути надана як у формі навчання, так і у формі додаткових освітніх послуг, наприклад, повторне вивчення дисциплін або перенесення заборгованостей. Освітні послуги можуть надаватися як закладами освіти, так і приватними викладачами, училищами, коледжами тощо. Угода між надавачем та споживачем освітньої послуги, як правило, оформлюється у вигляді договору, в якому визначаються права та обов'язки сторін, а також вартість послуги.

Освітні послуги задовольняють різноманітні потреби особистості: від загального розвитку до професійної підготовки, від задоволення культурних інтересів до формування особистості. Адже, як вже згадувалося раніше, специфіка освітньої послуги полягає в отриманні компетентностей, які засвідчуються документом. Це дозволяє визначити такі спільні риси послуг та відмінності освітньої послуги від інших видів послуг (таблиця 2).

У перекладі з латинської мови «competentia» означає «коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід». Компетентність також визначається як «набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці» [7]. Компетентна у певній сфері людина має відповідні знання та здібності, що дозволяють їй обґрунтовано судити про цю сферу й ефективно діяти в ній. Бути компетентним у певній сфері означає мати достатньо знань, умінь, навичок, досвіду та здатність ефективно використовувати їх для вирішення завдань у цій сфері. Компетентність також включає здатність адаптуватися до

нових ситуацій, навчатися та розвиватися далі. Компетентна людина володіє необхідним обсягом знань у певній галузі. Це можуть бути теоретичні знання, факти, термінологія та концепції. Проте, з іншого боку, компетентність передбачає наявність практичних навичок, які дозволяють застосовувати знання на практиці. І саме це підтверджує документ про отримання освітньої послуги – можливість людини працювати (виконувати роботи) і на практиці використовувати отримані компетенції. З роками практики та вирішенням різних задач компетентність зростає і людина стає більш впевненою та ефективною. Тобто компетентність дозволяє досягати поставлених цілей у конкретній сфері діяльності. Отже, бути компетентним – це не просто мати знання, а вміти їх використовувати для досягнення успіху та ефективного вирішення завдань у певній сфері. З боку компетентності важливим складником, якому, на жаль, досі не приверталося багато уваги, є здатність до подальшого навчання. Адже сучасний світ неможливий без подальшого навчання: змінюються гаджети і пристрої, за допомогою яких можна ділитися інформацією, наочно представляти результати роботи, технологія і засоби виробництва. Отже, людина, яка не в змозі скористатися новинками техніки, не здатна зробити щось нове, а тим більше адекватно управляти у своїй сфері діяльності.

Таблиця 2

Відмінність освітньої послуги від інших видів послуг

Спільні риси послуг	Відмінність освітньої послуги від інших видів послуг
Нематеріальність – послуги не мають фізичної форми, їх не можна побачити або помацати, на відміну від товарів	спрямована на передачу знань, умінь та навичок, що призводить до розвитку особистості та її інтелектуальних здібностей, на відміну від інших послуг, які можуть задовольняти інші потреби
Необоротність – після надання послуги її не можна повернути, на відміну від товарів, які можна повернути, якщо вони не задовольняють споживача	отримувач послуги – учень є не лише споживачем, але й співвиробником освітнього продукту, його активна участь, запитання, роздуми та дії є важливою складовою процесу навчання
Невіддільність – послуга споживається у процесі її надання	освітні послуги можуть надаватися у різних формах, таких як формальна освіта (школи, університети), неформальна (курси, тренінги) та інформальна освіта (самоосвіта
Нестабільна якість – якість послуг може сильно змінюватися в залежності від обставин, виконавця та споживача	освітні послуги не просто надають матеріальні блага або задовольняють тимчасові потреби, а сприяють розвитку знань, навичок та компетенцій, що є важливими для особистості та її майбутньої діяльності

Джерело: складено авторами за матеріалами [1-5]

Слід також звернути увагу на вроджену та набуту компетентність. Вроджена компетентність допомагає знайти працю, яка відповідає здоров'ю (наприклад, вантажник, пілот, моряк), таланту (художник, архітектор) тощо, в той час як за допомогою набутої компетентності можна пристосуватися до будь-якої професії і приносити користь, навіть не володіючи якимись особливими вродженими здібностями (життєвими активами). Недарма американський стандарт критеріїв оцінки ефективності працівника включає такі параметри: рівень загальної освіти; професійна підготовка; розумові й фізичні здатності; типи й риси темпераменту; професійні інтереси (переваги, схильності); стан здоров'я [8].

Компетентність з управлінського погляду формує категорію більш високого порядку – професіоналізм. Бо професіоналізм поєднує знання, вміння, навички, здобуту освіту і вроджений талант саме з обраним місцем роботи і посадою. Адже талановита людина не на «своєму місці» не здатна принести результат, який би вдовольнив власника підприємства, а , відповідно, і саму людину, і суспільство [9].

Зі свого боку, професіоналізм, як шальки терезів балансує між двома категоріями, що формують позитивний або негативний досвід ефективного робітника – компетентність та відповідальність. «Відповідальність – категорія, яка виражає свідоме ставлення особи до вимог суспільної необхідності, обов'язків, соціальних завдань, норм і цінностей. Відповідальність означає усвідомлення суті та значення діяльності, її наслідків для

суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи» [10].

Тобто компетентність відповідає за надбання необхідного для подальшої роботи «багажу», а відповідальність – за його використання.

Загальну ієрархію цінностей і особливостей людини, якій надають освітні послуги, наведено на рис. 1.



Рис. 1 Загальна ієрархія цінностей і особливостей людини, якій надають освітні послуги

Джерело: складено авторами за матеріалами [11]

Висновки. Освітня послуга, на відміну від інших послуг, не розглядалася ще з економічного та управлінського поглядів. На відміну від інших послуг, вона має декілька специфічних рис, за якими виділяється серед інших, – призводить до розвитку особистості та її інтелектуальних здібностей, учень є не лише споживачем, але й співвиробником освітнього продукту; може надаватися у різних формах (формальна, неформальна освіта); такі послуги не просто надають матеріальні блага або задовольняють тимчасові потреби, а сприяють розвитку знань, навичок та компетенцій. Проте головна цінність освітньої послуги з погляду сучасного управління полягає навіть не в набутті компетентностей, а в професіоналізмі, поєднанні компетентності із відповідальністю за використання набутих знань і навичок.

Список літератури

1. Дейнега І. О., Андрощук М. С. Ринкові характеристики освітньої послуги. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал.* 2016. Вип. 3(31). С. 11-15. URL: https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/31/4.pdf (дата звернення 27.07.2025).

2. Деревянко Б. В. Щодо визначення понять «надання освітніх послуг» та «надання послуг у сфері освіти». *Вісник Запорізького юридичного інституту Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ.* 2011. № 4 (57). С. 92-109. URL: https://repository.ndippp.gov.ua/handle/765432198/308 (дата звернення 27.07.2025).

3. Корчинська О. Ринок освітніх послуг в Україні: економічні аспекти. Ринок освітніх послуг: виклики сучасності : зб. матеріалів наук.-практ. конф. з міжнародною участю, м. Київ, 11 червня 2019 р., 2019. С. 40–42. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Tezy_Conf_11_06.pdf (дата звернення 27.07.2025).

4. Малінко О. Освітні послуги: сьогодення та перспективи. Ринок освітніх послуг: виклики сучасності : зб. матеріалів наук.-практ. конф. з міжнародною участю, м. Київ, 11 червня 2019 р., 2019. С. 50–51. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Tezy_Conf_11_06.pdf (дата звернення 27.07.2025).

5. Каневська І. М. Управління маркетингом освітніх послуг: дис. … д-ра філософії: 073 Менеджмент; наук. кер. Л. М. Болдирєва. Харків: ДБТУ, 2022. 294 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/43203 (дата звернення 27.07.2025).

6. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/ 1556-18. (дата звернення 27.07.2025).

7. Компетентність. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ Компетентність (дата звернення 27.07.2025).
8. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка.* 2012. № 3, 2012. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031 (дата звернення 27.07.2025).
9. Горовий Д. А. Розвиток людського капіталу сучасної держави. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць.* 2015. №2(9). С. 144-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_2_28 (дата звернення 27.07.2025).
10. Відповідальність. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/ Відповідальність (дата звернення 27.07.2025).
11. Горовий Д. А., Ольховський Д. О. Вплив рис керівника на ефективність діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Зб. наук. праць*. 2018. № 48 (1324). С. 69-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ piprp_2015_2_28 (дата звернення 27.07.2025).

References:

1. Deynega, I. O., Androschuk, M. S. (2016). Market characteristics of educational services. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiya». Seriya «Ekonomika»: naukovyi zhurnal.* 3(31). 11-15. Retrieved from: https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/31/4.pdf (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
2. Derevyanko, B. V. (2011). Regarding the definition of the concepts of "provision of educational services" and "provision of services in the field of education". *Visnyk Zaporizkoho yurydychnoho instytutu Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav.* 4 (57). 92-109. Retrieved from: https://repository.ndippp.gov.ua/handle/765432198/308 (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
3. Korchynska, O. (2019) The market of educational services in Ukraine: economic aspects. Rynok osvitnikh posluh: vyklyky suchasnosti: zb. materialiv nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastyu, Kyiv, 40–42. Retrieved from: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Tezy_Conf_11_06.pdf (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
4. Malinko, O. (2019) Educational services: present and future. Rynok osvitnikh posluh: vyklyky suchasnosti: zb. materialiv nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastyu, Kyiv. 50–51. Retrieved from: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/ files/Tezy_Conf_11_06.pdf (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
5. Kanevska, I. M. (2022) Educational Services Marketing Management: thesis ... Doctor of Philosophy: 073 Management; scientific supervisor: L. M. Boldyrieva. Kharkiv. Retrieved from: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/ 123456789/43203 (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
6. On Higher Education: Law of Ukraine of 01.07.2014. No. 1556-VII. Retrieved from: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/ 1556-18. (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
7. Kompetentníst. [Competence. Wikipedia]. Retrieved from:. https://uk.wikipedia.org/wiki/ Компетентність (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
8. Dudukalo, G. O. (2012) Analysis of methods for assessing the effectiveness of management of the enterprise. *Efektyvna ekonomika*. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031 (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
9. Gorovyi, D. A. (2015). Development of human capital of the modern state. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnycztva: Zbirnyk naukovyx prac.* 2 (9). 144-150. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_2_28 (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
10. Vidpovidalnist. [Responcibility. Wikipedia]. Retrieved from: https://uk.wikipedia.org/wiki/Відповідальність (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
11. Gorovyi, D. A., Olkhovsky, D. O. (2018). The influence of manager traits on the efficiency of the enterprise. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskyy politekhnichnyy instytut» (ekonomichni nauky). Zb. nauk. pr.* 48 (1324). 69-72. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_2_28 (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 11.08.2025
Прийнята до публікації 21.08.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

УДК: 658.514 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-129-136**

INNOVATIVE MANAGEMENT IN UKRAINE: INSTITUTIONS, TRENDS, AND PROSPECTS

Lyubov Zvarych, Senior Lecturer, Department of Organizational Management, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: os9999@ukr.net
ORCID: 0000-0002-9011-1681

Annotation. *This paper provides a comprehensive analysis of the current state and future perspectives of innovation management in Ukraine, taking into account the complex geopolitical, economic, and social challenges faced by the country. The research focuses on key sectors that determine the pace and quality of innovative development: the military-industrial complex, education, science, and agriculture. A central aspect of the study is the examination of how the ongoing war has significantly influenced the dynamics of innovation, simultaneously creating unprecedented challenges and accelerating the search for technological and managerial solutions. The military sector has become a leading driver of innovative breakthroughs, stimulating the rapid development of drones, defense technologies, cybersecurity tools, and dual-use products that later find civilian applications. At the same time, education and science form the basis for long-term innovation capacity, ensuring the training of skilled professionals, supporting academic research, and fostering integration into the European and global scientific environment. The agricultural sector, despite wartime difficulties, demonstrates remarkable resilience and high potential in implementing digital platforms, biotechnology, precision farming, and sustainable resource management, thereby strengthening food security and enhancing global competitiveness.*
The paper also identifies major barriers that slow down innovation processes, including insufficient coordination between state authorities, fragmentation of responsibilities, limited financial resources, brain drain, and weak mechanisms for the commercialization of scientific results. Overcoming these challenges requires the establishment of an effective governance framework that unites governmental institutions, business representatives, research organizations, and civil society in a coherent innovation ecosystem. The study argues that Ukraine's ability to strengthen its innovative capacity depends on developing systemic support measures, ensuring stable financing, expanding international cooperation, and creating favorable conditions for entrepreneurship. The primary aim of the paper is to analyze ongoing trends, reveal pressing challenges, and propose practical solutions to improve innovation management in Ukraine, with a particular emphasis on building resilience, enhancing competitiveness, and securing sustainable development in both wartime and post-war conditions.
Keywords: *Innovation management, Ukraine, military innovations, education, science, agriculture, governance structure, technological development*

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УКРАЇНІ: ІНСТИТУТИ, ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Зварич Л. В., старший викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: os9999@ukr.net
ORCID: 0000-0002-9011-1681

Анотація. *У статті подано всебічний аналіз сучасного стану та перспектив розвитку інноваційного менеджменту в Україні з урахуванням складних геополітичних, економічних і соціальних викликів. Дослідження зосереджене на ключових секторах, що визначають темпи й якість інноваційного розвитку: військово-промисловому комплексі, освіті, науці та аграрному виробництві. Особливу увагу приділено впливу війни, яка одночасно створює безпрецедентні труднощі й прискорює пошук нових технологічних та управлінських рішень. Військова сфера стала провідним драйвером інновацій, стимулюючи розвиток безпілотних систем, оборонних технологій, кіберзахисту та подвійних продуктів, що згодом знаходять застосування у цивільному середовищі. Водночас освіта й наука залишаються основою довгострокового інноваційного потенціалу, забезпечуючи підготовку кваліфікованих фахівців, підтримку академічних досліджень та інтеграцію у європейський і світовий науковий простір. Агропромисловий сектор, попри воєнні труднощі, демонструє високу стійкість та значний потенціал у впровадженні цифрових платформ, біотехнологій, точного землеробства й методів сталого управління ресурсами, що зміцнюють продовольчу безпеку та глобальну конкурентоспроможність країни.*
У статті також виокремлено системні бар'єри інноваційного розвитку: недостатня координація між державними інституціями, фрагментація управлінських функцій, обмежене фінансування, відтік кадрів та слабкі механізми комерціалізації наукових результатів. Подолання цих викликів вимагає формування ефективної моделі управління, що поєднує державні органи, бізнес, науку й громадянське суспільство в єдину інноваційну екосистему. У роботі наголошується, що зміцнення інноваційної спроможності України залежить від системної підтримки, стабільного фінансування, розвитку міжнародної співпраці та створення сприятливих умов для підприємництва. Основна мета статті – проаналізувати поточні тенденції, виявити ключові проблеми та запропонувати практичні рішення для удосконалення інноваційного менеджменту в Україні, з особливим акцентом на формуванні стійкості, підвищенні

конкурентоспроможності та забезпеченні сталого розвитку у воєнних і післявоєнних умовах.
Ключові слова: *Інноваційний менеджмент, Україна, військові інновації, освіта, наука, аграрна сфера, структура управління, технологічний розвиток.*

JEL Classification: O320

Statement of the problem. Ukraine's innovation system has undergone rapid change over the last decade, shaped by integration with the European research and innovation area, large-scale digitalization of public services, and—since 2022—the extraordinary pressures of wartime adaptation. Innovative management in this context is not limited to corporate R&D leadership; it encompasses policy design, platform orchestration, startup support, and agile, mission-oriented coordination among government, business, universities, and civil society. This paper maps the institutions and performance indicators that define Ukraine's innovation trajectory, highlights success cases and persistent bottlenecks, and distills actionable practices for leaders. According to the Ukrainian Global Innovation Vision 2030 strategy, new governance bodies are being introduced: the State Agency for Innovation Development, the Innovation Development Council, and CDTOs in central and regional authorities. The goal is to coordinate digital and innovation reforms. Priority sectors include DefenceTech, AI, BioTech, GreenTech, AgriTech, EdTech, and GovTech.

Analysis of recent research and publications. Bokovets, V. ., Moskvichova, O. ., Hryhoruk, I. ., & Suprunenko, S. wrote that the development of a strategy and mechanisms for the development of the country's economy and identifying opportunities for realizing its innovative potential by doing innovative management [1].

Yaroslav Panas and Solomiia Tkach defined peculiarities of innovation management at enterprises in Ukraine and EU countries. They identified the necessary improvement direction of innovation management system of Ukrainian enterprises in the context of the specific features of innovation sector of the EU economy functioning [2].

Makarov, Z., Ovsiankina, L., Tokuieva, N.,Shevchenko, S., Zahorodnia, A., & Tadeush, O. wrote Ukraine as an independent state with a European vector of development and an orientation towards European values, despite the war and the economic difficulties caused by it, continues to move towards the implementation of European educational standards, cooperation within various educational projects, and the development of modern educational programs for the needs of the European market. At the same time, in addition to the awareness of the need for a single economic space, there are certain urgent issues that need improvement, namely: the management of innovation processes in higher education institutions [3].

Oleksenko, L. examined current trends in the development of innovation infrastructure in different countries of the world. Innovation infrastructure plays a key role in stimulating economic growth and ensuring the competitiveness of national economies. The scientist analyzed the functioning of innovation infrastructure, its main elements and models, and to identify best practices that can be adapted for development in Ukraine. The article conducts a thorough analysis of the definitions of the concept of innovation infrastructure and its tasks, including ensuring interaction between science, education and production, information support, financing of innovation projects and staffing. The key elements of the innovation infrastructure, such as science and technology parks, technopolises, business incubators and spin-off firms, which contribute to the intensification of innovation activity, are considered [4].

Kyrylenko, V., & Golovkova, L. consider one of the main factors, which directly influence the dynamics and pace of the development of the national innovation system, is the degree of the development of the country's innovation infrastructure. It should be stated that the main elements of the national innovation system of Ukraine function in isolation from each other, without any balance in this system, which causes its ineffectiveness [5].

The article's purpose. The primary purpose of this research is to investigate the current state, challenges, and prospects of innovation management in Ukraine under conditions of economic transformation, European integration, and wartime disruptions. The study aims to:

1. Analyze the institutional, financial, and organizational foundations of innovation management in Ukraine.
2. Assess the impact of digital platforms, startup support mechanisms, and EU research programs on the development of the national innovation ecosystem.
3. Identify barriers that hinder effective innovation management, particularly limited R&D funding and institutional weaknesses.

4. Examine case studies of successful practices (e.g., Diia, Ukrainian Startup Fund, BRAVE1, UNIT.City) to highlight lessons for managers and policymakers.

5. Develop recommendations for strengthening the role of innovation management in enhancing national competitiveness and resilience in both the public and private sectors.

The research contributes to both theoretical understanding and applied practice by providing an integrated perspective on how innovation management can function as a strategic tool for economic modernization, resilience building, and alignment with European innovation standards.

Main material. Global position. In the World Intellectual Property Organization's Global Innovation Index (GII) 2024, Ukraine is ranked 60th overall, with a relatively stronger rank on innovation outputs (54th) than on inputs (78th) [6]. This pattern is consistent with a system capable of frugal and applied innovation under constraints, but still rebuilding core inputs such as finance, infrastructure, and formal R&D investment.

R&D intensity. World Bank and other international datasets report gross domestic expenditure on R&D (GERD) for Ukraine at approximately 0.3–0.33% of GDP in 2022–2023, down from pre-war levels around 0.4%. While measurement is complicated by the war, the directional picture is clear: Ukraine's R&D intensity remains below the EU average (~2%+) and below that of the most R&D-intensive economies. Strengthening R&D financing and industry–science linkages remains a central management challenge [7, 8].

The Figure 1 below compares Ukraine's R&D expenditure as a percentage of GDP with the EU average, South Korea, and Israel (~2023–2024).

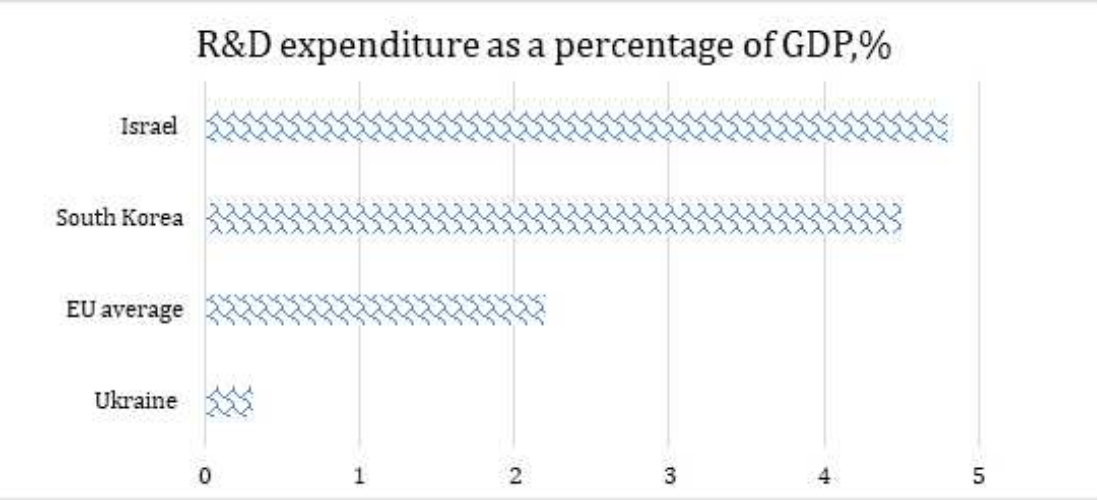


Fig 1. R&D expenditure as percentage of GDP with the EU average, South Korea, and Israel (~2023–2024)

Source: created by the authors based on [7-8].

From figure 1 we can see the data highlight the significant investment gap that Ukrainian innovation managers must bridge through alternative funding sources and partnerships.

IT services and exports. Despite wartime disruptions, the IT sector remains a leading source of foreign-currency earnings. Industry analyses and banking statistics estimate IT service exports around $6.3–$6.7 billion in 2023–2024, with the sector contributing roughly 4–5% of GDP and about a third or more of service exports. The resilience of digitally deliverable services has made the tech sector a pillar for sustaining innovation capacity.

It will be useful to describe main samples of innovation management in Ukraine.

Considering that the war in Ukraine has been ongoing for more than three years, the primary focus of innovations is concentrated in the military sector and in industries closely related to it. These innovations include the development of advanced defense technologies, unmanned aerial systems, cybersecurity solutions, and logistical support mechanisms. Furthermore, the wartime context has accelerated dual-use innovations, where military technologies are adapted for civilian applications, such as energy security, medical technologies, and digital communication systems. This environment has not only stimulated rapid technological advancements but has also created strong linkages between the defense sector, scientific institutions, and private enterprises, forming an ecosystem where innovation serves both immediate security needs and long-term national resilience.

Table 1.

Innovation management in military in Ukraine

Initiative	Description	Impact
Brave1 platform	Defense-tech cluster uniting gov., military, startups for rapid prototyping; funded 135 projects ($2.35M)	Accelerates development and deployment of defense solutions
DOT-Chain	Centralized, digital procurement for military supplies, achieved 95% fulfillment and 25% cost savings	Reduced corruption, improved transparency
Rapid defense innovation (TenCore, drones, robotics)	Ukraine's startups deliver defense equipment within weeks; 40% of weapons domestically produced	Blueprint for agile, demand-driven military innovation
Tech giants & battlefield AI	Palantir, Microsoft, Google provide AI for targeting, demining, surveillance, infrastructure mapping	Transformative public–private collaboration
Field-testing by drone firms	Lithuanian company testing autonomous drones on battlefields	Accelerates design and efficacy improvements

Source: created by the authors based on [9-15].

It is also important to pay special attention to the development of innovation management in the fields of education and science. These sectors are inherently linked to innovation, as they serve as primary drivers for research, technological development, and knowledge transfer. In the education sector, innovation management encompasses the integration of digital learning tools, cloud-based platforms, and modern curricula that foster critical thinking, creativity, and entrepreneurial skills. Universities and educational institutions act as incubators of talent, producing specialists who are capable of advancing technological and managerial innovations.

Similarly, in the scientific sector, innovation management plays a crucial role in coordinating research projects, promoting collaborations between academia, industry, and government, and ensuring the efficient commercialization of research outcomes. Science parks, technology transfer offices, and research centers serve as key nodes within the innovation ecosystem, facilitating the transformation of scientific knowledge into practical applications, products, and services. Overall, strengthening innovation management in education and science not only accelerates technological progress but also builds a sustainable foundation for long-term national competitiveness and socio-economic development.

Table 2.

Innovation management in military in Ukraine in education and science.

Initiative	Description	Impact
Science.City (WININ 2030)	Strategy to integrate 37 science parks, expand active parks from 5 to 15 by 2028	Strengthens linkage across academia, science, and business
BIONIC University / BIONIC Hill	IT university, part of BIONIC Hill innovation park, merging corporate training with education	Fosters talent for Ukraine's tech economy
KPI digital transformation	Cloud migration, Starlink internet, CLUST SPACE shelters; collaboration with Sheffield	Maintained educational continuity during wartime
Quantum education in Kharkiv	Kharkiv National University runs advanced quantum physics programs	Preserved advanced scientific training

Cloud-based academic environments	Green IT and cloud LMS platforms at universities	Supports sustainable and remote learning

Source: created by the authors based on [9-15].

Considering the fact that Ukraine holds a leading position in the agricultural sector, it is appropriate to highlight the main innovations within this industry. The agrarian sector has become a hub for technological advancement, encompassing precision farming, digital agriculture, and sustainable resource management.

Table 3.

Innovation management in agriculture in Ukraine.

Initiative	Description	Impact
AKIS	National platform linking farmers, researchers, advisors via eight regional hubs	Strengthens collaborative innovation and technology transfer
WINWIN AgroTech strategy	Deploying AI, IoT, AgTech parks, centers of excellence	Embeds agriculture into national innovation strategy
AgriFood Innovation Camp 2024	Bootcamp for agrifood startups; awarded projects like GrainMole	Propels agritech entrepreneurship and investor interest
Precision farming technologies	Adoption of variable-rate fertilization, drones, precision spraying	Boosts efficiency, reduces input waste
Agri-startups & digital tools	Blockchain, farm management, AI optimization (AgriChain, DroneUA)	Modernizes agricultural supply chains
DigiAgrar_UA	Ukraine–Germany project with fellowships, workshops on digital transformation	Builds capacity and international collaboration

Source: created by the authors based on [9-15].

Furthermore, the integration of data analytics, artificial intelligence, and blockchain technology is transforming supply chain management, ensuring transparency, traceability, and efficiency from farm to market. Agri-tech startups and innovation incubators play a critical role in accelerating the adoption of these technologies, linking research institutions, private enterprises, and farmers. By emphasizing innovation management in agriculture, Ukraine not only strengthens its global competitiveness in food production but also fosters sustainable practices and economic resilience in rural communities.

Institutional Architecture for Innovative Management. European integration. Ukraine has been associated to Horizon Europe since June 2022 (retroactive to January 2021), allowing Ukrainian entities to participate on equal terms with EU members. A Horizon Europe Office opened in Kyiv in December 2023 to promote opportunities and provide technical assistance. This association anchors governance practices in EU norms and strengthens access to calls in digital, industrial technologies, and security [9].

Digital-state platforms. The Ministry of Digital Transformation has delivered Diia—Ukraine's flagship e-government super-app and portal. By 2024–2025 Diia reported more than 20–22 million users and a growing catalogue of services, from ID and driver's licenses to business registration and war-time services. For managers, Diia's product operating model illustrates at-scale agile delivery, platform thinking, and user-centric service design in the public sector.

The conducted analysis confirms that innovation management in Ukraine is developing; however, considering various objective factors, its growth is not occurring at the desired pace. Challenges such as ongoing geopolitical instability, limited financial resources, regulatory barriers, and insufficient integration between research institutions and industry have slowed the overall pace of innovation adoption

To ensure successful further development, a more advanced and well-coordinated structure of innovation management in Ukraine is necessary. This enhanced governance framework should clearly define roles and responsibilities across national, regional, and sectoral levels, streamline decision-making processes, and strengthen the collaboration between government bodies,

educational and research institutions, and private enterprises. By implementing a comprehensive management system, Ukraine can accelerate the translation of research and technological advancements into practical solutions, enhance competitiveness in key sectors, and foster sustainable socio-economic development over the long term.

Functions of Organizational Units.

National Innovation Council:
- Strategic decision-making body under the Cabinet of Ministers.
- Defines national innovation priorities and policy directions.
- Coordinates inter-ministerial innovation activities.
- Oversees integration with EU innovation frameworks and global partnerships.

Ministry of Education & Science (Innovation & Research Department):
- Develops legal frameworks for research and development (R&D).
- Supports science parks, technology transfer, and university innovation offices.
- Coordinates national research programs and funding schemes.
- Ensures integration of education with innovation ecosystems.

Ministry of Economy (Innovation and Technology Division):
- Implements industrial innovation and technology modernization policies.
- Provides support for SMEs, startups, and digital entrepreneurship.
- Promotes public–private partnerships (PPPs) in innovation.
- Supervises tax incentives, grants, and financial mechanisms for innovation.

National Innovation Agency:
- Executive body responsible for practical implementation of innovation projects.
- Manages state funds and venture support mechanisms.
- Provides consulting, incubation, and acceleration programs for startups.
- Maintains national database of innovation projects and best practices.

Regional Innovation Hubs:
- Adapt national innovation strategies to regional needs.
- Support local business incubators, clusters, and science parks.
- Facilitate cooperation between regional universities, industry, and government.
- Ensure monitoring and reporting of innovation performance at regional level.

Science Parks & Technology Transfer Offices (TTOs):
- Bridge academia and industry through commercialization of research.
- Provide infrastructure for startups (labs, coworking, testing facilities).
- Support intellectual property (IP) protection and licensing.
- Promote participation in EU Horizon Europe and other international projects.

Innovation Support Funds:
- Provide grants, seed funding, and venture capital for innovative SMEs and startups.
- Offer co-financing schemes with international donors and development banks.
- Administer innovation vouchers for universities and businesses.
- Support sectoral innovation programs (agro-tech, defense-tech, green energy).

Advisory & Expert Councils:
- Include representatives from academia, industry, civil society, and international partners.
- Provide independent expertise on innovation policy design and evaluation.
- Ensure transparency and accountability of innovation governance.
- Advise on global best practices and adaptation to Ukrainian context.

Conclusion. Innovation management in Ukraine is developing steadily, yet the pace of progress remains slower than desired due to various objective constraints, including geopolitical instability, limited financial and human resources, regulatory barriers, and insufficient coordination among institutions. The ongoing war has concentrated the majority of innovations in the military sector and related industries, while education, science, and agriculture continue to serve as critical drivers of sustainable innovation.

This paper emphasizes that for effective advancement of innovation management, a well-structured and coordinated governance framework is essential. The proposed governance structure integrates national, regional, and sectoral bodies, clarifies roles and responsibilities, and enhances collaboration between government institutions, academic and research organizations, and private enterprises. By implementing such a framework, Ukraine can accelerate the translation of research and technological developments into practical solutions, ensure efficient allocation of resources, and foster an ecosystem that supports both immediate strategic needs and long-term socio-economic development.

Moreover, strengthening innovation management in sectors such as education and science will cultivate talent, encourage knowledge transfer, and promote research commercialization. In the agricultural sector, innovations in digital farming, precision agriculture, and sustainable resource management are expected to further enhance Ukraine's global competitiveness. Overall, the proposed governance structure serves as a foundation for creating a resilient and adaptive innovation ecosystem, enabling Ukraine to respond effectively to current challenges while preparing for future technological and economic opportunities.

Список літератури

1. Bokovets, V. ., Moskvichova, O. ., Hryhoruk, I. ., & Suprunenko, S. The ways of Improving the Innovation Management in Ukraine Using the International Development. *European Journal of Sustainable Development,* 2020, 9(2). DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p203
2. Yaroslav Panas, Solomiia Tkach. The Features Of Innovation Management At Ukrainian And European Enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies, Publishing house "Baltija Publishing"*, 2017. Vol. 3(2). P.. 170-177.
3. Makarov, Z., Ovsiankina, L., Tokuieva, N.,Shevchenko, S., Zahorodnia, A., & Tadeush, O. The management of innovation processes in higher education institutions of Ukraine on the way to the formation and development of the european knowledge market. *Revista Românească pentru Educaţie Multidimensională,* 2023, № 15(4), 132-158. DOI: https://doi.org/10.18662/rrem/15.4/785
4. Oleksenko, L. Development of innovation infrastructure in countries worldwide. Public *Management and Policy*, 2024 № (3-4), 23–33. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.3-4.03
5. Kyrylenko, V., Golovkova, L. Innovation Infrastructure of Ukraine: Assessment of the Effectiveness of the Action and Ways of Improvement. *Baltics of Economics Studies*, 2018 № 4 (1), 208–218. https://www.researchgate.net/publication/325648797
6. WIPO (2024). Global Innovation Index 2024 Country Profiles: Ukraine. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024/ua.pdf (дата звернення 10.08.2025).
7. World Bank (accessed 2025). Research and development expenditure (% of GDP) – Ukraine (GB.XPD.RSDV.GD.ZS). URL: https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=UA (дата звернення 10.08.2025).
8. Trading Economics (sourced from World Bank) (2025). Ukraine – Research and Development Expenditure (% of GDP). URL: https://tradingeconomics.com/ukraine/research-and-development-expenditure-percent-of-gdp-wb-data.html (дата звернення 10.08.2025).
9. TIME (2023). How Ukraine's All-in-One App Became a Digital Lifeline. URL: https://time.com/6265179/ukraine-diia-app/ (дата звернення 10.08.2025).
10. Ukrainian Startup Fund (2025). Innovation Development Fund – USF (statistics and programs). URL: https://usf.com.ua/en/ (дата звернення 10.08.2025).
11. Google for Startups (2024–2025). Ukraine Support Fund. URL: https://startup.google.com/programs/ukraine-support-fund/ (дата звернення 10.08.2025).
12. UNIT.City (2025). About / Residents / Ecosystem. URL: https://unit.city/en/ (дата звернення 10.08.2025).
13. IT Ukraine Association (2024). Digital Tiger 2024 (ecosystem snapshots incl. UNIT.City). URL: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf. (дата звернення 10.08.2025).
14. TechUkraine (2024). Ukrainian Tech Industry Shows Resilience… (IT Research Ukraine 2024). URL:https://techukraine.org/2024/12/05/ukrainian-tech-industry-shows-resilience-in-the-face-of-war-it-research-ukraine-2024/ (дата звернення 10.08.2025).
15. Interfax-Ukraine (2024). Ukraine's IT services exports fell 8.5% in 2023 to $6.7B. URL: https://interfax.com/newsroom/top-stories/98993/ (дата звернення 10.08.2025).

References

1. Bokovets, V. ., Moskvichova, O. ., Hryhoruk, I. ., & Suprunenko, S. . (2020). The ways of Improving the Innovation Management in Ukraine Using the International Development. *European Journal of Sustainable Development,* 9(2), 203. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p203
2. Yaroslav Panas & Solomiia Tkach, 2017. "The Features Of Innovation Management At Ukrainian And European Enterprises," *Baltic Journal of Economic Studies, Publishing house "Baltija Publishing"*, 3(2).

3. Makarov, Z., Ovsiankina, L., Tokuieva, N.,Shevchenko, S., Zahorodnia, A., & Tadeush, O. (2023). The management of innovation processes in higher education institutions of Ukraine on the way to the formation and development of the european knowledge market. *Revista Românească pentru Educaţie Multidimensională,* 15(4), 132-158. DOI: https://doi.org/10.18662/rrem/15.4/785
4. Oleksenko, L. (2024). Development of innovation infrastructure in countries worldwide. *Public Management and Policy*, (3-4), 23–33. DOI: https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.3-4.03
5. Kyrylenko, V., & Golovkova, L. (2018). Innovation Infrastructure of Ukraine: Assessment of the Effectiveness of the Action and Ways of Improvement. *Baltics of Economics Studies*, 4 (1), 208–218. https://www.researchgate.net/publication/325648797
6. WIPO (2024). Global Innovation Index 2024 Country Profiles: Ukraine. Retrieved from: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024/ua.pdf (accessed 10 August 2025).
7. World Bank (accessed 2025). Research and development expenditure (% of GDP) – Ukraine (GB.XPD.RSDV.GD.ZS). Retrieved from: https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=UA (accessed 10 August 2025).
8. Trading Economics (sourced from World Bank) (2025). Ukraine – Research and Development Expenditure (% of GDP). Retrieved from: https://tradingeconomics.com/ukraine/research-and-development-expenditure-percent-of-gdp-wb-data.html (accessed 10 August 2025).
9. TIME (2023). How Ukraine's All-in-One App Became a Digital Lifeline. Retrieved from: https://time.com/6265179/ukraine-diia-app/ (accessed 10 August 2025).
10. Ukrainian Startup Fund (2025). Innovation Development Fund – USF (statistics and programs). Retrieved from: https://usf.com.ua/en/ (accessed 10 August 2025).
11. Google for Startups (2024–2025). Ukraine Support Fund. Retrieved from: Retrieved from: https://startup.google.com/programs/ukraine-support-fund/
12. UNIT.City (2025). About / Residents / Ecosystem. Retrieved from: https://unit.city/en/ (accessed 10 August 2025).
13. IT Ukraine Association (2024). Digital Tiger 2024 (ecosystem snapshots incl. UNIT.City). Retrieved from: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf. (accessed 10 August 2025).
14. TechUkraine (2024). Ukrainian Tech Industry Shows Resilience… (IT Research Ukraine 2024). Retrieved from: https://techukraine.org/2024/12/05/ukrainian-tech-industry-shows-resilience-in-the-face-of-war-it-research-ukraine-2024/. (accessed 10 August 2025).
15. Interfax-Ukraine (2024). Ukraine's IT services exports fell 8.5% in 2023 to $6.7B. Retrieved from: https://interfax.com/newsroom/top-stories/98993/ (accessed 10 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.07.2025
Прийнята до публікації 04.08.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК: 339.138:004.738.5:629.33 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-137-145**

ТРЕНДИ ТРАНСФОРМУВАННЯ ТРАДИЦІЙНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРОСТОРІВ АВТОСАЛОНІВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

Балашов К. А., незалежний дослідник, магістр спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», м. Одеса, Україна
e-mail: k.a.balashov2000@gmail.com
ORCID: 0009-0009-9029-3268

Анотація. *Мета статті – дослідити глобальні тенденції трансформації простору автосалонів на прикладі провідних світових брендів та обґрунтувати доцільність впровадження фіджитал-моделі у сфері автомобільного ритейлу. У дослідженні застосовано методи порівняльного аналізу, кейс-стаді, контент-аналізу та синтезу. Проведено огляд найкращих практик трансформації автосалонів, проаналізовано структуру функціональних зон та просторових рішень. Запропоновано типологію функціональних зон автосалонів нового покоління, визначено їх класифікацію за рівнем значущості для клієнтського досвіду. Обґрунтовано ефективність впровадження інтерактивних цифрових рішень у фізичний простір автосалону. Отримані результати можуть бути використані підприємствами автомобільної галузі для модернізації дилерських центрів, покращення клієнтського досвіду та підвищення конкурентоспроможності на ринку.*
Ключові слова: *просторовий маркетинг, інновації у ритейлі, клієнтський досвід, імерсивне торгове середовище, phygital-маркетинг.*

TRENDS IN THE TRANSFORMATION OF TRADITIONAL RETAIL SPACES IN CAR DEALERSHIPS: WORLDWIDE EXPERIENCE

Kirill Balashov, independent researcher, master's degree in specialty 076 «Entrepreneurship, trade and stock exchange activities», Odesa, Ukraine
e-mail: k.a.balashov2000@gmail.com
ORCID: 0009-0009-9029-3268

Abstract. *This research is grounded in a multi-method approach, employing a combination of comparative case study analysis and content-based synthesis. The study integrates qualitative exploration of dealership formats with data-driven insights drawn from global industry leaders. The methodological toolkit includes the examination of architectural layouts, digital tools, customer journey models, and branding strategies employed by contemporary automotive dealerships. The article references diverse international examples, ranging from European to Asian and American markets, to ensure the representativeness of findings. A structured content analysis was carried out on the spatial design and marketing features of leading car dealership formats such as those of Porsche, Polestar, Citroën, Lynk & Co, and NIO. Empirical material was collected through open-source manufacturer documentation, industry case reports, and digital media sources. The key focus was placed on identifying the presence, typology, and functional role of physical zones within phygital environments. Data were categorized into core (mandatory) and additional (value-adding) zones, followed by frequency analysis and mapping of zone recurrence across different dealership formats. The methodology also includes visual observation of digital retail interfaces and augmented customer engagement tools. Results. The article presents a synthesized model of dealership space transformation that highlights a global shift toward integrated phygital formats. Results show that dealerships increasingly serve as immersive, multifunctional environments combining traditional retail functions with digital interactivity. A set of key spatial zones was identified—showrooms, lounge areas, AR/VR zones, design studios, coworking spaces, cafés, and customer service hubs. The study proposes a two-level categorization of these zones based on their prevalence and impact on customer experience. Visual tools like configurators and interactive displays were found to enhance emotional engagement and purchasing decisions. These findings are consolidated into a recommended spatial framework for future car dealerships. Scientific novelty. This study advances existing knowledge by developing a functional-spatial classification of dealership environments from a marketing-oriented perspective, which is often overlooked in architectural or managerial literature. The integration of digital customer experience elements into the physical dealership environment is explored in-depth, positioning phygital strategy as a driver of emotional branding and value co-creation. The paper bridges the gap between spatial design theory and practical dealership innovation, offering an interdisciplinary contribution to retail studies, service design, and brand communication. Practical importance. The practical significance of this research lies in its potential application for the modernization of car dealerships, especially in emerging markets like Ukraine. The proposed spatial framework can assist automotive businesses in enhancing customer experience, increasing emotional brand affinity, and adopting sustainable design strategies. Additionally, the typology of zones and digital solutions offers dealership architects, marketers, and retail managers a ready-to-use reference for transforming traditional sales spaces into high-impact experience hubs aligned with global trends.*
Keywords: *spatial marketing, retail innovation, customer experience, immersive shopping environment, phygital marketing.*

JEL Classification: L810; M310; O330

Постановка проблеми. Роздрібна торгівля автомобілями зазнає значних трансформацій через швидкий розвиток цифрових технологій та зміну споживацьких звичок. Важливим аспектом цих змін є впровадження новітніх технологій та трансформування традиційних торгових площ. Автосалони перестають бути лише виставковими залами, перетворюючись на багатофункціональні простори. Будинки і споруди повинні отримати нові функції, а не тільки функції виставкового залу автомобілів. Таке підвищення функціональності може бути пов'язане не тільки з експлуатаційними витратами, а й з маркетинговою складовою, що надає інші джерела прибутку. Потрібно дослідити світові тренди, щоб виявити складові торгових приміщень сучасних автосалонів для забезпечення якісного обслуговування клієнтів та створення позитивного користувацького досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині є значна кількість наукових публікацій, присвячених аналізу тенденцій цифровізації діяльності автосалонів.

У сучасних умовах розвитку технологій автосалони стикаються з низкою викликів, пов’язаних з управлінням запасами, обробкою даних та налагодженням ефективної взаємодії з клієнтами. На думку Г. Карстенсена та П. Шмідта [1], діяльність автосалонів потребує впровадження найкращих управлінських практик, що базуються на цифрових інструментах та інноваційних рішеннях.

За результатами досліджень Потал Л.К., Тріпаті С., Кумар К., Деш А. [2] — CRM (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами) значно поліпшує рівень лояльності та поведінкове залучення клієнтів у автосалонах. А Самані Н.[3] підтверджує, що інтеграція CRM з ERP (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства) -системами суттєво підвищує ефективність операцій у автомобільному ритейлі.

Манодж К. [4] підкреслює, що автоматизація процесів, таких як управління запасами, обробка замовлень та фінансовий облік, дозволяє значно знизити навантаження на персонал та оптимізувати внутрішні процеси автосалону.

Щодо взаємодії з клієнтами, Рангу С. [5], а також Лі Дж. [6] зазначають важливу роль веб-додатків у покращенні якості обслуговування та підвищенні зручності для користувачів.

Окрему увагу слід приділити соціальному виміру функціонування автосалонів. Як зазначає Н. Бахер [7], ефективне управління комунікацією з усіма зацікавленими сторонами набуває дедалі більшого значення. Подібну позицію поділяють також Балінадо, Дж. Р., Прасетіо, Ю. Т., Янг, М. Н., Персада, С. Ф., Міраджа, Б. А. та Реді [8], які наголошують на важливості аналізу зворотного зв’язку від клієнтів для підвищення якості послуг.

Дослідження вітчизняних науковців також торкаються формування користувацького досвіду та ефективності діяльності автосалонів. Наприклад, І. І. Бурлака у праці «Рекомендаційна інформаційна система автосалону» запропонував впровадження інформаційної системи на базі колаборативної фільтрації для підвищення результативності продажів. Це дослідження демонструє потенціал цифрових технологій у вдосконаленні взаємодії із клієнтами [9].

Значну увагу також привертають праці, присвячені цифровій трансформації у сфері роздрібної торгівлі. Зокрема, Н. М. Мащак наголошує, що однією з ключових тенденцій у постпандемічний період є омніканальний формат торгівлі з високим рівнем сервісу, який поєднує фізичне та цифрове середовище [10].

У праці К. О. Глебець та О. А. Юрченко «Цифровізація маркетингової діяльності на підприємствах роздрібної торгівлі» описано елементи фіджитал-маркетингу та підкреслено важливість цифрових інструментів для досягнення стратегічних цілей підприємств [11].

Цінний внесок у розуміння механізмів споживчої поведінки зробили М. Джонсон і Р. Барлоу, які проаналізували міждисциплінарні джерела з психології та нейробіології для вивчення ефективності phygital-маркетингу в роздрібній торгівлі [12].

Попри наявність ґрунтовних досліджень, у вітчизняній та світовій науці тема форматів автосалонів як елементу торгівлі досі залишається маловивченою. Найчастіше вона розглядається спеціалістами з архітектури, а не економістами чи маркетологами.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активне впровадження фіджитал-технологій у світовій практиці, в Україні цей тренд лише починає набувати популярності. Багато автосалонів досі дотримуються традиційного підходу до продажу автомобілів та обслуговування клієнтів.

Основними невирішеними питаннями залишаються:

– відсутність комплексних рішень для інтеграції фізичного та цифрового досвідів в українських автосалонах;

– недостатнє впровадження інтерактивних технологій для покращення клієнтського досвіду;

– формування нових багатофункціональних просторів для взаємодії з клієнтами.

Мета дослідження: узагальнити тенденції у змінах форматів та діджиталізації користувацького досвіду автосалонів, визначити основні та додаткові можливості розширення спектру функціоналу простору автосалону для підвищення конкурентоспроможності компаній та забезпечення якісного клієнтського досвіду.

Основний матеріал. На зміну омніканальній моделі ритейлу приходить нове поняття – phygital (фіджитал, від поєднання слів «фізичний» і «діджитальний»). Щоб утримати клієнта, ритейлер прагне забезпечити йому цікавий споживчий досвід, створити wow-ефект у кожній точці контакту – як онлайн, так і офлайн. Digital-технології забезпечують швидкі способи оплати, персональні пропозиції та віртуальний досвід, у фізичному світі створюється приємне середовище, що включає зони відпочинку, дитячі куточки, кафе, надаються персональні послуги [13].

Набір інновацій фіджитал-маркетингу пов'язаний з використанням технологій доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності для «імпорту» цифрових артефактів у фізичний світ, з якими клієнти брендів можуть взаємодіяти та оцінювати особисто перед покупкою. У таких випадках споживачі можуть імітувати використання товарів, не виходячи з дому, не відмовляючись від зручності цифрового пошуку та оплати.

Поліпшуючи якість обслуговування покупців – об'єднуючи цифрові світи програми або веб-сайту з фізичним середовищем магазину або виставкового залу, бренди пропонують клієнту глибше занурюватись у досвід. Можливість фізичної та цифрової взаємодії з пропозицією компанії залишає незабутнє враження, яке може допомогти перетворити споживача на лояльного клієнта.

Так, використання навіть звичних нам відеостін (динамічних вітрин) може збільшити відвідуваність торговельної точки, а також може скоротити сприйманий час очікування до фізичного обслуговування майже на 35% у поєднанні з ефективною контент-стратегією [14].

Основна ідея для сучасних автосалонів – це інтерактивний салон – максимальна оптимізація фізичного простору завдяки використанню сучасних технологій. Інтерактивний салон – це гібрид онлайн-технологій та офлайн-практик, який формує нову інтерактивну реальність для клієнтів.

Існує певна група клієнтів, які відкладають відвідування традиційних дилерських центрів через побоювання зазнати тиску з боку співробітників автосалону в процесі продажу автомобілів. Тож і цю проблему вирішують інтерактивні автосалони нового формату.

Сенсорні інформаційні кіоски – це інтерактивний консультант, який надає клієнту багато цікавої та корисної аудіо та відео інформації. Клієнт може сам спрямовувати систему і докладно зупинятися на інформації, що його цікавить.

Завдяки графіці можна розповісти та показати клієнту, як влаштований автомобіль, показати його основні агрегати та принципи роботи. 3D моделі автомобілів та інтерактивний калькулятор вартості з підбором додаткових опцій та докладним описом можуть сприяти більш дорогій покупці. Також важливі демонстрація характеристик автомобілів з можливістю їх порівняння, перегляд оглядів, відгуків власників та експертів, фото та відео, друк чи надсилання цікавої інформації на електронну пошту.

Постпродажне обслуговування також є важливою складовою автосалону. Клієнт може уважно переглянути опис послуг гарантійного та післягарантійного обслуговування, нагадати собі всі роботи, які мають проводиться з його автомобілем, замовити звіт та надіслати його собі на електронну пошту.

Стильний та привабливий кіоск встановлюється на вході до салону або біля вуличної вітрини. Відмінно працює у випадках «Дякую, я просто дивлюся». До послуг відвідувача демонстраційні відеоролики, ігрові сценарії, участь в опитуваннях та вікторинах, фото на згадку, запис на тест-драйв.

Автосалон оснащений великою кількістю сучасних інформаційних кіосків та відеостін з інтерактивним динамічним контентом. Це відкритий простір, в який клієнти могли б увійти, посидіти та подивитися машини. Вони займають мало місця і можуть розміщуватись навіть у торговельних центрах.

Виділимо важливі елементи інтерактивного автосалону, які безшовно працюють он- та офф-лайн:

– інтерактивний розумний стіл для моделей;
– візуалізатор моделей;
– зона переговорів із конфігуратором автомобілів;
– інформаційний стенд-стіна;
– цифрові прайс-листи біля машин.

Наприклад, Porsche [15] серйозно ставиться до цих тенденцій. Компанія не тільки співпрацює з маркетинговою фірмою Magik Book у створенні цифрових каталогів для своїх автосалонів, а й відкрила центри Porsche Experience по всьому світу. Вони пропонують гоночні тренажери, траси для бездоріжжя, персональних тренерів з водіння, ресторан та «лабораторію спортивної науки», щоб надати гостям «краще розуміння їхнього загального стану здоров'я, гарного самопочуття та рівня фізичної підготовки». Якщо немає центру поблизу, клієнт може відчути те ж саме у своїй вітальні завдяки різноманітним 360 views (круговий огляд 360 градусів) та доповненій реальності на веб-сайті.

У міському магазині La Maison Citroën [16] клієнти мають можливість уточнити свої рішення про покупку автомобіля за допомогою віртуальної реальності, зокрема змінити колір та комплектацію автомобіля.

У сучасних умовах спостерігається чітка тенденція до розширення роздрібних і сервісних автомобільних просторів, що відходять від традиційної концепції виставкових залів і технічних центрів. Нова хвиля таких просторів обумовлена прагненням до інтеграції у місцеву спільноту, орієнтацією на нові покоління споживачів, актуалізацією обміну знаннями та підвищенням цінності бренду.

Традиційні автосалони трансформуються в нові формати, орієнтовані на культуру та взаємодію, що сприяє залученню потенційних клієнтів до бренду через досвід і цінності, замість демонстрації автомобілів у відокремленому середовищі. Розглянемо приклади провідних компаній, що реалізують інноваційні рішення у продажах автомобілів.

Компанія Lynk & Co (Барселона) реалізувала концепцію «антидилерського» простору, в якому підкреслюється творчий характер міського середовища через просторові та естетичні посилання на мистецтво, дизайн і музику. Серед нетипових елементів – коворкінг у штучному басейні, зона для екологічних модних брендів і світловідбиваючий зелений «замок» з примірочними для відвідувачів. Презентація автомобіля зосереджена на єдиному експонаті, розміщеному у конструкції, стилізованої під синього кита [17, 18].

Бренд XPeng (Копенгаген) створив шоурум із цифровими активностями та візуальними ефектами, що імітують космічний простір, використовуючи плавні лінії, гігантські світлові диски та футуристичні освітлювальні рішення для передачі ідеї інноваційної мобільності [19].

Lexus Houses of Inspiration пропонують розкішне середовище, призначене для соціальної взаємодії, творчості й естетичного задоволення [20].

Простори Rivian Space створено для дружньої, сімейної атмосфери, де користувачі можуть досліджувати бренд у невимушеній обстановці [21].

Мережа NIO Spaces (понад 110 локацій) позиціонується як мультифункціональні простори для життя, роботи, спорту та спілкування, що підтримують концепцію економіки замкнутого циклу, де представлені товари, створені у співпраці з дизайнерами [22].

Ferrari (Маранелло) у новому форматі шоуруму розширює свою ідентичність через моду, гастрономію та індивідуальне обслуговування, створюючи атмосферу елітного клубу для клієнтів [23].

Kia 360 позиціонується як інтерактивний простір, що демонструє перспективи сталого транспорту за допомогою персоналізованих експозицій: «Заряджання електромобіля», «Поїздка» та «Дім із підключеннями» (Connected House) [24].

Polestar Spaces – це інтелектуалізовані демонстраційні простори, що фокусуються на інженерних рішеннях і матеріалах, де покупка автомобіля прирівнюється до естетичного досвіду [25].

Mullen Lounge Point інтегрує бібліотеки, мистецькі колекції, події та сервіси у повсякденне життя відвідувачів, забезпечуючи середовище для соціального, культурного та сервісного обміну [26].

Простір FF створено для поглибленого клієнтського досвіду, що включає виставкові зали, кафе, VR-експозиції та творчі лабораторії [27].

У Fisker Lounges клієнти занурюються в атмосферу бренду через AR/VR тури, зоновані простори, інтерактивні експозиції та консультації з бренд-експертами [28].

У шоурумах Lucid Motors основну увагу приділено комфортній атмосфері, що знімає психологічні бар'єри для відвідувачів, створюючи простір, схожий на сучасну вітальню, де можливе як ознайомлення з технологіями, так і індивідуальне проєктування автомобіля у VR-режимі [29].

Усі наведені приклади свідчать про зміну парадигми у сфері автомобільного ритейлу: салони стають мультифункціональними просторами, орієнтованими на цінності, культуру, інновації та комунікацію, що сприяє глибшому емоційному зв'язку між брендом і споживачем.

Для систематизації наявних підходів до формування простору автосалонів нами було узагальнено перелік функціональних зон на основі аналізу діяльності провідних світових брендів (табл. 1).

Таблиця 1

Узагальнення функціональних зон автосалонів провідних автомобільних брендів (на основі кейсів)

	Rivian	NIO	FF	Polestar	Mullen Lounge Point	Fisker Lounges	Tesla	Porsche Studio	La Masion Citroën	Lucid	Lynk & Co	Lynk & Co	Lexus	Ferrarri	Kia
Кафе	•	•	•		•	•		•	•	•	•	•	•	•	•
Дитячий майданчик	•	•													•
Експозиція технологій	•			•		•	•			•	•	•			•
Лаунж-зона	•	•			•		•	•		•	•	•	•	•	•
Торговельна зала	•	•	•			•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Лекторій / коворкінг	•	•									•				
Музей / галерея							•	•			•	•		•	•
Бібліотека		•			•										
Віртуальна реальність	•	•	•	•		•		•	•	•					•
Дизайн студія										•		•	•	•	
Публічна вітальня	•	•	•		•	•		•		•					
Автосервіс				•		•							•		
Заряджання авто	•	•	•	•	•	•	•			•		•			

Джерело: складено автором за матеріалами [15-30]

Як видно з табл. 1, функціональні зони суттєво варіюються залежно від бренду, проте можна виділити набір зон, які є системно повторюваними серед інноваційно орієнтованих компаній. Присутність лаунжу, зон віртуальної реальності, технологічних експозицій та дитячих просторів свідчить про зсув парадигми у бік досвід-центричності.

Відповідно до виявлених закономірностей, можна умовно розподілити функціональні зони автосалонів на дві категорії:

– основні, що формують базовий рівень конкурентоспроможності;

– додаткові, що підвищують рівень клієнтської лояльності й емоційного залучення.

На основі емпіричного аналізу просторової структури автосалонів 14 провідних автомобільних брендів (див. табл. 1), було виокремлено зони, які зустрічаються з високою регулярністю, а також ті, що мають селективний характер присутності. Це дозволило сформувати рекомендаційну модель просторової структури автосалону нового покоління, яка представлена у таблиці 2.

Таблиця 2

Рекомендована структура простору автосалону на основі частоти присутності зон у провідних брендів

Обов'язкові зони (основа конкурентоспроможності)	Додаткові зони (підвищення клієнтського досвіду)
Торговельна зала	Експозиція технологій
Лаунж-зона	Дизайн-студія
Кофе	Публічна вітальня / дитячий майданчик
Заряджання авто	Музей / галерея
Зона віртуальної реальності	Автосервіс
	Лекторій / коворкінг

Джерело: складено автором за матеріалами [15-30]

Запропонована структура зон автосалону, сформована на основі частотного аналізу, дозволяє обґрунтувати не тільки архітектурно-функціональну модель, а й показує вектор розвитку маркетингової діяльності сучасного дилерського простору. Такий підхід сприяє побудові балансованої клієнтоорієнтованої інфраструктури, де базові зони забезпечують ефективність основних бізнес-процесів, а додаткові – формують емоційну цінність взаємодії з брендом.

Слід підкреслити, що поява додаткових зон в автосалонах не вимагає розширення площі. Сучасні цифрові рішення дають змогу трансформувати навіть обмежений простір у мультимодальне середовище. Зокрема, такі технології, як інтерактивний розумний стіл для моделей, візуалізатор конфігурацій, зона переговорів із цифровим конфігуратором, інформаційна стіна, дозволяють оптимізувати простір, покращити якість презентації продукції та надати салону нові функціональні можливості, що відповідають запитам сучасного споживача.

Висновки. У сучасних умовах цифрової трансформації роздрібна торгівля автомобілями потребує переосмислення форматів взаємодії з клієнтами. Традиційні автосалони мають еволюціонувати у багатофункціональні простори, які поєднують фізичні та цифрові рішення для створення унікального клієнтського досвіду. Світовий досвід демонструє ефективність фіджитал-маркетингу, що дозволяє забезпечити персоналізоване обслуговування та підвищити конкурентоспроможність компаній.

В Україні ця тенденція лише починає формуватися, проте впровадження інтерактивних технологій та створення комфортних просторів взаємодії з клієнтами є важливими кроками для розвитку галузі. Впровадження передового світового досвіду дозволить українським автосалонам адаптуватися до нових викликів ринку та забезпечити підвищення якості обслуговування клієнтів.

Отже, цифровізація створює передумови не лише для трансформації просторових рішень автосалонів без втрати функціональності чи комфорту для споживача, а й відкриває нові можливості для розвитку інноваційних підходів до маркетингової діяльності. У цьому контексті перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення та впровадження нових форматів взаємодії з клієнтами, що поєднують просторовий дизайн, цифрові технології та досвід-орієнтовану комунікацію.

Список літератури

1. Karstensen, H., & Schmidt, P. Automotive Service Management: Best Practices and Tools. *Automotive Management Review.* 2020. V. 15. №1. Pp. 32–49., DOI: https://doi.org/10.17605/OSF.IO/KW8XD

2. Pothal, L.K., Tripathy, S., Kumar, K., Dash, A. Study of Customer Relationship Management in Automobile Industry. In: Pant, P., Mishra, S.K., Mishra, P.C. (eds) Advances in Mechanical Processing and Design. Lecture Notes in Mechanical Engineering. Springer, Singapore. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-15-7779-6_61

3. Samani N. Enhancing customer relationship management with automotive ERP. *Deskera blog*. URL: https://www.deskera.com/blog/automotive-erp-customer-relationship-management/ (accessed July 20, 2025)

4. Omprakash, Manoj K. "Optimizing demand forecasting and inventory management with AI in automotive industry." (2024). URL: https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20241216103202
5. Rangu, S. "Enhancing Dealer Communication in Automotive through Digital Real-time Solutions." *International journal* of IoT 5.01 (2025): 6-33. DOI:https://doi.org/10.55640/ijiot-05-01-02
6. Li, J. "Automobile Marketing System Based on Digital Media Technology and "Internet+" Web Services." *Advances in Computer, Signals and Systems* 7.11 (2023): 13-19. DOI: https://doi.org/10.23977/acss.2023.071103
7. Bacher N. , Manowicz A. A. "Digital auto customer journey-an analysis of the impact of digitalization on the new car sales process and structure." *International Journal of Sales, Retailing & Marketing* 9.2 (2020). DOI:https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13942.42560
8. Balinado, J. R., Prasetyo, Y. T., Young, M. N., Persada, S. F., Miraja, B. A., & Redi, A. A. N. P. "The effect of service quality on customer satisfaction in an automotive after-sales service." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7.2 (2021): 116. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc7020116.
9. Бурлака І. Рекомендаційна інформаційна система автосалону на основі уподобань користувачів : магістерська дис. … магістр : 124 «Системний аналіз»; Чорномор. нац. ун-т ім. Петра Могили. Миколаїв, 2022. 73 с.
10. Мащак Н. Зміни споживчих ринків під впливом постпандемії COVID-19. *Економіка та суспільство.* 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-19
11. Глебець К. О., Юрченко О. А., CBDC: Цифровізація маркетингової діяльності на підприємствах роздрібної торговлі, матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 10 жовт. 2024 р., Київ : МАУП, 2024. С. 106–108.
12. Johnson, M., & Barlow, R. Defining the phygital marketing advantage. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research.* 2021. V. 16. №.6. Pp. 2365-2385. DOI:https://doi.org/10.3390/jtaer16060130
13. Лисиця В. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації : кол. монографія / за ред. В. В. Лисиці, В. І. Місюкевича, О. М. Михайленко. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.
14. Yodeck. Differences and Examples of POSM, POP and POS: The Complete Breakdown. URL: https://www.yodeck.com/use-cases/posm-pos-pop-display/ (дата звернення: 20.06.2025).
15. Newsroom of Porsche. New Porsche Studio concept opens in Vietnam and Taiwan. URL: https://newsroom.porsche.com/en/2021/company/porsche-new-porsche-studio-concept-hanoi-vietnam-23746.html (дата звернення: 20.06.2025).
16. Stellantis. LA MAISON CITROËN city store open in Brussels. URL: https://www.media.stellantis.com/em-en/citroen/press/la-maison-citroen-city-store-open-in-brussels (дата звернення: 20.06.2025).
17. Lynk & Co. Out-of-this-world headquarters is designed to inspire. URL: https://press.lynkco.com/en-WW/223203-lynk-co-s-out-of-this-world-headquarters-is-designed-to-inspire (дата звернення: 20.06.2025).
18. PR.co. How Lynk & Co manages their global PR. URL: https://www.pr.co/blog/because-branded-is-better-how-lynk-co-manages-their-global-pr (дата звернення: 20.06.2025).
19. Hofman Dujardin. XPENG Copenhagen. URL: https://www.hofmandujardin.nl/retail-and-leisure/xpeng-copenhagen (дата звернення: 20.06.2025).
20. Lexus. INTERSECT BY LEXUS. URL: https://www.lexus.co.th/en/discover-lexus/intersect-by-lexus.html# (дата звернення: 20.06.2025).
21. Rivian. Explore our spaces. URL: https://rivian.com/spaces (дата звернення: 20.06.2025).
22. NIO. NIO Life. URL: https://www.nio.com/nio-life (дата звернення: 20.06.2025).
23. Ferrari. Maranello Museum. URL: https://www.ferrari.com/en-UA/museums/ferrari-maranello (дата звернення: 20.06.2025).
24. KIA. Official website. URL: https://www.kia.com/in/home.html (дата звернення: 20.06.2025).
25. Polestar. Spaces: A new take on automotive retail. URL: https://www.polestar.com/us/spaces/ (дата звернення: 20.06.2025).
26. Mullen. Lounge Points. URL: https://www.mullenusa.com/mullen-lounge-point (дата звернення: 20.06.2025).
27. Faraday Future. Official website. URL: https://www.ff.com (дата звернення: 20.06.2025).
28. Fisker. Opens Fisker Lounge in NYC. URL: https://investors.fiskerinc.com/secure.aspx?return=%2fnews%2fnews-details%2f2023%2fFisker-Opens-Fisker-Lounge-NYC-Invites-Customers-to-Experience-the-All-Electric-Fisker-Ocean-SUV%2fdefault.aspx (дата звернення: 20.06.2025).
29. FastCompany. Why the car dealership of the future looks like a midcentury modern living room. URL: https://www.fastcompany.com/ 90644745/why-the-car-dealership-of-the-future-looks-like-a-midcentury-modern-living-room (дата звернення: 20.06.2025).

30. Autoweek. Tesla dealers are now selling more than just cars. URL: https://www.autoweek.com/news/green-cars/a1858481/tesla-dealers-now-selling-more-just-cars/ (дата звернення: 20.06.2025).

References

1. Karstensen, H., & Schmidt, P. (2020). Automotive service management: Best practices and tools. *Automotive Management Review*, 15(1), 32–49.
2. Pothal, L. K., Tripathy, S., Kumar, K., & Dash, A. (2020). Study of customer relationship management in automobile industry. *In Advances in Mechanical Processing and Design: Select Proceedings of ICAMPD 2019* (pp. 649-660). Singapore: Springer Singapore. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-15-7779-6_61
3. Samani N (2025). Enhancing customer relationship management with automotive ERP. *Deskera blog.* URL: https://www.deskera.com/blog/automotive-erp-customer-relationship-management/ (accessed July 20, 2025)
4. Omprakash, M. K. (2024). Optimizing demand forecasting and inventory management with AI in automotive industry. URL: https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20241216103202
5. Rangu, S. (2025). Enhancing Dealer Communication in Automotive through Digital Real-time Solutions. *International journal of IoT*, 5(01), 6-33. DOI:https://doi.org/10.55640/ijiot-05-01-02
6. Li, J. (2023). Automobile Marketing System Based on Digital Media Technology and "Internet+" Web Services. *Advances in Computer, Signals and Systems*, 7(11), 13-19. DOI: https://doi.org/10.23977/acss.2023.071103
7. Bacher, N., & Manowicz, A. A. (2020). Digital auto customer journey-an analysis of the impact of digitalization on the new car sales process and structure. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing,* 9(2). DOI:10.13140/RG.2.2.13942.42560
8. Balinado, J. R., Prasetyo, Y. T., Young, M. N., Persada, S. F., Miraja, B. A., & Redi, A. A. N. P. (2021). The effect of service quality on customer satisfaction in an automotive after-sales service. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 116. DOI: https://doi.org/10.3390/joitmc7020116
9. Burlaka, I. I. (2022). R*ecommender information system for car showroom based on user preferences (Master's thesis)*. Petro Mohyla Black Sea National University. (In Ukrainian).
10. Mashchak, N. (2022). Changes in consumer markets under the influence of the post-COVID-19 period. *Economy and Society,* 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-19 (In Ukrainian).
11. Hlebets K. , Yurchenko O. CBDC: Digitalization of marketing activities in retail enterprises. (pp. 106–108). MAUP. (In Ukrainian).
12. Johnson, M., & Barlow, R. (2021). Defining the phygital marketing advantage. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(6), 2365–2385. DOI: https://doi.org/10.3390/jtaer16060130
13. Lysytsia, V. V., Misyukevych, V. I., & Mykhailenko, O. M. (Eds.). (2020). *Formation of Ukraine's internal trade system: Theory, practice, innovations. PUET*. (In Ukrainian).
14. Yodeck. (2025). Differences and examples of POSM, POP and POS: The complete breakdown. https://www.yodeck.com/use-cases/posm-pos-pop-display/ (accessed July 20, 2025).
15. Newsroom of Porsche. (2025). New Porsche Studio concept opens in Vietnam and Taiwan. https://newsroom.porsche.com/en/2021/company/porsche-new-porsche-studio-concept-hanoi-vietnam-23746.html (accessed July 20, 2025).
16. Stellantis. (2025). LA MAISON CITROËN city store open in Brussels. https://www.media.stellantis.com/em-en/citroen/press/la-maison-citroen-city-store-open-in-brussel (accessed July 20, 2025).
17. Lynk & Co. (2025). Out-of-this-world headquarters is designed to inspire. https://press.lynkco.com/en-WW/223203-lynk-co-s-out-of-this-world-headquarters-is-designed-to-inspire (accessed July 20, 2025).
18. PR.co. (2025). How Lynk & Co manages their global PR. https://www.pr.co/blog/because-branded-is-better-how-lynk-co-manages-their-global-pr (accessed July 20, 2025).
19. HofmanDujardin. (2025). XPENG Copenhagen. https://www.hofmandujardin.nl/retail-and-leisure/xpeng-copenhage (accessed July 20, 2025).
20. Lexus. (2025). INTERSECT BY LEXUS. https://www.lexus.co.th/en/discover-lexus/intersect-by-lexus.html# (accessed July 20, 2025).

21. Rivian. (2025). Explore our spaces. https://rivian.com/spaces (accessed July 20, 2025).
22. NIO. (2025). NIO Life. https://www.nio.com/nio-life (accessed July 20, 2025).
23. Ferrari. (2025). Maranello Museum. https://www.ferrari.com/en-UA/museums/ferrari-maranello (accessed July 20, 2025).
24. KIA. (2025). Official website. https://www.kia.com/in/home.html (accessed July 20, 2025).
25. Polestar. (2025). Spaces: A new take on automotive retail. https://www.polestar.com/us/spaces/ (accessed July 20, 2025).
26. Mullen. (2025). Lounge Points. https://www.mullenusa.com/mullen-lounge-point (accessed July 20, 2025).
27. Faraday Future. (2025). Official website. https://www.ff.com (accessed July 20, 2025).
28. Fisker. (2025). Opens Fisker Lounge in NYC. https://investors.fiskerinc.com/secure.aspx?return=%2fnews%2fnews-details%2f2023%2ffFisker-Opens-Fisker-Lounge-NYC-Invites-Customers-to-Experience-the-All-Electric-Fisker-Ocean-SUV%2fdefault.aspx (accessed July 20, 2025).
29. FastCompany. (2025). Why the car dealership of the future looks like a midcentury modern living room. https://www.fastcompany.com/90644745/why-the-car-dealership-of-the-future-looks-like-a-midcentury-modern-living-room (accessed July 20, 2025).
30. Autoweek. (2025). Tesla dealers are now selling more than just cars. https://www.autoweek.com/news/green-cars/a1858481/tesla-dealers-now-selling-more-just-cars/ (accessed July 20, 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025
Прийнята до публікації 22.08.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

УДК: 004.056:005.574 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-146-154

ЦИФРОВА БЕЗПЕКА ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ

Бондаренко О. М., кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: 7871996@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9853-5051

Бондаренко Л. Г., викладач відокремленого структурного підрозділу «Фаховий коледж зв'язку та інформатизації Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку», м. Одеса, Україна
e-mail: liliiabondarenk@gmail.com
ORCID: 0009-0003-8984-5420

Анотація. *Метою дослідження є визначення сутності цифрової безпеки ділових переговорів, виявлення основних кіберзагроз та обґрунтування комплексу технічних, організаційних і психологічних заходів захисту конфіденційної інформації в умовах цифровізації бізнес-комунікацій. Методика дослідження базується на структурно-логічному аналізі, порівнянні сучасних практик кіберзахисту, узагальненні наукових публікацій та матеріалів періодики. Результати дослідження показують, що цифрова безпека переговорів поєднує технічні (шифрування, VPN, контроль доступу), організаційні (політика конфіденційності, перевірка партнерів) та людські аспекти (навчання кібергігієні, протидія соціальній інженерії). Основні загрози – несанкціонований доступ, викрадення даних, маніпуляції інформацією та фішинг. Комплексні рішення значно підвищують стійкість переговорів до зовнішніх атак і внутрішніх ризиків. Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування результатів дослідження бізнес-структурами для посилення захищеності переговорів у цифровому чи змішаному форматах. Рекомендації придатні для розробки корпоративних політик, навчальних програм та впровадження технологій захисту комерційної таємниці, репутації та конкурентних переваг.*
Ключові слова: *цифрова безпека, ділові переговори, кіберзагрози, інформаційна безпека, конфіденційність, кібергігієна, шифрування.*

DIGITAL SECURITY OF BUSINESS NEGOTIATIONS

Olena Bondarenko, PhD of Philosophy Sciences, associate professor, associate professor Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: 7871996@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9853-5051

Liliia Bondarenko, Teacher of Separate structural subdivision "Vocational College of Communication and Informatization" of the State University of Intelligent Technologies and Communication, Odesa, Ukraine
e-mail: liliiabondarenk@gmail.com
ORCID: 0009-0003-8984-5420

Abstract. *The aim of the article is to explore the phenomenon of digital security in business negotiations, to reveal its essence and importance for modern enterprises, to identify the most common threats in the digital environment, and to propose technological and organizational approaches that ensure confidentiality, integrity, and authenticity of sensitive information exchanged during negotiations. The study applies structural and logical analysis, comparison of international practices, and synthesis of scientific and analytical materials. The informational base includes academic literature, international information security standards (ISO/IEC 27001, ISO/IEC 27701), as well as reports, periodicals, and digital resources that reflect the current state of cybersecurity in business communication. The research has established that digital security of negotiations is a complex category that integrates technological (encrypted channels, VPN, DLP systems, multi-factor authentication), organizational (confidentiality policies, role-based access distribution, partner verification), and human (cyber hygiene, resistance to social engineering and phishing) dimensions. Key threats include unauthorized access to communication platforms (Zoom, Teams, Skype), data interception and theft, manipulation and disinformation, and phishing-based attacks. It is shown that a comprehensive system of measures significantly strengthens the resilience of negotiation processes to cyber risks and reduces the probability of data leakage. The findings can be applied by business entities to improve the protection of confidential information in online or hybrid negotiations. The recommendations may be used for drafting corporate information security strategies, implementing technical safeguards, and developing training programs for employees. This contributes to preventing financial losses, maintaining business reputation, and building long-term competitive advantages in the digital economy.*
Keywords: *digital security, business negotiations, cyber threats, information security, confidentiality, encryption, cyber hygiene.*

JEL Classification: M150; D830; M310

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-просторі переговори стали ключовим елементом комунікацій, адже саме під час них узгоджуються умови співпраці, визначаються перспективи партнерства та ухвалюються стратегічні рішення. У цих процесах циркулює

чутлива інформація: фінансові звіти, умови угод, інноваційні ідеї та комерційні таємниці. Будь-який витік може зруйнувати репутацію компанії, знизити її конкурентоспроможність і спричинити значні фінансові втрати.

З поширенням цифрових технологій переговори дедалі частіше відбуваються у дистанційному форматі – через відеоконференції, корпоративні месенджери та онлайн-платформи. Це розширює можливості бізнесу, але водночас створює нові загрози: кібератаки, несанкціонований доступ і перехоплення даних. Тому формування надійної системи цифрової безпеки стає необхідною умовою захищеного обміну інформацією.

Важливим чинником ризику залишається людський фактор. Брак знань з кібергігієни, нехтування правилами безпеки чи вплив соціальної інженерії часто призводять до втрати даних. Це підкреслює необхідність поєднання технологічних рішень з організаційними заходами та підготовкою учасників переговорів, що сприяє формуванню корпоративної культури захищеності.

У глобалізованому середовищі безпека переговорів ускладнюється участю міжнародних партнерів, які діють у різних правових системах. Це вимагає уніфікації підходів до захисту даних і впровадження міжнародних стандартів, що зміцнюють довіру між сторонами.

Отже, дослідження спрямоване на систематизацію загроз цифровій безпеці ділових переговорів, оцінювання ефективності сучасних технологічних і організаційних інструментів та розробку практичних рекомендацій для бізнесу. Комплексні рішення, що поєднують технічний, правовий і психологічний підходи, є необхідною передумовою стійкості компаній у цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць останніх років засвідчує значний інтерес вітчизняних та зарубіжних дослідників до проблем цифрової та інформаційної безпеки. Водночас питання, пов'язані безпосередньо із забезпеченням цифрової безпеки ділових переговорів, залишаються недостатньо дослідженими.

Т. В. Бєльська, М. Г. Лашкіна та Ю. В. Нестеряк у статті «Інформаційна політика та інформаційна безпека держави як психосоціальне явище: проблеми та перспективи» [1] аналізують роль інформаційної політики у формуванні безпечного простору держави й суспільства. Інформаційна безпека трактується не лише технічно, а й у психосоціальному вимірі, з акцентом на вплив на свідомість, соціальну стабільність і державну безпеку. Визначаються загрози маніпуляції, дезінформації, інформаційних війн і кібератак. Автори підкреслюють потребу гармонізації національної політики з глобальними тенденціями та пропонують напрями її вдосконалення: підвищення інформаційної культури, зміцнення суверенітету й створення ефективних механізмів протидії сучасним загрозам.

В. С. Виздрик та О. М. Мельник у статті «Інформаційна безпека в Україні: сучасний стан» [3] досліджують стан захищеності інформаційного простору в умовах гібридних загроз і війни. Автори виокремлюють головні виклики – кібератаки, дезінформаційні кампанії, низьку цифрову грамотність та недоліки законодавства. Підкреслюється потреба у розвитку державної політики кіберзахисту, модернізації технічних засобів та міжнародній співпраці. Стаття робить акцент на комплексному підході, що поєднує правові, організаційні й технологічні інструменти.

В. О. Даніл'ян у статті «Інформаційна безпека в Україні: чинники та шляхи досягнення» [4] досліджує сучасний стан інформаційної безпеки, виокремлюючи ключові проблеми: зростання кіберзагроз, інформаційні війни, недосконале законодавство та потребу у розвитку національних інституцій. Автор підкреслює важливість стратегії, що включає вдосконалення нормативної бази, впровадження новітніх технологій, підвищення кіберграмотності й міжнародне співробітництво. Інформаційна безпека визначається як базова складова національної безпеки та фактор стабільності держави.

О. Дубровський у статті «Інформаційна безпека: суб'єктність і штучний інтелект» [5] досліджує роль ШІ у сфері безпеки. Автор розглядає питання суб'єктності ШІ, етичні та правові ризики його автономності й підкреслює потребу у взаємодії людини, організацій та інтелектуальних систем. Запропоновані концепції спрямовані на створення адаптивної системи захисту, що поєднує традиційні засоби кіберзахисту з можливостями ШІ.

В. Л. Кравчук у статті «Інформаційна безпека в контексті протидії чуткам» [6] аналізує вплив чуток на суспільну свідомість та їх використання у політичних і соціальних маніпуляціях. Розглядаються механізми поширення неправдивих повідомлень і небезпека для державної стабільності. Автор пропонує стратегії протидії: розвиток інформаційної політики, підвищення медіаграмотності та використання технологій перевірки інформації. Наголошується, що боротьба з чутками є складовою національної безпеки.

Н. М. Лисиця, О. О. Ястремська та О. Г. Вдовічена у статті «Стратегії ведення ділових переговорів в українському бізнес-середовищі» [7] досліджують специфіку переговорів в Україні. Автори аналізують підходи до їх ведення, враховуючи культурні, економічні й соціальні чинники, що формують бізнес-культуру. Окреслюються ефективні стратегії домовленостей, побудови довіри та уникнення конфліктів. Значну увагу приділено ролі психології, міжособистісної комунікації та етики. Подано практичні рекомендації щодо підвищення результативності переговорів та адаптації міжнародного досвіду до українських умов.

О. О. Носков та О. А. Дєгтяр у роботі «Інформаційна безпека України в умовах сучасних викликів» [8] аналізують основні загрози інформаційному простору держави – гібридні війни, кібератаки, поширення дезінформації та маніпуляції громадською свідомістю. Автори наголошують на ролі державної політики, міжнародного співробітництва й правової бази, на необхідності комплексного поєднання технічних, правових і організаційних заходів.

О. І. Пугачов у праці «Інформаційна безпека в умовах розвитку глобалізованого світу» [9] розглядає загрози, зумовлені глобалізацією, цифровізацією та зростанням кіберзалежності. Акцент зроблено на міжнародній співпраці, вдосконаленні нормативної бази та розвитку технологій захисту. Автор підкреслює, що інформаційна безпека визначає стабільність держави, конкурентоспроможність бізнесу та захист прав громадян. Запропоновано комплексний підхід, який включає технічні, організаційні та освітні заходи для мінімізації ризиків і формування культури безпечного використання даних.

У монографії «Корпоративна інформаційна безпека» В. І. Чубаєвський [10] аналізує теоретичні й практичні засади захисту корпоративних інформаційних ресурсів. Розглянуто правові, технічні та організаційні механізми протидії кіберзагрозам, управління ризиками, міжнародні стандарти й інструменти їх впровадження у діяльність підприємств. Монографія спрямована на побудову комплексної системи корпоративної інформаційної безпеки.

Л. В. Шостак, О. О. Помазун та А. А. Федонюк у статтях «Інформаційно-цифрова безпека електронної торгівлі» [11] та «Інформаційна безпека в контексті інноваційного розвитку бізнес-моделі вітчизняних підприємств в умовах цифрової економіки» [12] визначають інформаційну безпеку як ключовий чинник цифрової економіки. Вони аналізують вплив кіберзагроз на інноваційні бізнес-моделі та доводять, що конкурентоспроможність і стійкість підприємств залежать від інтеграції захисту даних у бізнес-процеси.

Н. В. Шульженко у статті «Інформаційна безпека суспільства від загроз організованої злочинності» [13] досліджує використання транснаціональними злочинними угрупованнями цифрових технологій для кіберзлочинів, фінансових махінацій та впливу на суспільні процеси. Аналізуються загрози критичній інфраструктурі, державним інституціям і громадянам, підкреслюється потреба вдосконалення національних і міжнародних механізмів протидії. Авторка пропонує стратегію, що поєднує правові, організаційні й технічні заходи.

А. І. Ясінська у статті «Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації» [14] розглядає формування системи корпоративної безпеки, основні загрози та принципи захисту даних. Авторка акцентує на конфіденційності, цілісності та доступності інформації, підкреслюючи, що стратегія безпеки має поєднувати технічні рішення, корпоративну культуру, навчання персоналу та міжнародні стандарти.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий та практичний інтерес до проблематики цифрової безпеки, низка аспектів ділових переговорів залишається недостатньо опрацьованою. Сучасні дослідження здебільшого зосереджені на технічних рішеннях – захищених каналах комунікацій, шифруванні чи інструментах автентифікації. Водночас менш уваги приділяється організаційним і психологічним чинникам, які безпосередньо впливають на стійкість бізнес-процесів.

Зокрема, актуальним є питання взаємодії між технічними й управлінськими підходами до забезпечення конфіденційності. Бракує системних досліджень, що пояснюють, як поєднання політик безпеки, корпоративної культури та цифрових технологій здатне створити комплексний захист переговорів. Недостатньо розроблені також підходи до оцінювання рівня кібергігієни персоналу та впливу людського фактора на загальну ефективність системи безпеки.

Окремої уваги потребує міжнародний контекст. Учасники переговорів нерідко діють у різних правових системах і керуються різними стандартами цифрової безпеки. Це ускладнює гармонізацію вимог та створює додаткові ризики під час обміну конфіденційними даними. На практиці це означає, що без уніфікації правил та впровадження міжнародних стандартів компанії залишаються вразливими до витоку інформації.

Отже, дослідження цифрової безпеки ділових переговорів має орієнтуватися не лише на технологічний вимір, а й на організаційні та правові аспекти. Усунення цих прогалин дозволить сформувати більш цілісне уявлення про природу ризиків і забезпечити практичні рекомендації для бізнесу.

Мета дослідження полягає у всебічному аналізі проблем і викликів, пов'язаних із забезпеченням цифрової безпеки ділових переговорів, а також у визначенні ефективних підходів до їх захисту. Дослідження спрямоване на виявлення ризиків цифрового середовища, розкриття можливостей застосування правових та технологічних інструментів, а також обґрунтування значення формування корпоративної культури безпеки як невід'ємного чинника підвищення рівня захищеності переговорних процесів у сучасному бізнес-середовищі.

Основний матеріал. Цифрова безпека переговорів – це комплекс заходів технічного, організаційного та правового характеру, спрямованих на забезпечення конфіденційності, цілісності та автентичності інформації, яка використовується під час комунікацій у цифровому середовищі. Її сутність полягає в тому, щоб гарантувати надійний захист від несанкціонованого доступу, запобігати витоку даних і створювати умови для безпечної взаємодії між сторонами, які ведуть переговори. У сучасному бізнесі цифрова безпека є не лише технічним інструментом, а й ключовим чинником довіри між партнерами, що визначає перспективи подальшої співпраці.

Особливості ділових переговорів у цифровому середовищі пов'язані з використанням онлайн-інструментів – відеоконференцій, електронної пошти, корпоративних месенджерів та хмарних платформ для обміну документами.

З одного боку, ці технології підвищують ефективність комунікації, скорочують витрати часу та ресурсів, забезпечують гнучкість у виборі формату взаємодії.

З іншого боку, вони створюють додаткові ризики, адже цифровий простір відкриває доступ до стратегічної інформації для потенційних зловмисників. Тому успішність переговорів дедалі більше залежить від здатності сторін інтегрувати технологічні рішення, що мінімізують загрози та забезпечують контрольованість процесу.

Серед основних загроз цифровій безпеці переговорів виділяють декілька ключових напрямів. По-перше, це кіберзлочинність, яка проявляється у вигляді атак хакерів на комунікаційні канали чи сервери компаній з метою перехоплення даних або їх блокування.

По-друге, фішинг, що ґрунтується на психологічних маніпуляціях і спрямований на отримання конфіденційної інформації шляхом підробки електронних листів чи вебресурсів. По-третє, витік даних, який може бути як наслідком зовнішнього втручання, так і результатом людських помилок або недбалості співробітників. Усі ці фактори становлять серйозну небезпеку для результативності переговорів, адже компрометація стратегічної інформації здатна підірвати позиції компанії на ринку та завдати довгострокових збитків.

Отже, цифрова безпека переговорів є багатогранним явищем, що поєднує технічні, організаційні та соціальні аспекти. Її ефективне забезпечення вимагає комплексного підходу, який охоплює як захист інформаційних систем і каналів зв'язку, так і формування культури безпечної поведінки учасників переговорів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні загрози цифровій безпеці переговорів та їх наслідки для бізнесу

Загроза	*Сутність*	*Можливі наслідки для бізнесу*
Кіберзлочинність	Хакерські атаки на канали комунікації, сервери чи хмарні сервіси	Викрадення стратегічних даних, блокування переговорів, фінансові втрати
Фішинг	Використання підроблених листів, сайтів або повідомлень для виманювання даних	Компрометація акаунтів, отримання доступу до конфіденційної інформації, зниження довіри партнерів
Витік даних	Несанкціонований доступ до документів через зовнішні атаки чи помилки персоналу	Втрата конкурентних переваг, репутаційні ризики, юридична відповідальність
Соціальна інженерія	Маніпуляції учасниками переговорів для отримання чутливої інформації	Розкриття комерційних таємниць, підрив позицій у переговорах

Недостатній захист ІТ	Використання незахищених месенджерів, відсутність шифрування даних	Перехоплення переговорів у реальному часі, підробка документів

Джерело: складено авторами на основі [2, 11, 12, 15]

Сучасні ділові переговори дедалі частіше проходять у цифровому середовищі, що значно розширює можливості комунікації, але водночас створює нові виклики у сфері безпеки. Одним із ключових ризиків є несанкціонований доступ до каналів зв'язку, таких як Zoom, Microsoft Teams, Skype чи інші онлайн-платформи. Використання недостатньо захищених паролів, відсутність багатофакторної автентифікації або недотримання правил кібергігієни може дозволити зловмисникам підключитися до зустрічі та отримати доступ до конфіденційних матеріалів. Відомі випадки так званого «zoom-bombing» свідчать, що навіть випадкове втручання сторонніх осіб здатне зірвати переговори та підірвати довіру між учасниками.

Не менш серйозною загрозою є викрадення та перехоплення даних. Інформація, що передається під час переговорів, може бути перехоплена хакерами через атаки «людина посередині» (MITM), шкідливе програмне забезпечення чи незахищені канали передачі. У результаті зловмисники отримують доступ до стратегічних планів компаній, умов контрактів або фінансових показників. Такі дані можуть бути використані для недобросовісної конкуренції, шантажу або продажу третім особам.

Окрему небезпеку становлять маніпуляції з інформацією та дезінформація. Зловмисники можуть змінювати зміст переданих документів, поширювати неправдиві повідомлення від імені офіційних учасників або створювати підроблені протоколи переговорів. Такі дії підривають достовірність комунікації та можуть призвести до прийняття неправильних рішень, що шкодять бізнесу. У міжнародних переговорах дезінформація особливо небезпечна, адже вона може впливати не лише на репутацію компанії, а й на міждержавні відносини (табл. 2).

Таблиця 2

Основні загрози цифровій безпеці переговорів

Загроза	*Механізм реалізації*	*Можливі наслідки*
Несанкціонований доступ до каналів зв'язку (Zoom, Teams, Skype)	Використання слабких паролів, відсутність MFA, «zoom-bombing»	Зрив переговорів, витік конфіденційних матеріалів, підрив довіри
Викрадення та перехоплення даних	Атаки «людина посередині» (MITM), шкідливе ПЗ, незахищені канали	Доступ до стратегічних планів, умов контрактів, фінансових даних; шантаж або конкурентні переваги зловмисників
Маніпуляції з інформацією та дезінформація	Підробка документів, фальшиві повідомлення, модифікація переданих даних	Прийняття хибних рішень, втрати бізнесу, шкода репутації, ускладнення міжнародної співпраці
Соціальна інженерія та фішинг	Підроблені листи з посиланнями/вкладеннями, телефонне шахрайство, психологічний тиск	Витік даних ще до початку переговорів, зараження систем, несанкціонований доступ до корпоративних ресурсів

Джерело: складено авторами на основі [2, 11, 12, 15]

Ще однією поширеною загрозою є соціальна інженерія та фішингові атаки на учасників переговорів. Хакери активно використовують людський фактор як найслабшу ланку інформаційної безпеки. Учасникам надсилають електронні листи з підробленими посиланнями на платформи для переговорів чи вкладеннями, що містять шкідливе програмне забезпечення. Крім того, поширеним є метод телефонного шахрайства, коли зловмисники представляються технічними спеціалістами й переконують надати доступ до корпоративних систем. Подібні атаки здатні призвести до витоку критично важливої інформації ще до початку переговорів.

Отже, цифрова безпека переговорів перебуває під постійним тиском широкого спектра загроз. Для їх нейтралізації компаніям необхідно впроваджувати комплексні заходи захисту, поєднуючи сучасні технології шифрування з підвищенням обізнаності персоналу та розробкою чітких регламентів безпечної поведінки під час переговорів.

Забезпечення цифрової безпеки переговорів неможливе без застосування сучасних технічних рішень, спрямованих на захист інформації від несанкціонованого доступу, витоків та кібератак. Технологічні інструменти виконують ключову роль у створенні безпечного середовища комунікацій, де зберігаються конфіденційність, цілісність і доступність даних.

Використання шифрованих каналів зв'язку. Захищені комунікаційні протоколи (TLS, SRTP, E2EE) дозволяють унеможливити перехоплення інформації під час онлайн-переговорів у платформах Zoom, Microsoft Teams чи Skype. Завдяки наскрізному шифруванню дані доступні лише безпосереднім учасникам переговорів, що істотно знижує ризики втручання третіх сторін.

Двофакторна аутентифікація та управління доступом. Багаторівневі методи ідентифікації (пароль + SMS-код або застосунок-аутентифікатор) створюють додатковий бар'єр для зловмисників. Управління доступом на основі ролей дозволяє чітко розмежувати права учасників переговорів, мінімізуючи ризики витоку конфіденційної інформації через внутрішні загрози (табл. 3).

Таблиця 3

Інструменти цифрової безпеки переговорів

Інструмент / технологія	*Призначення*	*Переваги*	*Обмеження*
Шифровані канали зв'язку (TLS, E2EE, SRTP)	Захист аудіо-, відео- та текстових даних від перехоплення	- Високий рівень конфіденційності - Недоступність даних для третіх осіб	- Залежність від якості реалізації у сервісах (Zoom, Teams) - Може знижувати швидкість передачі даних
Двофакторна аутентифікація (2FA)	Контроль доступу до переговорних платформ та документів	- Суттєво підвищує безпеку входу - Простота впровадження	- Може ускладнити користування - Ризик втрати доступу при відсутності другого фактору
Управління доступом (RBAC, ABAC)	Розмежування прав користувачів відповідно до ролей	- Мінімізує внутрішні загрози - Гнучкість у налаштуванні доступу	- Необхідність постійного адміністрування - Ризик людських помилок при налаштуванні
Системи DLP (Data Loss Prevention)	Запобігання витоку конфіденційних документів	- Виявлення та блокування підозрілих дій - Централізований контроль над файлами	- Висока вартість впровадження - Потреба у налаштуванні під специфіку бізнесу
VPN (Virtual Private Network)	Створення захищеного з'єднання між учасниками переговорів	- Приховує трафік від атак - Захищає при роботі у публічних мережах	- Залежність від якості сервера VPN - Може знижувати швидкість інтернет-з'єднання
Захищені сервери (сертифіковані, ISO/IEC 27001)	Розміщення даних і комунікацій у безпечному середовищі	- Відповідність міжнародним стандартам - Підвищення довіри партнерів	- Вартість обслуговування - Необхідність постійного моніторингу безпеки

Джерело: складено авторами на основі [2, 11, 12, 15]

Системи контролю конфіденційних документів (DLP). Технології Data Loss Prevention забезпечують моніторинг, виявлення та блокування спроб несанкціонованого копіювання чи пересилання важливих файлів. Використання DLP-систем під час переговорів дає можливість зберігати контроль над документами навіть у випадку роботи у дистанційному форматі.

Використання VPN та захищених серверів. Віртуальні приватні мережі гарантують захищене з'єднання між учасниками переговорів, приховуючи трафік від потенційних атак. Розміщення даних і комунікаційних процесів на захищених серверах, що відповідають міжнародним стандартам інформаційної безпеки, забезпечує додатковий рівень надійності та підвищує довіру між сторонами.

Застосування сучасних технологій дозволяє бізнесу не лише зменшувати ризики витоку критично важливої інформації, а й формувати довгострокову культуру безпеки. Поєднання технічних засобів та організаційних заходів створює цілісну систему захисту, необхідну для успішних і безпечних переговорів у цифрову епоху.

Забезпечення безпеки неможливе лише технологіями. Вирішальну роль відіграють організаційні заходи, що регламентують правила і процедури, спрямовані на мінімізацію ризиків витоку та зловживань. Саме поєднання технічних рішень та управлінських підходів формує комплексний захист ділових комунікацій.

Ключовим кроком є політика конфіденційності, яка визначає порядок підготовки, проведення та збереження даних переговорів, регламентує використання цифрових платформ і відповідальність за розголошення. Важливим доповненням є розмежування доступу: різні групи учасників отримують різні права – від повного доступу до ознайомчого перегляду, що знижує ризики несанкціонованого використання інформації.

Значну роль відіграє навчання працівників кібергігієні. Практика доводить: навіть найсучасніші рішення втрачають ефективність за низької обізнаності персоналу. Регулярні тренінги з протидії фішингу та роботи із захищеними каналами формують корпоративну культуру безпечного користування цифровими інструментами.

Необхідною умовою є також перевірка партнерів і контрагентів.

У глобалізованому середовищі вона дає змогу уникнути співпраці з ненадійними організаціями, що мають слабкі системи захисту чи приховані інтереси. Аудит надійності, перевірка репутації та оцінка політик безпеки допомагають знизити ризики співпраці.

Отже, організаційні заходи безпеки є невід'ємним доповненням технічних інструментів: вони забезпечують системність, підвищують дисципліну та формують довіру між сторонами – ключову умову успішних переговорів у цифрову епоху.

Висновки. У сучасному бізнес-середовищі цифрова безпека переговорів є стратегічним чинником успіху компаній. Переговори – це не лише інструмент домовленостей, а й процес обміну чутливою інформацією: фінансовими даними, умовами контрактів, інноваціями та комерційними таємницями. Витік таких відомостей може спричинити економічні збитки, втрату довіри та конкурентних переваг.

Цифрова безпека переговорів охоплює заходи для збереження конфіденційності, цілісності та доступності даних. Поширення онлайн- та гібридних форматів комунікації створює додаткові ризики, пов'язані з використанням електронних платформ і глобальних каналів зв'язку.

Серед основних загроз виокремлюються: несанкціонований доступ до комунікацій, перехоплення та викрадення даних, маніпуляції, дезінформація, а також соціальна інженерія та фішинг. Для їх нейтралізації потрібне поєднання технічних і організаційних рішень.

Технічні інструменти – шифрування, двофакторна аутентифікація, VPN, захищені сервери – значно знижують ризики, проте ефективність забезпечується лише за умови належної організації процесів. Важливими є й організаційні заходи: політика конфіденційності, розмежування доступу, навчання персоналу кібергігієні та перевірка партнерів. Саме вони мінімізують людський фактор як головне джерело вразливостей.

Отже, цифрова безпека переговорів – це багатовимірна система, що інтегрує технічні, організаційні та психологічні аспекти. Лише комплексний підхід гарантує захист стратегічної інформації, зміцнює довіру між сторонами й забезпечує стійкість бізнесу. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку універсальних стандартів і практик, адаптованих до міжнародного контексту та динаміки технологій.

Список літератури

1. Бєльська Т., Лашкіна М., Нестеряк Ю. Інформаційна політика та інформаційна безпека держави як психосоціальне явище: проблеми та перспективи. *Публічне управління.* 2020. № 22 (2). С. 119–132. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-2(22)-119-132
2. Бондаренко О. М., Бондаренко, Л. Г. Цифрові комунікації в ділових переговорах. *Бізнес Інформ.* 2025. № 1(564). С. 517–531. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-517-531
3. Виздрик В. С., Мельник О. М. Інформаційна безпека в Україні: сучасний стан. *Грааль науки.* 2023. №24. С. 196–202. DOI: https://doi.org/ 10.36074/grail-of-science.17.02.2023.034
4. Даніл'ян В. Інформаційна безпека в Україні: чинники та шляхи досягнення. *Theoretical and practical aspects of modern scientific research. Sociology and statistics*. 2021. № 24. С. 10-12. DOI: https://doi.org/10.36074/logos-30.04.2021.v2.01
5. Дубовський О. Інформаційна безпека: суб'єктність і штучний інтелект. *Journal of Innovations and Sustainability.* 2024. № 8(2). 09. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2024.08.02.09
6. Кравчук В. Л. Інформаційна безпека в контексті протидії чуткам. *Європейські перспективи.* 2024. № 4. С. 260–264. DOI: https://doi.org/ 10.71404/ep.2024.4.36
7. Лисиця Н. М., Ястремська О. О., Вдовичена О. Г. Стратегії ведення ділових переговорів в українському бізнес-середовищі. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2023. № 9(15). С. 74-82. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-74-82
8. Носков О., Дєгтяр О. Інформаційна безпека України в умовах сучасних викликів. *Національні інтереси України.* 2025. № 6(11). С. 147–158. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6(11)-147-158
9. Пугачов О. І. Інформаційна безпека в умовах розвитку глобалізованого світу. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. 5(5). С. 627–639. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-627-639
10. Чубаєвський В. І. Корпоративна інформаційна безпека : монографія. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. 272 с. DOI: https://doi.org/10.31617/ m.knute.2022-242
11. Шостак Л. В., Федонюк А. А., Помазун О. О. Інформаційно-цифрова безпека електронної торгівлі. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2025. №2 (17), С. 219–223. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.17-36
12. Шостак Л. В., Помазун О. О. Інформаційна безпека в контексті інноваційного розвитку бізнес-моделі вітчизняних підприємств в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. №5 (14). С. 160–165. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.14-25
13. Шульженко Н. В. Інформаційна безпека суспільства від загроз організованої злочинності. *Наукові Перспективи (Naukovì Perspektivi)*. 2023. №12(30). С. 367–373. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-367-373
14. Ясінська А. І. Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації. *Економіка та суспільство.* 2023. №56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-118
15. Seaman J. Cyber Security and the Digital Business. *Protective Security.* 2021. P. 213–269. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-6908-4_6

References

1. Bielska, T., Lashkina, M., & Nesteriak, Yu. (2020). Information policy and information security of the state as a psychosocial phenomenon: problems and prospects. *Publichne upravlinnia*, 22 (2), 119–132. DOI: https://doi.org/ 10.32689/2617-2224-2020-2(22)-119-132 [In Ukrainian].
2. Bondarenko, O. M., & Bondarenko, L. H. (2025). Digital Communications in Business News. *Biznes Inform*, 1(564), 517–531. DOI: https://doi.org/ 10.32983/2222-4459-2025-1-517-531 [In Ukrainian].
3. Vizdryk, V., & Melnyk, O. (2023). Information security in Ukraine: current situation. *Hraal nauky*, 24, 196–202. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.034 [In Ukrainian].
4. Danilian, V. (2021). Information security in Ukraine: origins and ways to achieve it *Teoretychni ta praktychni aspekty suchasnykh naukovykh doslidzhen*. 24. 10-12. DOI: https://doi.org/10.36074/logos-30.04.2021.v2.01 [In Ukrainian].

5. Dubovskyi, O. (2024). Information security: subjectivity and artificial intelligence. *Journal of Innovations and Sustainability*, 8(2), 09. DOI: https://doi.org/ 10.51599/is.2024.08.02.09 [In Ukrainian].
6. Kravchuk, V. L. (2024). Information security in the context of the current crisis. *Yevropeiski perspektyvy,* 4. 260–264. DOI: https://doi.org/10.71404/ ep.2024.4.36 [In Ukrainian].
7. Lysytsia, N., Yastremska, O., & Vdovychena, O. (2023). Strategies for conducting business negotiations in the Ukrainian business environment. *Aktualni Pytannia u Suchasnii Nautsi,* 9(15), 74-82. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-74-82 [In Ukrainian].
8. Noskov, O., & Diehtiar, O. (2025). Information security of Ukraine in the conditions of current crises. *Natsionalni Interesy Ukrainy*, 6(11). 147–158. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6(11)-147-158 [In Ukrainian].
9. Puhachov, O. (2024). Information security in the conditions of the development of the globalized world.. *Suspilstvo ta Natsionalni Interesy,* 5(5). 627–639. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-627-639 [In Ukrainian].
10. Chubaievskyi, V. I. (2022). Korporatyvna informatsiina bezpeka. DOI: https://doi.org/10.31617/m.knute.2022-242 [In Ukrainian].
11. Shostak, L. V., Fedoniuk, A. A., Pomazun O. O. (2025). Information and digital security of electronic commerce. *Tsyfrova Ekonomika ta Ekonomichna Bezpeka*, 2 (17), 219–223. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.17-36 [In Ukrainian].
12. Shostak, L. V., & Pomazun, O. O. (2024). Information security in the context of innovative development of business models of domestic enterprises in the conditions of the digital economy. *Tsyfrova Ekonomika ta Ekonomichna Bezpeka*, 5 (14), 160–165. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.14-25 [In Ukrainian].
13. Shulzhenko, N. (2023). Information security of society as a threat of organized crime. *Naukovi Perspektyvy (Naukovì Perspektivi)*, 12(30). 367–373. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-12(30)-367-373 [In Ukrainian].
14. Iasinska, A. (2023). Information security of an enterprise: conceptual principles of effective information security. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-118 [In Ukrainian].
15. Seaman, J. (2021). Cyber Security and the Digital Business. *Protective Security*, 213–269. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-6908-4_6

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025
Прийнята до публікації 25.08.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

УДК: 658.8:339.13 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-155-162**

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Кочевой М. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: maxk2000@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1601-818X

Крюковська С. О., здобувачка першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: sofakriukovskaya@gmail.com
ORCID: 0009-0006-8231-9278

Анотація. *Метою дослідження є систематизація ключових аспектів сучасного стану цифрового маркетингу в Україні, аналіз його складових і тенденцій розвитку, визначення перспектив і викликів у контексті сучасної соціально-економічної трансформації. У цій роботі застосовано метод STEP-аналізу, який дозволив визначити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на розвиток цифрового маркетингу в Україні. Основні висновки: виявлено шість ключових тенденцій, включаючи домінування відеоконтенту, масову персоналізацію, соціальну комерцію, інтеграцію штучного інтелекту, розвиток голосового пошуку та технології AR/VR. Дослідження також підкреслило переваги цифрового маркетингу, зокрема його аналітичний, персоналізований і гнучкий характер. Практичне значення цього дослідження полягає в наданні пропозицій компаніям, які шукають маркетингові стратегії для адаптації до криз і швидких змін ринку. Використання сучасних технологій та персоналізованих підходів дозволить підвищити ефективність цифрових маркетингових кампаній, оптимізувати витрати та адаптуватися до нових потреб аудиторії.*
Ключові слова: *цифровий маркетинг, STEP-аналіз, відеоконтент, персоналізація, штучний інтелект, AR/VR.*

DIGITAL MARKETINNG IN UKRAINE: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Maxim Kochevoy, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: maxk2000@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1601-818x

Sofia Kriukovska, student first (bachelor's) degree of higher education in specialty 075 "Marketing", Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: sofakriukovskaya@gmail.com
ORCID: 0009-0006-8231-9278

Abstract. *The purpose of this study is to systematize the main aspects of the current state of digital marketing in Ukraine, analyze its components and development trends, and identify future prospects and challenges in the context of modern socio-economic transformation. The study uses the STEP analysis method to assess the impact of political, economic, social, and technological factors on the development of digital marketing in Ukraine. Special attention is given to the interplay between these factors, highlighting how their dynamic interconnections shape the digital marketing landscape. The findings highlight six key trends that affect the industry: the dominance of video content, widespread personalization, social commerce, the integration of artificial intelligence (AI), the advancement of voice search, and the use of AR/VR technologies. These trends reflect the dynamism and adaptability of digital marketing. Additionally, the increasing adoption of automation tools and real-time analytics is underscored as a critical element in achieving marketing efficiency and precision. In particular, video content is becoming a leading trend, effectively engaging audiences and serving as a primary medium for storytelling. Artificial intelligence and big data analysis enable deeper personalization and strategic optimization, empowering companies to better understand consumer behavior and tailor their campaigns accordingly. Social commerce and AR/VR technologies are further revolutionizing customer interaction and providing immersive and convenient experiences. Furthermore, the rapid growth of mobile-first strategies is emphasized as a pivotal driver of digital marketing evolution, ensuring that brands remain accessible and relevant in an increasingly mobile-driven world. The practical significance lies in providing companies with actionable insights that enable marketing strategies to meet the challenges of crises and rapid market changes. The use of modern technologies and personalized methods can improve campaign effectiveness, optimize resources, and meet the changing needs of target groups. The research provides a framework for responding to a rapidly changing digital environment and highlights the importance of innovation.*
Keywords*: digital marketing, STEP analysis, video content, personalization, artificial intelligence, AR/VR.*

JEL Classification: M310; M370; O330; L860; D830

Постановка проблеми. У XXI столітті цифровізація визначає не лише трансформацію способів комунікації, а й сутність економічних процесів. Інтернет стає глобальною інфраструктурою для ведення бізнесу, а цифровий маркетинг – ключовим інструментом створення конкурентних переваг у цьому середовищі. За даними Всеукраїнської рекламної коаліції (ВРК), у 2024 році український ринок інтернет-реклами збільшився на 25 % і досяг майже 42 млрд грн. Аналітики прогнозують зростання на 28 % у 2025 році — до понад 53 млрд грн. [6]. Цей показник не лише ілюструє актуальність цифрового маркетингу, а й підтверджує його домінування серед інших каналів просування.

Попри активне впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, значна частина компаній не досягає очікуваного рівня ефективності. Типовими причинами невдач є недостатній трафік, недосконаліть цільових стратегій та відсутність адаптації до цифрових алгоритмів споживчої поведінки. У цьому контексті цифровий маркетинг постає не лише як сукупність технологій, а як системна маркетингова діяльність, яка потребує адаптації до новітніх інструментів (SEO, SMM, email-маркетинг, відео маркетинг, чат-боти тощо) та розуміння комунікаційних моделей нового типу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна українська наукова думка з цифрового маркетингу представлена роботами, що висвітлюють переважно окремі аспекти цієї галузі. Наприклад, у публікаціях А. Авраменка та Т. Архіпової [1] розглядається інтернет-реклама як ключовий інструмент просування, тоді як Н. Кириченко та Л. Алещенко [3] наголошують на її трансформації в умовах пандемії COVID-19. Р. Баран і М. Романкевич [2] роблять спробу кількісного аналізу ефективності рекламної діяльності в мережі, але без включення новітніх технологічних трендів.

Роботи, що стосуються технологічного виміру цифрового маркетингу, як-от О. Юрченка [8], здебільшого описують ринок з позиції динаміки його зростання, однак не дають відповіді на питання щодо стійкості стратегій у мінливому середовищі. Іноземні автори, зокрема С. Кар (S. Kar) [10], глибше аналізують потенціал штучного інтелекту та машинного навчання для маркетингових кампаній, що створює передумови для перенесення успішних моделей на український ґрунт. Відчутною залишається потреба у дослідженні взаємозв'язків між технологічними інноваціями та ефективністю стратегій вітчизняного бізнесу, особливо малого та середнього сегменту, який найбільше потребує оптимізації витрат і гнучких підходів.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що цифровий маркетинг в Україні активно розвивається, багато аспектів залишаються недослідженими. Зокрема, більшість наукових публікацій зосереджуються насамперед на технічних характеристиках інструментів онлайн-просування (наприклад, онлайн-реклами або SMM), не розглядаючи цифровий маркетинг як цілісну взаємопов'язану екосистему. Недостатньо уваги приділено аналізу впливу цифрових технологій на зміни моделей поведінки споживачів за конкретних соціально-економічних умов в Україні у період потрясінь.

Крім того, хоча інноваційні технології, такі як штучний інтелект, AR/VR та автоматизовані аналітичні системи, активно впроваджуються, їх ефективність у МСП залишається недостатньо вивченою. Потребує глибокого аналізу питання адаптивності українського бізнесу до глобальних трендів, таких як персоналізація, автоматизація та взаємодія зі споживачами. Особливо актуальною є проблема розробки нових стратегій реагування на кризові явища (епідемії, війни, економічна нестабільність), які докорінно змінюють функцію маркетингу в цифровому середовищі.

Метою статті є систематизація ключових аспектів сучасного стану цифрового маркетингу в Україні, аналіз його складових та тенденцій розвитку, а також визначення перспектив і викликів у контексті сучасної соціально-економічної трансформації.

Основний матеріал. У сучасному світі стрімкий розвиток інформаційних технологій істотно вплинув на всі сфери життєдіяльності суспільства – від освіти і науки до економіки та політики. Особливу роль у цьому процесі відіграє інформатизація суспільства, що передбачає широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всі сфери соціально-економічної діяльності. Одним із ключових завдань інформатизації є підвищення ефективності управлінських, освітніх і виробничих процесів шляхом автоматизації, оптимізації та забезпечення доступу до інформаційних ресурсів.

У центрі цифрового суспільства знаходиться Інтернет – глобальна інфраструктура, що виконує функції комунікаційної, комерційної, управлінської та соціальної платформи. Інтернет не тільки змінив характер поширення знань, а й докорінно трансформував

економічні моделі. Зокрема, суттєво зросло значення таких явищ, як електронна комерція, онлайн-послуги, цифрова економіка, а також – як одна з її ключових складових – цифровий маркетинг, у якому онлайн-реклама займає вагоме місце.

Як один із важливих інструментів цифрового маркетингу, онлайн-реклама відіграє центральну роль у просуванні товарів, послуг і брендів у глобальному інформаційному середовищі [1]. Її ефективність зумовлена не лише технічними характеристиками інструментів, а й глибоким розумінням цифрової поведінки споживачів, алгоритмів пошукових систем, механізмів соціальних мереж, а також гнучких моделей таргетингу й аналітики. На відміну від традиційних форм маркетингової комунікації, онлайн-інструменти цифрового маркетингу дозволяють досягати точних, персоналізованих і вимірюваних результатів, оперативно адаптуючи повідомлення до ринкових умов та змін аудиторії.

Особливої уваги заслуговують сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу, які є відображенням загальної динаміки цифровізації. Серед них – посилення ролі відео контенту, поширення інтерактивних форматів, використання інструментів персоналізації, розвиток програмних платформ, активне впровадження штучного інтелекту та використання аналітики великих даних. Зокрема, онлайн-реклама, як складова частина digital-маркетингу, дедалі активніше інтегрується у соціальну практику, виконуючи функції формування соціальних смислів, моделей споживання та стилю життя.

Цифрові інструменти маркетингу надають підприємствам численні переваги, що робить їх надзвичайно привабливими для організацій різного масштабу. Однією з найсуттєвіших переваг є здатність охоплювати широку, але водночас чітко визначену цільову аудиторію. Завдяки можливостям гнучкого таргетингу, цифрові платформи дозволяють орієнтувати маркетингові повідомлення лише на тих споживачів, які виявляють зацікавлення у відповідних продуктах або послугах. Це, зі свого боку, сприяє зниженню витрат та підвищенню ефективності кампаній.

Цифрове середовище забезпечує постійну й безпосередню взаємодію з потенційними споживачами. На відміну від традиційних каналів комунікації, цифровий маркетинг стимулює активну участь аудиторії: кліки, підписки, запити, покупки – усе це є кількісно вимірюваними проявами інтересу. Соціальні мережі, блоги, платформи для обміну відгуками забезпечують канали двосторонньої комунікації, сприяючи формуванню лояльності та постійному зворотному зв'язку. Такий підхід дає змогу краще розуміти потреби споживачів і оперативно адаптувати маркетингову пропозицію до умов ринку.

Однією з ключових переваг цифрового маркетингу є його висока аналітичність. Інструменти веб-аналітики надають розгорнуті дані про ключові показники ефективності кампаній: охоплення, кількість переглядів, частоту кліків, конверсії. Це дозволяє рекламодавцям об'єктивно оцінювати ефективність своїх стратегій, ефективно перерозподіляти бюджети та оперативно змінювати підходи до взаємодії з аудиторією [2].

Ще однією важливою характеристикою цифрового маркетингу є його багатоформатність. Сучасні платформи пропонують широку різноманітність інструментів: від пошукової реклами до відео оголошень, від нативної реклами до інтеграції з інфлюенсерами. Кожне підприємство має змогу обирати ті формати й канали комунікації, які найкраще відповідають його стратегічним цілям, галузевим особливостям та цільовій аудиторії.

Цифровий маркетинг в Україні функціонує в умовах постійної турбулентності та багатофакторного впливу зовнішнього середовища.

STEP-аналіз дозволяє структуровано охарактеризувати чинники, що формують контекст для стратегічного планування у сфері цифрового маркетингу [5]. Його застосування дає змогу оцінити рівень ризиків і можливостей, адаптувати маркетингові практики до нових соціально-економічних реалій та посилити гнучкість підприємств у цифровому середовищі.

Політичні фактори. Політична стабільність є базовою умовою для сталого розвитку рекламного і цифрового ринку. В Україні на розвиток цифрового маркетингу суттєво впливають події повномасштабної війни, що змінюють структуру попиту, пріоритети бізнесу і поведінку споживачів.

У кризових умовах значна частина компаній переорієнтовує маркетингові зусилля з комерційної реклами на соціальні ініціативи та підтримку ЗСУ. Водночас саме цифрові канали дають змогу оперативно реагувати на суспільні виклики, що підвищує їхню цінність у складні періоди.

Економічні фактори. Стан економіки визначає рівень інвестицій у цифрові інструменти. Інфляція, скорочення внутрішнього попиту обмежують ресурси на маркетингові кампанії, особливо для малого та середнього бізнесу. Водночас кризи, як показав досвід пандемії

COVID-19, стимулюють цифрову трансформацію. Компанії, які раніше уникали цифрового просування, були змушені адаптуватися до нових умов і переорієнтувати свої бізнес-моделі на онлайн-середовище. Це створило імпульс для подальшого розвитку цифрового маркетингу як ефективного і вимірюваного каналу комунікації.

Соціальні фактори. Соціальні зміни трансформують саму природу маркетингової взаємодії. Зростання цифрової грамотності, мобільності, популярності соціальних мереж і блогосфери впливає на формати подачі інформації. Суспільство стає чутливішим до питань прозорості, достовірності та етичності маркетингових повідомлень. Це спонукає бренди створювати контент з урахуванням соціальних цінностей та культурних контекстів. Водночас розширюється ринок освітніх послуг у сфері digital-маркетингу, що сприяє підготовці нового покоління фахівців.

Технологічні фактори. Технології є основою для цифрового маркетингу. Інновації у сфері штучного інтелекту, машинного навчання, автоматизації маркетингу, Big data, віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) відкривають нові можливості для персоналізації та інтерактивності. Сучасні маркетингові платформи дозволяють створювати точкові комунікації з високим рівнем залучення. У контексті України ці технології активно впроваджуються навіть в умовах обмежених ресурсів, що свідчить про високий адаптаційний потенціал вітчизняного ринку [7]. Крім того, сучасні цифрові стратегії дедалі більше орієнтуються на глибоке розуміння поведінки споживачів, що стає ключовим чинником ефективної роботи з великими обсягами даних та створення персоналізованих кампаній [11].

Аналіз ринку онлайн-реклами STEP наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

STEP-аналіз ринку інтернет-реклами

Політичні фактори	Економічні фактори
– воєнні дії на території країни спричинили скорочення рекламних бюджетів та посилили роль соціально орієнтованого маркетингу; – зміни цифрового законодавства (регулювання персональних даних, реклами) можуть ускладнити використання деяких маркетингових технологій.	– інфляція, зниження доходів і споживчої активності обмежують витрати бізнесу на маркетинг; – водночас цифрові канали залишаються більш економічно вигідними, порівнюючи з традиційними медіа.
Соціальні фактори	**Технологічні фактори**
– зростає попит на достовірну інформацію, прозорість та соціально відповідальний маркетинг; – розширення цифрової аудиторії та розвиток digital-освіти формують нові вимоги до фахівців.	– активне впровадження AI, Big Data, автоматизації, AR/VR підвищує ефективність маркетингових стратегій; – українські компанії демонструють гнучкість у застосуванні новітніх технологій навіть в умовах війни.

Джерело: складено авторами на основі [4, 8]

Проведений аналіз свідчить про те, що цифровий маркетинг в Україні розвивається в умовах високої залежності від зовнішніх факторів, однак саме це стимулює його гнучкість, інноваційність і соціальну чутливість. Для досягнення стійких результатів необхідне стратегічне планування з урахуванням як загроз, так і можливостей, що відкриваються перед галуззю.

Цифровий маркетинг є сферою, що характеризується динамічним розвитком. Починаючи з 2025 року, очікується низка змін, які трансформують способи взаємодії брендів зі споживчою аудиторією.

У найближчі роки слід очікувати суттєвих інновацій, спричинених технологічним прогресом, змінами у поведінці споживачів, а також зростанням значущості персоналізації та аналізу даних. Для фахівців цифрового маркетингу важливо не лише реагувати на ці трансформації, а й передбачати їх, щоб формувати ефективні стратегії, які сприятимуть підвищенню залученості споживачів та досягненню практичних результатів. Нижче наведено шість ключових напрямів, розвиток яких, ймовірно, визначатиме образ цифрового маркетингу у 2025 році та у подальшій перспективі.

1. Штучний інтелект та машинне навчання у маркетингу.

Штучний інтелект і машинне навчання стали основоположними технологіями, що трансформують цифровий маркетинг, і їх значення, ймовірно, зростатиме. Ці інструменти можуть оптимізувати процеси від сегментації клієнтів до генерації контенту [10].

Сучасні чат-боти та віртуальні помічники продовжують розвиватися та стають все більш схожими на людей у своїй взаємодії. Оскільки інструменти штучного інтелекту стають більш інтуїтивно зрозумілими та простими у використанні, доцільно автоматизувати рутинні завдання, такі як створення потенційних клієнтів або маркетинг електронною поштою, дозволяючи працівникам зосередитися на стратегічних аспектах.

Необхідно також розвивати можливості для створення контенту на основі ШІ за допомогою таких платформ, як Jasper або ChatGPT, особливо у сферах персоналізації контенту та сегментації аудиторії. Слід освоїти інструменти обслуговування клієнтів штучного інтелекту, зокрема чат-боти, оснащені функціями аналізу настроїв і технологією обробки природної мови. Загалом слід відзначити досягнення у сфері персоналізованої взаємодії з користувачем, яка базується на емоційних реакціях і потребах клієнта, що робить ШІ ключовим елементом у формуванні споживчої лояльності.

2. Голосовий пошук і голосова комерція.

Із зростанням популярності голосових помічників (Amazon Alexa, Google Home, Apple Siri) голосовий пошук поступово став одним із основних каналів отримання інформації. Згідно з дослідженням NPR та Edison Research, принаймні 35% домогосподарств у Сполучених Штатах Америки мають «розумну» колонку, що свідчить про те, що ринок голосової комерції активно формується [12].

Слід зазначити, що оптимізація голосового пошуку сильно відрізняється від традиційного SEO, оскільки користувачі задають запити розмовною, а не книжковою мовою. Наприклад, замість того, щоб запитувати «яка кав'ярня найкраща у Сіетлі», користувачі можуть запитати «які кав'ярні є поблизу мене?». У зв'язку з цим рекомендується зосередитися на використанні довгих ключових слів і природної мови для охоплення нових категорій аудиторій, орієнтованих на голосову взаємодію.

3. Розвиток технологій розширеної (AR) та віртуальної реальності (VR).

Хоча на початку свого існування доповнена реальність і віртуальна реальність в основному використовувалися в ігровій індустрії, нині ці технології активно інтегруються у галузь роздрібної торгівлі, змінюючи спосіб взаємодії людей з продуктами.

Такі компанії, як IKEA та Sephora, вже впровадили рішення на основі AR. Додаток IKEA дозволяє побачити, як виглядатимуть меблі у вашому домі [9], а Sephora пропонує інструмент для віртуального тестування макіяжу [13]. Ці приклади демонструють зміну очікувань споживачів і потенціал доповненої реальності як засобу посилення участі у процесі прийняття рішень.

У цьому контексті бренди повинні розглянути можливість інвестування у платформи, які відповідають характеристикам їхньої галузі. Наприклад, модні та косметичні компанії могли б розробити функції віртуальної примірки, а ринок нерухомості міг би створити віртуальні тури. Раннє впровадження таких технологій може призвести до конкурентних переваг і глибшої взаємодії з аудиторією.

4. Домінування відео контенту.

Відео залишається однією з найвпливовіших форм цифрового маркетингу. Такі платформи, як YouTube, TikTok і Instagram, все більше приділяють увагу короткому, динамічному та інтерактивному контенту.

Зважаючи на те, що споживачі віддають перевагу швидкому, візуально привабливому вмісту, доцільно використовувати відео як інструмент для ефективного представлення інформації. Слід розглянути можливість використання коротких відео форматів і потокових трансляцій, особливо під час запуску нових продуктів або форматів запитань і відповідей. Крім того, функціональність коротких відео (YouTube Shorts, TikTok, Reels) допомагає розширити охоплення. Щоб спростити створення контенту, вам слід використовувати такі інструменти, як InShot або Canva.

Рекомендується адаптувати контент до платформи, яка передбачає механізми залучення – зокрема опитування, інтерактивні кнопки та можливість залишати відгуки у реальному часі. Рекомендується регулярно аналізувати аналітичні показники, щоб коригувати стратегії відповідно до вподобань вашої цільової аудиторії.

5. Масштабна персоналізація.

Сучасні споживачі очікують від спілкування з брендами персоналізації, незалежно від каналу взаємодії. Найближчим часом персоналізація, швидше за все, вийде за межі базових налаштувань і надасть користувачам контент, який відповідає їхнім поточним потребам і контексту поведінки.

Щоб протистояти цій тенденції, рекомендується інвестувати у платформи динамічної персоналізації, включаючи HubSpot, Marketo тощо, які забезпечують гнучке керування контентом на основі моделей поведінки користувачів. Слід створити змінний вміст, який оновлюється у режимі реального часу на основі демографічних, поведінкових і транзакційних даних.

Персоналізація на основі штучного інтелекту дозволяє створювати динамічні канали взаємодії, які проактивно враховують потреби клієнтів на різних етапах процесу покупки: від залучення до конверсії. Такий підхід допомагає досягти глибшого залучення та підвищити ефективність маркетингових кампаній.

6. Соціальна комерція та купівельний контент.

У сучасних умовах відбувається злиття функцій соціальних мереж та електронної комерції. Такі платформи, як Instagram, Facebook і Pinterest, поступово впроваджують інструменти прямої покупки у свої інтерфейси. Цей процес значно скорочує шлях від відкриття продукту до покупки, перетворюючи потоки інформації у соціальних мережах на ефективні канали продажів [14].

Для підвищення ефективності соціальної комерції рекомендується створювати інтерактивний та візуально привабливий контент для стимулювання активності користувачів. Слід використовувати функціонал інтегрованих публікацій з можливістю негайної покупки, що сприяє підвищенню конверсії.

Ви також маєте розвивати партнерські відносини з лідерами думок або інтегрувати контент, створений користувачами. Це дає змогу зміцнити довіру до бренду та залучити нову аудиторію через соціальні докази.

Висновки. Дослідження показують, що цифровий маркетинг в Україні продовжує процвітати, адаптуючись до викликів війни, економічної нестабільності та швидкої технологічної трансформації. Серед ключових рушійних факторів зростання – зростання проникнення Інтернету, зростання цифрової грамотності, потреба у персоналізованому спілкуванні та впровадження інноваційних інструментів, таких як штучний інтелект, AR/VR та аналітика великих даних.

STEP-аналіз ринку інтернет-реклами показує, що цифровий маркетинг в Україні чутливий до політичних та економічних факторів, але водночас гнучкий і здатний швидко адаптуватися. Він визначив шість ключових тенденцій, які вплинуть на галузь у найближчі роки, включаючи гіпер персоналізацію, соціальну комерцію та відео вміст.

Перспективним напрямком подальших наукових досліджень є дослідження ефективності цифрових стратегій в умовах кризи, аналіз моделей поведінки українських споживачів у цифровому середовищі та розробка практичних методів впровадження інновацій на підприємствах малого та середнього бізнесу.

Список літератури

1. Авраменко А. П., Архіпова Т. В. Інтернет-реклама як інструмент цифрового маркетингу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. № 3. С. 63–67. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-9

2. Баран Р. Я., Романкевич М. Я. Оцінка ефективності рекламної діяльності в інтернеті. *Ефективна економіка.* 2019. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/38.pdf (дата звернення: 18.04.2025).

3. Кириченко Н. В., Алещенко Л. О. Сучасний стан та перспективи розвитку інтернет-маркетингу в епоху пандемії COVID-19. *Ефективна економіка.* 2021. №12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.99.

4. Ковінько О., Осаволюк І., Маценко А. Аналіз розвитку інтернет-реклами в Україні. *Молодий вчений.* 2017. № 12 (52). С. 136–139. URL: https://www.google.com/search?q=http://molodyvchenyi.in.ua/files/journal/ 2017/12/33.pdf. (дата звернення: 16.04.2025).

5. Мальчик М. В., Адасюк І. П. Реклама в Інтернеті: теоретичний аналіз та особливості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління».* 2021. Вип. 5 (1). С. 75–85. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2021.01.075

6. Оновлені прогнози розвитку рекламно-комунікаційного ринку України 2024. URL: https://vrk.org.ua/news-events/2024/updated-forecasts2024.html (дата звернення 18.04.2025).

7. Юзов А. М. Використання моделі Остроу для визначення ефективності частоти інтернет-реклами. Матеріали III Міжнародного науково-практичного форуму «Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці». Київ: Інтерсервіс, 2021. С. 120–122. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/items/b100d906-7667-4cc0-b4a9-4d0d03894e05 (дата звернення: 17.04.2025).

8. Юрченко О. А. Ринок інтернет-реклами в Україні: сучасний стан та основні тенденції розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2023. № 10. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9325

9. Dent S. IKEA's latest AR app can erase your furniture to showcase its own. Engadget. URL: https://www.engadget.com/ikea-ar-app-lets-you-preview-its-furniture-in-your-own-house-130004284.html (дата звернення: 21.04.2025).

10. Kar, S. Impact of artificial intelligence on digital marketing. *Interantional journal of scientific research in engineering and management*. 2023. Vol. 07, no. 07. DOI: https://doi.org/10.55041/ijsrem25001

11. Morokhova, V., Batyrbekova, Z., Bondarenko, O., Ustik, T., Saiensus, M., Travin, V. Digitalization Strategies for Marketing Communications to Build Relationship Marketing: Modern Solutions in Brand Management. *WSEAS Transactions on Environment and Development.* 2023. Vol. 19. P. 1231-1245. DOI: 10.37394/232015.2023.19.112

12. NPR & edison research: smart speaker ownership reaches 35% of americans. *NPR*. URL: https://www.npr.org/about-npr/1105579648/npr-edison-research-smart-speaker-ownership-reaches-35-of-americans (дата звернення: 21.04.2025).

13. Rayome A. How Sephora is leveraging AR and AI to transform retail and help customers buy cosmetics. TechRepublic. URL: https://www.techrepublic.com/article/how-sephora-is-leveraging-ar-and-ai-to-transform-retail-and-help-customers-buy-cosmetics (дата звернення: 21.04.2025).

14. Sinelnikov, D. The rise of social commerce – and how to tap into it. Forbes. URL: https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2024/04/30/ the-rise-of-social-commerce-and-how-to-tap-into-it (дата звернення: 21.04.2025).

References:

1. Avramenko, A. P., & Arkhipova, T. V. (2023). Internet advertising as a tool of digital marketing for enterprises. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky,* 3, 63–67. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-9 [In Ukrainian].

2. Baran, R. Ya., & Romankevych, M. Ya. (2019). Evaluation of the effectiveness of advertising activities on the internet. *Efektyvna ekonomika*, 7. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/38.pdf. (accessed 18 April 2025). [In Ukrainian].

3. Kyrychenko, N. V., & Aleshchenko, L. O. (2021). The current state and prospects for the development of internet marketing in the era of the COVID-19 pandemic. *Efektyvna ekonomika,* 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.99. [In Ukrainian].

4. Kovinko, O., Osavolyuk, I., & Matsenko, A. (2017). Analysis of the development of internet advertising in Ukraine. *Molodyi vchenyi*, 12 (52), 136–139. Retrieved from http://molodyvchenyi.in.ua/files/journal/2017/12/33.pdf. (accessed 16 April 2025). [In Ukrainian].

5. Malchyk, M. V., & Adasyuk, I. P. (2021). Internet advertising: theoretical analysis and features. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 5 (1), 75–85. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2021.01.075 [In Ukrainian].

6. VRK. (2024). Updated forecasts for the development of advertising and communication market of Ukraine 2024. Retrieved from https://vrk.org.ua/news-events/2024/updated-forecasts2024.html (accessed 1 April 2025). [In Ukrainian].

7. Yuzov, A. M. (2021). Using Ostro's model to determine the effectiveness of internet advertising frequency. In: Materials of the III International Scientific and Practical Forum "Business, Education, and Science: Vectors of Cooperation". 120–122. Kyiv: Interservis. Retrieved from https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/ 123456789/21830 (accessed 17 April 2025). [In Ukrainian].

8. Yurchenko, O. A. (2023). Internet advertising market in Ukraine: current state and main trends of development. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 10. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9325 [In Ukrainian].

9. Dent, S. (n.d.). IKEA's latest AR app can erase your furniture to showcase its own. *Engadget.* Retrieved from https://www.engadget.com/ikea-ar-app-lets-you-preview-its-furniture-in-your-own-house-130004284.html. (accessed 21 April 2025).

10. Kar, S. (2023). Impact of artificial intelligence on digital marketing. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 7 (7). DOI: https://doi.org/10.55041/ijsrem25001

11. Morokhova, V., Batyrbekova, Z., Bondarenko, O., Ustik, T., Saiensus, M., & Travin, V. (2023). Digitalization Strategies for Marketing Communications to Build Relationship Marketing:

Modern Solutions in Brand Management. *WSEAS Transactions on Environment and Development,* 19, 1231-1245. DOI: 10.37394/232015.2023.19.112. Retrieved from https://wseas.com/journals/articles.php?id=8745

12. NPR & Edison Research (n.d.). Smart speaker ownership reaches 35% of Americans. *NPR.* Retrieved from https://www.npr.org/about-npr/1105579648/npr-edison-research-smart-speaker-ownership-reaches-35-of-americans. (accessed 21 April 2025).

13. Rayome, A. (n.d.). How Sephora is leveraging AR and AI to transform retail and help customers buy cosmetics. TechRepublic. Retrieved from https://www.techrepublic.com/article/how-sephora-is-leveraging-ar-and-ai-to-transform-retail-and-help-customers-buy-cosmetics/ (accessed 21 April 2025).

14. Sinelnikov, D. (2024). The rise of social commerce – and how to tap into it. *Forbes.* Retrieved from https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/ 2024/04/30/the-rise-of-social-commerce-and-how-to-tap-into-it (accessed 21 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.08.2025
Прийнята до публікації 22.08.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

УДК: 339.138:004.738.5(477+100) **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-163-170**

ПОРІВНЯННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ CRM СИСТЕМ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ: НА ПРИКЛАДІ SNOV.IO ТА PIPEDRIVE

Кочевой М. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: maxk2000@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1601-818X

Панаєт О. В., здобувач першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: oleksandr.panaiet@gmail.com

Анотація. *У статті досліджуються маркетингові стратегії двох CRM-систем – PipeDrive та Snov.io – у контексті підходу 7P. Метою статті є проведення детального порівняння маркетингових стратегій CRM-платформ PipeDrive та Snov.io у контексті ринків України та міжнародного середовища. У роботі використано такі методи дослідження, як аналіз, синтез, узагальнення, порівняння. Проведено порівняльний аналіз ключових аспектів маркетингових стратегій двох CRM-систем, таких як продукт, ціноутворення, канали просування та клієнтська орієнтація. З'ясовано, що PipeDrive орієнтується на великі компанії завдяки потужним функціям аналітики та інтеграціям, тоді як Snov.io пропонує простіші та доступніші рішення для малого бізнесу. Представлено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності Snov.io, включаючи вдосконалення SEO, розширення аналітичних функцій та диверсифікацію контент-маркетингу. Результати дослідження можуть бути корисними для підприємств, які використовують CRM у своїх маркетингових стратегіях.*
Ключові слова: *CRM, маркетингові стратегії, PipeDrive, Snov.io, 7P, цифровізація, SEO.*

COMPARISON MARKETING STRATEGIES OF CRM SYSTEMS IN UKRAINE AND ABROAD: THE CASE OF SNOV.IO AND PIPEDRIVE

Maxim Kochevoy, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: maxk2000@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1601-818X

Oleksandr Panaiet, Student first (bachelor's) degree of higher education in specialty 075 "Marketing", Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: oleksandr.panaiet@gmail.com

Abstract. *The purpose of this study is to compare the marketing strategies of two CRM systems – Snov.io (Ukraine) and PipeDrive (international) – within the framework of the 7P marketing mix. The research aims to identify key differences and similarities in their approaches to product development, pricing, promotion, communication channels, and customer focus in the B2B segment. This comparison is crucial in the context of growing digital transformation and the increasing role of CRM systems in managing customer relationships, particularly for enterprises that are seeking scalable and effective solutions in dynamic markets. The study employs a qualitative comparative method based on secondary data analysis. It includes the evaluation of publicly available metrics such as SEO indicators, pricing models, customer reviews, platform functionality, and communication strategies. Particular attention is paid to the elements of the 7P framework: Product, Price, Place, Promotion, People, Process, and Physical Evidence. In addition, traffic data from SimilarWeb, keyword statistics from Ahrefs, pricing details from official platforms, and user feedback from Trustpilot were systematically analyzed. The results indicate that PipeDrive targets larger companies through advanced analytics, a wide range of integrations, and substantial investments in SEO, PPC advertising, and multilingual support. It operates effectively across global markets, especially in the US and Western Europe. In contrast, Snov.io is positioned as a more agile and cost-effective CRM solution for small and medium-sized businesses. It focuses on email marketing automation, lead generation, fast implementation, and direct outreach strategies. Despite its limited international exposure and lower SEO metrics, Snov.io shows competitive performance in organic traffic growth, especially in emerging markets such as India, Pakistan, and China. The study also found that while PipeDrive maintains dominance through off-page SEO and integration ecosystems, Snov.io competes successfully through internal tools, custom pricing plans, and faster onboarding. The practical significance of the research lies in its applicability for CRM developers, digital marketers, and business strategists. It offers concrete insights into how localized CRM systems can remain competitive against global leaders by improving SEO, enhancing analytics, fostering partnerships, and tailoring content marketing to target segments. The findings support data-driven decision-making for B2B companies selecting CRM platforms based on scale, market reach, and functionality. Moreover, the recommendations provide strategic directions for improving the global competitiveness of Ukrainian digital products, especially in the post-crisis context.*
Keywords*: CRM, marketing strategies, PipeDrive, Snov.io, 7P, digitalization, SEO.*

JEL Classification: M310; O330; L860

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації CRM-системи стали ключовими інструментами для управління клієнтськими відносинами у сегменті B2B. Вони дозволяють компаніям ефективно збирати, аналізувати і використовувати дані для оптимізації процесів продажу та маркетингу. Український ринок CRM активно розвивається і такі рішення, як Snov.io, намагаються конкурувати із міжнародними платформами на кшталт PipeDrive. Попри те, що обидві платформи спрямовані на вирішення подібних завдань, їх маркетингові стратегії можуть суттєво відрізнятися через різницю у масштабах бізнесу, ринках присутності та підходах до просування. Це підкреслює важливість проведення порівняльного аналізу маркетингових стратегій з метою визначення їхніх переваг і потенціалів для подальшого вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика впливу CRM-систем на цифровізацію маркетингових стратегій є важливим напрямом сучасних досліджень, особливо в умовах глобальних викликів, що впливають на діяльність підприємств. Наприклад, Т. Князєва та О. Казанська [1] наголошують на значенні цифровізації як основного чинника підвищення конкурентоспроможності компаній у періоди змін і криз. Вагомий внесок у дослідження ролі CRM-систем зробили О. Краузе, І. Піняк і С. Шпилик [2], розглядаючи їх як джерело стратегічної інформації для формування обґрунтованих рішень. Н. Войтович і О. Терещук [3] зосереджуються на адаптації маркетингових стратегій у контексті цифрової трансформації, а О. Вовчанська та Л. Іванова [4] аналізують ефективність маркетингових інструментів в умовах криз, таких як війна чи економічні труднощі.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас у наявних наукових публікаціях бракує досліджень, присвячених порівнянню маркетингових стратегій локальних та глобальних CRM-платформ, таких як Snov.io та PipeDrive. Це створює дослідницький вакуум, що потребує подальших досліджень для більш повного розуміння їх впливу на цифровізацію маркетингу та конкурентоспроможність компаній.

Метою статті є проведення детального порівняння маркетингових стратегій CRM-платформ PipeDrive та Snov.io у контексті ринків України та міжнародного середовища. Основний акцент робиться на визначенні особливостей застосування маркетингового міксу (7P), що включає такі аспекти, як продукт, ціна, місце, просування, люди, процеси та фізичні докази (physical evidence). Особливо важливим є виявлення сильних сторін кожної платформи, їхніх конкурентних переваг та слабких місць, а також аналіз впливу кожного з елементів 7P на їх маркетингові стратегії. Це дозволить запропонувати рекомендації, які можуть сприяти вдосконаленню маркетингових стратегій українських рішень для підвищення їхньої конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Основний матеріал. Обидві CRM-системи мають свої переваги і недоліки у контексті маркетингових стратегій. PipeDrive вирізняється своєю потужною аналітикою, здатністю інтегруватися з багатьма іншими бізнес-інструментами, а також орієнтацією на більші компанії та їх команди, що вимагають розширених функцій для складних кампаній з продажу. Водночас Snov.io наголошує на автоматизації процесів і простоті використання, орієнтуючись на окремих маркетологів, фрілансерів чи менеджерів з продажів, а також на малі та середні підприємства. Їх стратегії орієнтовані на більш просту інтеграцію з іншими платформами та поєднують у собі повний цикл підготовки до e-mail продажів, що робить систему більш доступною для широкого кола користувачів [4; 5].

Порівняльний аналіз CRM-платформ вимагає оцінки їх маркетингових стратегій через призму підходу 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence). Цей підхід дозволяє комплексно охопити всі аспекти, які формують взаємодію між платформами та їхніми клієнтами.

У контексті продукту, PipeDrive пропонує широкий набір функцій, таких як автоматизація процесів, управління воронкою продажів, аналітика та інтеграція з іншими бізнес-додатками. Це робить її більш привабливою для великих і середніх компаній, що працюють на глобальному ринку [6]. Snov.io натомість фокусується на специфічних функціях, пов'язаних із лідогенерацією та email-маркетингом, що ідеально підходить для малого бізнесу.

Що стосується лояльності клієнтів, PipeDrive та Snov.io мають різні підходи до збереження клієнтів. PipeDrive вкладається у довгострокові відносини з клієнтами, пропонуючи безперервну підтримку та постійну оптимізацію продукту. Це дозволяє зберігати високий рівень лояльності серед клієнтів. Згідно з дослідженням Gartner, понад 90% клієнтів PipeDrive вказують на високу якість підтримки та гнучкість налаштувань як основні причини їхнього задоволення від використання CRM [7].

Snov.io також зосереджена на збереженні довгострокових партнерських відносин із користувачами, проте пропонує, зі свого боку, використання не тільки повністю власної CRM, а й диверсифікацію постачальників і слугування як окремого постачальника з лідогенерації та e-mail кампаній. Зокрема у PipeDrive є автоматизація, направлена на перевірку зібраних контактів. Лояльність клієнтів у Snov.io залежить переважно від успішного використання лідогенераційних можливостей, що дозволяє користувачам за допомогою CRM створювати персоналізовані кампанії.

Щодо ціни, обидві платформи використовують модель Freemium, однак структура тарифів відрізняється. Цінова політика PipeDrive складається з кількох рівнів: Essential, Advanced, Professional, Power, Enterprise (базова, розширена, професійна, потужна, корпоративна) підписки, що дозволяє налаштувати систему відповідно до потреб різних типів бізнесу. Вартість мінімального плану Essential починається з 14 €/міс., далі за вартістю йдуть Advanced – 29 €/міс., Professional – 59 €/міс., Power – 69 €/міс., Enterprise від 99 €/міс. [8]. Це дає змогу PipeDrive забезпечити доступ до більш потужних функцій різним компаніям в залежності від потреб кожної. Існують також функції, за які потрібно доплатити, а їх використання необмежене.

Snov.io має нижчий стартовий поріг цін – від 0 $/міс. У пакеті Trial включені мінімальні та обмежені можливості користування всіма сервісами системи. Платний пакет стартує з 39 $/міс. за базовий план, що робить платформу доступнішою для малих підприємств [9]. Компанія пропонує платні плани, що дозволяють почати використання CRM за ціною 39 $/міс. за Starter підписку, після чого йде Pro від 99 $/міс. Відмінною рисою є те, що у пакеті Pro є доступ до індивідуального плану кредитів, які надають доступ до фіксованої кількості знайдених користувачів або кількості перевірених контактів у сервісах лідогенерації. Також у системі є пакет Pro Custom, що дозволяє доступ до нових функцій та ще більших пакетів кредитів і характеризується повним налаштуванням пакету.

Просування (Promotion) також відрізняється між платформами.

По-перше, компанії відрізняються об'ємом інвестицій. PipeDrive інвестує у масштабні рекламні кампанії, зокрема через Google Ads, Meta, партнерські програми, конференції, прямі продажі (табл. 1), що сприяє широкому охопленню аудиторії на міжнародному рівні. Водночас Snov.io копіює канали комунікації конкурента і вкладає інвестиції у схожих пропорціях в кожен канал прибутку, адже ключова аудиторія має схожі і спільні параметри.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз за каналами комунікацій (%)

Маркетингові канали	Snov.io	PipeDrive
Direct (пряма поштова розсилка)	71,10	74,09
Email (електронна пошта)	0,06	0,06
Referrals (реферали)	3,13	3,03
Social (соціальні мережі)	1,24	0,56
Organic search (органічний пошук)	21,69	17,90
Paid search (платний пошук)	2,63	4,27
Display ads (медійна реклама)	0,15	0,09

Джерело: розроблено авторами на основі [11; 12]

PipeDrive націлений на широке коло користувачів, від малих до великих бізнесів. Маркетингова стратегія компанії включає акцент на високоякісне обслуговування клієнтів, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та потужні інструменти аналітики, що дозволяють компаніям оптимізувати процеси продажів. Стратегія маркетингу PipeDrive включає активне використання контент-маркетингу, запуску блогів, вебінарів, відеоуроків і інших інформаційних ресурсів для залучення уваги до продукту.

Основні канали комунікації PipeDrive включають пошукову оптимізацію (SEO), платні медіа (Google Ads, LinkedIn, Facebook), а також партнерства з консалтинговими компаніями, що спеціалізуються на автоматизації бізнес-процесів. Це дозволяє PipeDrive залучати великі компанії, які потребують інтеграції CRM з іншими корпоративними системами. У результаті маркетингова стратегія PipeDrive націлена на створення довгострокових відносин з клієнтами через якісну підтримку та навчання, що посилює лояльність.

Snov.io спрямовує свої маркетингові зусилля на малі та середні бізнеси (SMB), які потребують простих та ефективних інструментів для автоматизації процесів продажу та маркетингу. Маркетингова стратегія включає використання власних просунутих інструментів та ресурсів системи для пошуку потенційних клієнтів, персоналізованих email-кампаній, а також відстеження результатів взаємодії з клієнтами. Порівнюючи з PipeDrive, Snov.io має можливість застосовувати такі ж об'єми email-кампаній і витрачати менше за конкурента за рахунок власних ресурсів, які й надає клієнтам. Тому результати масових email-кампаній залежить напряму від якості власних сервісів та їх алгоритмів.

Таблиця 2

Конкурентний аналіз CRM систем за SEO показниками

Показник	snov.io	pipedrive.com	Медіана	Різниця
Органічний трафік, відвідувачі/місяць	108 300	756 000	432 150	-323 850
Кількість ключових слів, шт.	55 400	225 000	140 200	-84 800
DR, бали	80	87	83.5	-3.5
Кількість референсних доменів, шт.	7 200	14 200	10 700	-3 500
Кількість зворотних посилань, шт.	58 000	2 900 000	1 479 000	-1 421 000
Перенаправлення, шт.	77	515	296	-219
Dofollow, %	80,9	83,0	82,0	-1,1
Nofollow, %	19,1	17,0	18,1	1,1
Кількість сторінок в індексі, шт.	12 749	10 505	11 627	1 122
Вік домену, років	7	14	10.5	-3.5

Джерело: розроблено авторами на основі [13; 14]

Однією з основних стратегій компаній є залучення користувачів через органічний канал залучення (органічний трафік). Органічні запити, запити за власної потреби та бажання є найбільш мотивованими до потенційної співпраці, тому CRM системи мають бути першими в результатах пошуку, аби клієнт задумався саме над ними. Для цього залучається SEO. SEO дозволяє просувати вебсайт вгору до найбільш відвідуваних позицій пошукової системи і найбільше відповідати бажаному запиту. PipeDrive очевидний лідер у цьому напрямку просування (табл. 2), адже має авторитетність домену, яка витримана у 2 рази довшим терміном (14 років), порівнюючи з українським рішенням (7 років зареєстрований домен). У всіх інших значеннях Snov.io копіює стратегію конкурента, яка призвела його до успіху. Тому це дозволило швидко наблизитися до конкурента за DR, співвідношенням Dofollow та Nofollow посилань, сторінок в індексі. За такими критеріями як кількість референсних доменів і зворотних посилань PipeDrive наздогнати важко через значні інвестиції за напрямком off-page оптимізація на відміну від on-page. Перелічені показники напряму впливають на відрив PipeDrive від Snov.io на 647 700 одиниць органічного трафіка, що перевищує теперішній трафік українського гіганта у 5.98 рази (на +598%). Попри ці показники український бізнес розвиває на 3,79% більше SEO канал.

Оскільки PipeDrive є у найвищих стрічках результатів пошуку він вимушений закуповувати PPC у Google, щоб тримати паритет або перевищувати кількість просунутих сторінок інших CRM систем за допомогою платної реклами Google.

Загалом PipeDrive і Snov.io використовують схожі співвідношення в залученні користувачів через соціальні мережі, використовуючи в більшому об'ємі LinkedIn як соціальну мережу про роботу та інші такі як WhatsApp, YouTube, Facebook, Instagram (табл. 3). Використання платного та органічного трафіку через рекламу на LinkedIn та інших спеціалізованих платформах є важливим каналом для просування у соціальних медіа. LinkedIn дозволяє активно залучати користувачів через контент та освітні матеріали сторінок компаній.

Таблиця 3

Порівняльний аналіз за використанням соціальних мереж для залучення цільової аудиторії (%)

	LinkedIn	WhatsApp	YouTube	Facebook	Instagram	Other
Snov.io	42,69	20,83	13,10	9,69	4,22	9,47
PipeDrive	31,30	21,66	22,77	8,41	2,63	7,24

Джерело: розроблено авторами на основі [11; 12]

У порівнянні маркетингових стратегій важливо звернути увагу на сегментацію та таргетування аудиторії. PipeDrive орієнтується на бізнеси з великими обсягами продажів і складними потребами в інтеграції CRM, таких як фінансові установи, великі інтернет-компанії та підприємства з кількома філіями, де важлива аналітика та автоматизація процесів. У той час як Snov.io фокусується на малому бізнесі та стартапах, які потребують доступних і простих у використанні CRM-інструментів для автоматизації продажів, лідогенерації та маркетингових кампаній.

Тому стратегія PipeDrive включає активне просування через висококваліфіковану підтримку, консалтингові послуги та спеціалізовані канали, орієнтуючись на партнерства з великими компаніями. Натомість Snov.io будує свою маркетингову стратегію навколо привабливих цінових моделей, автоматизації та легкості у використанні для малого бізнесу.

Основними та найбільшими ринками цих систем є великий ринок США та регіон, що швидко розвивається, – Бразилія (табл. 4). Починаючи з 3 місця за об'ємом ринку, Snov.io і PipeDrive демонструють значну різницю у фокусі за регіонами. Так PipeDrive зосереджений на Європі (Сполучене Королівство, Німеччина, Нідерланди), а Snov.io – на Азії (Китай, Індія, Пакистан).

Таблиця 4

Порівняльний аналіз за найбільшими регіонами трафіка на вебсайт

	I місце	II місце	III місце	IV місце	V місце
Snov.io	США	Бразилія	Китай	Індія	Пакистан
PipeDrive	США	Бразилія	СК	Німеччина	Нідерланди

Джерело: розроблено авторами на основі [11; 12]

В аспекті людей (People), PipeDrive пропонує багатомовну підтримку користувачів і велику кількість навчальних матеріалів, що полегшує адаптацію до роботи з платформою. Snov.io, хоча і забезпечує якісну підтримку, переважно орієнтована на україномовну аудиторію, що є певним обмеженням для виходу на глобальні ринки [1]. Нині на сайтах систем діє можливість вибрати одну з 24 мов перегляду сайту на вебсайті конкурента та 5 мов на вебсайті українського бізнесу [15].

Оцінка процесів (Process) показує, що PipeDrive має складну систему інтеграцій, яка дає змогу адаптувати платформу до потреб різних галузей.

У Snov.io процеси автоматизації спрямовані більше на спрощення рутинних завдань, таких як пошук контактів і сегментація бази [14, с. 95].

PipeDrive, за даними Statista [16], підтримує понад 300 інтеграцій з іншими бізнес-інструментами, включаючи Google Workspace, Microsoft 365, Slack та Zapier. Така гнучкість дозволяє адаптувати платформу до різноманітних потреб, що особливо важливо для великих компаній із багаторівневими процесами. Snov.io забезпечує підтримку близько 50 інтеграцій, зосереджуючись переважно на платформах для email-маркетингу та збору лідів, таких як Zapier, Google Sheets та HubSpot. Ця орієнтація дозволяє платформі залишатися зручною для малого бізнесу та стартапів, де основна діяльність обмежується лідами та комунікаціями [6].

Щодо часу впровадження та налаштування, PipeDrive потребує 2-4 дні для малого та середнього бізнесу, тоді як складніші проєкти можуть займати від 2 до 4 тижнів, залежно від специфіки компанії. Натомість Snov.io вирізняється швидкістю налаштувань, які зазвичай займають 1-2 дні завдяки простішій архітектурі й орієнтації на email-кампанії [16]. Такий контраст підкреслює різницю у підходах до оптимізації процесів: PipeDrive спрямований на масштабованість і глибоку адаптацію, тоді як Snov.io націлений на швидкість і ефективність для виконання ключових задач.

Фізичний доказ (Physical Evidence) для обох платформ включає інтерфейс користувача, демонстраційні версії та підтримку на мобільних пристроях. PipeDrive виграє завдяки своєму сучасному дизайну та більшій кількості інтеграцій. Натомість Snov.io надає функціонал, що добре працює навіть на низькошвидкісних інтернет-з'єднаннях, що важливо для українських користувачів у воєнний час [17, с. 73].

Крім того, позитивні відгуки користувачів та їх оцінка на спеціалізованих платформах свідчать про рівень задоволеності та ефективність використання кожної системи. Згідно з рейтингами на Trustpilot (2024), PipeDrive має середню оцінку 4.5/5 на основі 2 378 відгуків, що підтверджує його популярність і високу якість функціоналу [18]. Водночас Snov.io отримав оцінку 4.8/5 за відгуками на відповідній платформі для відгуків, що свідчить про його успішність у своєму сегменті ринку [19].

Отже, PipeDrive демонструє більшу гнучкість і масштабованість, тоді як Snov.io орієнтований на швидкість впровадження і доступність для малого бізнесу. Обидві платформи отримують високі оцінки від своїх користувачів, що підкреслює їхню ефективність у відповідних нішах.

Висновки. Отже, було розглянуто маркетингові стратегії двох CRM-систем – PipeDrive та Snov.io – у контексті застосування підходу 7P. Порівняння продемонструвало суттєві відмінності у підходах до продукту, ціноутворення, каналів просування та клієнтської орієнтації. PipeDrive, з орієнтацією на великі компанії та комплексні бізнес-інтеграції, використовує масштабні інвестиції у маркетинг і SEO-оптимізацію, що забезпечує високий рівень видимості на глобальному ринку. Натомість Snov.io орієнтована на малий і середній бізнес, що дозволяє їй пропонувати простіші та доступніші рішення, зосереджуючись на інструментах лідогенерації та email-маркетингу.

PipeDrive виграє завдяки потужним функціям аналітики та розвинутій екосистемі партнерств, що забезпечує значний органічний і платний трафік. У той час, як Snov.io демонструє ефективність в автоматизації процесів для малого бізнесу, але поступається конкурентові за показниками SEO, обсягами інвестицій у рекламу та інтеграційними можливостями.

Попри значні досягнення Snov.io, її конкурентоспроможність можна суттєво підвищити шляхом впровадження таких рекомендацій:

1. Інвестиції у SEO та off-page оптимізацію. Для зменшення розриву у трафіку Snov.io слід збільшити кількість референсних доменів і зворотних посилань, а також працювати над покращенням авторитетності домену.
2. Диверсифікація контент-маркетингу. Створення освітніх матеріалів, таких як блоги, вебінари та відеоуроки, дозволить зміцнити позиції на ринку та залучити додаткову аудиторію.
3. Посилення функціоналу аналітики. Розширення можливостей з аналітики та автоматизації процесів допоможе Snov.io привабити більші компанії, що шукають розвинуті CRM-рішення.
4. Глибше партнерство з іншими платформами. Залучення стратегічних партнерів та інтеграція з популярними бізнес-додатками дозволить компанії збільшити цінність продукту.
5. Удосконалення підходу до соціальних мереж. Використання нових каналів, таких як TikTok чи спеціалізовані B2B-платформи, а також активніше використання LinkedIn, сприятиме розширенню присутності бренду в соціальних медіа.

Реалізація цих кроків дозволить Snov.io не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, але й розширити присутність на міжнародному рівні, що особливо важливо в умовах посилення конкуренції у сегменті CRM-систем.

Список літератури:

1. Князєва Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство.* 2022. № 46. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028/1957 (дата звернення: 08.06.2025).
2. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник.* 2022. № 4(77). С. 94–102. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40399/2/ GEB_2022v77n4_Krause_O-CRM_as_a_source_of_information_94-102.pdf (дата звернення: 08.06.2025).
3. Войтович Н., Терещук О. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка.* 2021. Вип. 62. С. 122–129. URL: https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/18251/ 16855 (дата звернення: 08.06.2025).

4. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/ 1293/1247 (дата звернення: 08.06.2025).
5. Snov.io. Snov.io : веб-сайт URL: https://snov.io/ (дата звернення: 08.06.2025).
6. Кашина М. 10 CRM для бізнесу: переваги та недоліки. Promodo.ua : веб-сайт URL: https://www.promodo.ua/blog/10-crm-dlya-biznesu-perevagi-ta-nedoliki (дата звернення: 09.06.2025).
7. PipeDrive Customer Service and Support. Gartner : веб-сайт URL: https://www.gartner.com/en (дата звернення: 10.06.2025).
8. Pricing Plans. Pipedrive : веб-сайт URL: https://www.pipedrive.com/ en/pricing (дата звернення: 11.06.2025).
9. Pricing Plans. Snov.io : веб-сайт URL: https://snov.io/pricing (дата звернення: 11.06.2025).
10. Morokhova V., Batyrbekova Z., Bondarenko O., Ustik T., Saiensus M., Travin V. Digitalization Strategies for Marketing Communications to Build Relationship Marketing: Modern Solutions in Brand Management. *WSEAS Transactions on Environment and Development.* 2023. Vol. 19. P. 1231-1245. DOI: 10.37394/232015.2023.19.112 URL: https://wseas.com/journals/articles.php?id=8745. (дата звернення: 11.06.2025).
11. Використання соціальних мереж для залучення цільової аудиторії Pipedrive. SimilarWeb Identity : веб-сайт URL: https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/1m?webSource=Total&key=pipedrive.com (дата звернення: 11.06.2025).
12. Використання соціальних мереж для залучення цільової аудиторії Snov.io. SimilarWeb Identity : веб-сайт URL: https://pro.similarweb.com/#/ digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/1m?webSource= Total&key=snov.io (дата звернення: 11.06.2025).
13. Pipedrive SEO Tools & Resources To Grow Your Search Traffic. Ahrefs : веб-сайт URL: http://surl.li/tmjgy (дата звернення: 11.06.2025).
14. Snov.io SEO Tools & Resources To Grow Your Search Traffic. Ahrefs : веб-сайт URL: http://surl.li/tmjgg (дата звернення: 11.06.2025).
15. CRM und Pipeline-Management Software. Pipedrive : веб-сайт URL: https://www.pipedrive.com/ (дата звернення: 11.06.2025).
16. CRM software revenue by vendor worldwide 2011-2018. Statista : веб-сайт URL: https://www.statista.com/statistics/294576/crm-software-vendors-by-revenue/ (дата звернення: 11.06.2025).
17. Олініченко К., Чміль Г., Пахуча Е. Трансформаційні зміни маркетингових сервісів в умовах карантину та війни. *Економіка та управління підприємствами*. Т. 12, № 1(88). С. 70–80. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2875/2274 (дата звернення: 11.06.2025).
18. Pipedrive is rated "Excellent" with 4.5 / 5 on Trustpilot. Trustpilot : веб-сайт. URL: https://www.trustpilot.com/review/pipedrive.com (дата звернення: 11.06.2025).
19. Snov.io is rated "Excellent" with 4.8 / 5 on Trustpilot. Trustpilot : веб-сайт. URL: https://www.trustpilot.com/review/snov.io (дата звернення: 11.06.2025).

References:

1. Kniazieva, T., Kazanska, O. (2022). Marketing strategy: challenges and opportunities in the context of digitalization. *Ekonomika ta suspilstvo*, 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21 Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028/1957. (accessed: 08 June 2025). [In Ukrainian].
2. Krauze, O., Piniak, I., & Shpylyk, S. (2022). CRM as a source of information for developing marketing projects and strategic competitiveness management. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk,* 4(77), 94–102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.094. Retrieved from https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40399/2/GEB_2022v77n4_Krause_O-CRM_as_a_source_of_information_94-102.pdf (accessed: 08 June 2025). [In Ukrainian].
3. Voitovych, N., Tereshchuk, O. (2021). Features of marketing strategy in the context of digital transformation. *Sotsialna ekonomika*, 62, 122–129. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-11. Retrieved from https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/18251/16855 (accessed: 08 June 2025). [In Ukrainian].

4. Vovchanska, O., Ivanova, L. (2022). Peculiarities of implementing marketing tools in martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293/1247 (accessed: 08 June 2025). [In Ukrainian].
5. Snov.io (2025). Official web-site. Retrieved from: https://snov.io/ (accessed: 08 June 2025).
6. Kashyna, M. (2025). 10 CRM for business: advantages and disadvantages. Promodo. ua. Retrieved from https://www.promodo.ua/blog/10-crm-dlya-biznesu-perevagi-ta-nedoliki (accessed: 09 June 2025). [In Ukrainian].
7. Gartner. (2024). PipeDrive Customer Service and Support. Retrieved from https://www. gartner.com/en (accessed: 10 June 2025).
8. Pipedrive. (2025). Pricing Plans. Retrieved from https:// www.pipedrive.com/ en/pricing (accessed: 11 June 2025).
9. Snov.io. (2024). Pricing Plans. Retrieved from https://snov.io/pricing (accessed: 11 June 2025).
10. Morokhova, V., Batyrbekova, Z., Bondarenko, O., Ustik, T., Saiensus, M., & Travin, V. (2023). Digitalization Strategies for Marketing Communications to Build Relationship Marketing: Modern Solutions in Brand Management. *WSEAS Transactions on Environment and Development,* 19, 1231-1245. DOI: 10.37394/232015.2023.19.112. Retrieved from https://wseas.com/journals/ articles.php?id=8745. (accessed: 11 June 2025).
11. SimilarWeb Identity (2025). Using social media to engage your target audience Pipedrive. Retrieved from https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/ websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/1m?webSource= Total&key=pipedrive.com (accessed: 11 June 2025).
12. SimilarWeb Identity (2025). Using social media to engage your target audience Snov.io. Retrieved from https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/ websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/1m?webSource= Total&key=snov.io (accessed: 11 June 2025).
13. Ahrefs (2025). Pipedrive SEO Tools & Resources To Grow Your Search Traffic. Retrieved from http://surl.li/tmjgy (accessed: 11 June 2025).
14. Ahrefs (2025). Snov.io SEO Tools & Resources To Grow Your Search Traffic. Retrieved from http://surl.li/tmjgg (accessed: 11 June 2025).
15. Pipedrive (2025). CRM und Pipeline-Management Software. Retrieved from https://www. pipedrive.com/ (accessed: 11 June 2025).
16. Statista (2025). CRM software revenue by vendor worldwide 2011-2018. Retrieved from https://www.statista.com/statistics/294576/crm-software-vendors-by-revenue/ (accessed: 11 June 2025).
17. Olinichenko, K., Chmil, H., & Pakhucha, E. (2023). Transformational changes in marketing services in times of quarantine and war. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy*, 1(88), 70–80. DOI: 10.26906/EiR.2023.1(88).2875 Retrieved from https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/ view/2875/2274 (accessed: 11 June 2025). [In Ukrainian].
18. Trustpilot (2025). Pipedrive is rated "Excellent" with 4.5 / 5 on Trustpilot. Retrieved from https://www.trustpilot.com/review/pipedrive.com (accessed: 11 June 2025).
19. Trustpilot (2025). Snov.io is rated "Excellent" with 4.8 / 5 on Trustpilot. Retrieved from https://www.trustpilot.com/review/snov.io (accessed: 11 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 18.07.2025
Прийнята до публікації 24.07.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

УДК: 658.061: 657.633 **DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-171-179**

ВІДМІННОСТІ КЛАСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ У БУДІВНИЦТВІ ТА У ЗАГАЛЬНОМУ ТРАКТУВАННІ

Літвінова В. О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: litvinova_1977@ukr.net
ORCID: 0000-0003-3998-904X

Блігадір М. А., аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: st.nicholas1977@gmail.com
ORCID: 0009-0002-4086-0235

Анотація. *Мета дослідження полягає у виявленні ключових відмінностей класифікації виробничих запасів у будівництві, порівнюючи із загальноприйнятими підходами, а також в обґрунтуванні необхідності їх адаптації до галузевої специфіки. У роботі застосовано методи порівняльного аналізу нормативних документів (НП(С)БО та МСФЗ), логічного узагальнення наукових джерел, а також структурного аналізу управлінських та податкових підходів до обліку запасів. Обґрунтовано доцільність багатовимірної класифікації запасів у будівництві за місцем зберігання, напрямом використання, джерелом походження та юридичним статусом. Виявлено вплив класифікації на фінансову, податкову та управлінську звітність. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні облікової політики будівельних підприємств з метою оптимізації обліку та підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами.*
Ключові слова: *виробничі запаси, класифікація, будівництво, бухгалтерський облік, управлінський облік.*

SECTOR-SPECIFIC FEATURES OF INVENTORY CLASSIFICATION IN CONSTRUCTION AND THEIR DEVIATION FROM GENERAL STANDARDS

Viktoriia Litvinova, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Organization of Entrepreneurial Activity, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: litvinova_1977@ukr.net
ORCID: 0000-0003-3998-904X

Mykola Blihadir, PhD Student, Department of Enterprise Economics and Organization of Entrepreneurial Activity, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: st.nicholas1977@gmail.com
ORCID: 0009-0002-4086-0235

Abstract. *The study aims to identify key differences in the classification of inventories in the construction industry compared to generally accepted approaches used in other sectors of the economy. Particular attention is paid to the industry-specific characteristics of construction, which necessitate the adaptation of classification criteria to the project-based organization of production processes. The research employs a comprehensive approach, including comparative analysis of regulatory frameworks (National Accounting Standards and International Financial Reporting Standards), logical analysis of academic sources, and structural-functional analysis of managerial and tax accounting of inventories. This methodological combination enabled the identification of both formal and substantive differences in the interpretation of inventories within financial reporting, internal accounting, and tax regulation contexts. The study substantiates the relevance of applying a multidimensional classification of inventories in construction based on criteria such as storage location (warehouse, construction site, in transit), usage purpose (title-related, non-title-related), source of origin (own, entrusted), and legal status (on-balance, off-balance). It is demonstrated that such detailed classification allows construction companies to accurately determine the cost of construction and installation works, plan taxes effectively, and maintain efficient control over material resource usage. Special attention is given to differences in inventory treatment under IFRS, particularly the concept of contract assets, which affects disclosure in financial reporting. The obtained results can be used to develop accounting policies for construction companies, implement automated inventory systems, and improve internal control and reporting practices. Adapting inventory classification to sectoral conditions contributes to better management decisions, optimization of procurement processes, and avoidance of tax risks associated with misstatement of material balances.*
Keywords: *production inventories, classification, construction, accounting, managerial accounting, IFRS, NAS (Ukrainian Accounting Standards).*

JEL Classification: G310; L250; M110

Постановка проблеми. Класифікація виробничих запасів є основою для побудови системи обліку, контролю та управління матеріальними ресурсами підприємства. Проте загальноприйняті підходи до класифікації, закладені у національних і міжнародних

стандартах, були розроблені переважно для підприємств промисловості, торгівлі та послуг і не завжди повною мірою враховують галузеву специфіку будівництва.

Будівельна галузь характеризується високою матеріаломісткістю, тривалими виробничими циклами, проектно-орієнтованим характером діяльності та широким використанням позабалансових запасів (наприклад, матеріалів, наданих замовником). У таких умовах традиційна класифікація запасів стає недостатньою для повноцінного управлінського аналізу, планування і контролю. Це породжує ризики нераціонального використання ресурсів, зниження точності облікових оцінок, викривлення показників собівартості та фінансової звітності.

Отже, постає потреба у комплексному аналізі чинної системи класифікації виробничих запасів з урахуванням особливостей будівельної галузі, а також у розробці рекомендацій щодо її вдосконалення для підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній літературі спостерігається зростання інтересу до поглибленої класифікації запасів із врахуванням специфіки галузі. Зокрема, вітчизняні науковці наголошують на доцільності використання багатовимірної класифікації, яка включає такі критерії, як місце зберігання, походження, напрям використання, належність до балансу тощо [1]. У працях Г. Л. Норд та В. В. Бєлікової [2] обґрунтовується важливість поділу запасів на страхові, сезонного накопичення, відходи виробництва – що особливо актуально для будівельної галузі.

Міжнародна практика (відповідно до МСФЗ 15, IAS 2, IAS 23) надає гнучкість у формуванні класифікації, орієнтуючись на суттєвість і користувачів звітності, але водночас ставить вищі вимоги до розкриття інформації. Українські НП(С)БО навпаки пропонують уніфіковану структуру обліку, що полегшує порівнянність, але потребує адаптації на рівні облікової політики підприємства.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Класифікація виробничих запасів – ключовий елемент обліку та управління запасами на будь-якому підприємстві. Правильне групування запасів забезпечує ефективний контроль, оцінку та управління цими активами. Проте у будівельній галузі класифікація запасів має певні особливості, порівнюючи із загальноприйнятими підходами. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації систем класифікації запасів до умов функціонування будівельних компаній, що працюють у середовищі довгострокових проектів, високої матеріаломісткості та проектної організації робіт.

Основною **метою дослідження** є визначення ключових відмінностей у класифікації виробничих запасів у будівельній галузі, порівнюючи із загальноприйнятими підходами, а також дослідження їх нормативного, наукового та практичного обґрунтування.

Основний матеріал. Питання класифікації виробничих запасів активно розглядається в економічній літературі. Багато науковців пропонували альтернативні або доповнені схеми класифікації, що враховують галузеву специфіку, умови зберігання, рух та використання запасів. Розглянемо деякі підходи, релевантні для будівельної галузі.

Основний матеріал. Питання класифікації виробничих запасів активно розглядається в економічній літературі. Багато науковців пропонували альтернативні або доповнені схеми класифікації, що враховують галузеву специфіку, умови зберігання, рух та використання запасів. Розглянемо деякі підходи, релевантні для будівельної галузі.

Деякі дослідники наполягають, що класична класифікація (за призначенням – сировина, незавершене, готова продукція тощо) є недостатньою для ефективного управління запасами. Пропонується групувати запаси за низкою додаткових ознак: місцем знаходження; наявністю (рівнем запасів); відношенням до балансу (власні чи довірені); способом надходження; напрямами використання; видами. Такий комплексний підхід особливо актуальний для великих будівельних підприємств, де матеріальні ресурси розпорошені по різних об’єктах і складах, мають різне походження (куповані, давальницькі, виготовлені власними допоміжними виробництвами) і різне призначення. Так, деякі учені пропонують відносити до власних запасів сировину, куповані напівфабрикати, тару, запасні частини, матеріали у переробці, будівельні матеріали тощо, а до позабалансових – обладнання, прийняте для монтажу; матеріали, прийняті у переробку; цінності на відповідальному зберіганні; товари на комісії; майно у довірчому управлінні [3]. Як бачимо, до позабалансових запасів відносять саме ті предмети, що присутні на підприємстві фізично, але юридично йому не належать. Для будівництва це дуже типово: обладнання замовника для монтажу, матеріали замовника, елементи, які треба змонтувати або встановити – усе це до передачі обліковується за балансом, щоб не спотворювати активи підприємства, але й не втратити контроль.

Вчені також досліджують специфіку класифікації запасів у різних галузях промисловості, зокрема будівельній. Наприклад, Г. Л. Норд і В. В. Бєлікова розглядали особливості класифікації запасів на підприємствах – виробниках будівельних виробів з пластмас та металу. Хоча це більше про суміжну галузь (виробництво будматеріалів), деякі висновки можна застосувати і до будівництва: автори акцентували необхідність виокремлення запасів, що забезпечують безперервність виробничого циклу (страхові запаси), запасів сезонного накопичення (актуально для будівництва, яке взимку може працювати обмежено, тож матеріали закуповують наперед), відходів виробництва (у будівництві це можуть бути бій цегли, обрізки арматури – їх теж слід класифікувати окремо з позиції подальшого використання або утилізації).

Деякі дослідження зосереджені на оптимізації класифікації з метою аналізу ефективності. Пропонується, наприклад, виділяти групи запасів за ступенем ліквідності (швидкості обороту) – високоліквідні (що швидко витрачаються – цемент, цегла на активному будмайданчику), повільно обертаються (специфічні матеріали, які довго лежать на складі, наприклад, дорогі оздоблювальні матеріали, що чекають завершення робіт), надлишкові запаси (що явно перевищують потребу і «заморожені» в обороті). Така класифікація має управлінське значення: за її допомогою будівельна компанія може переглянути політику закупівель – зменшити накопичення надлишкових позицій, реалізувати або повернути постачальникам залежаний матеріал тощо.

Науковий консенсус зводиться до того, що універсальної єдиної схеми класифікації недостатньо для різних цілей. Базова класифікація (сировина, незавершене, готова продукція і т. д.) важлива для фінансової звітності. Але для внутрішнього обліку та аналізу науковці рекомендують застосовувати багатомірну класифікацію виробничих запасів. Особливо у будівництві – галузі з великою номенклатурою і тривалим циклом – доцільно врахувати і місце знаходження, і роль запасу у виробництві, і джерело походження, і економічну корисність. Результатом є побудова складної, але гнучкої системи групування, що забезпечує інформацією як бухгалтерів (для правильного відображення операцій), так і менеджерів (для контролю і планування). Правильно розроблена класифікація створює основу для належної методики обліку запасів та їх аналізу.

Прикладом може служити класифікація на рівні облікової політики. Будівельне підприємство при формуванні облікової політики може затвердити власний класифікатор матеріальних ресурсів. Наприклад, в обліковій політиці прописують, що «виробничі запаси» поділяються на групи: будівельні матеріали; конструкції і деталі; паливо; запасні частини; МШП; тара; тощо – з відповідними рахунками і субрахунками. Далі розписують, що таке будівельні матеріали (цемент, цегла, лісоматеріали, металовироби та ін.), що відносити до конструкцій (залізобетонні вироби, блоки, ферми), а що до МШП (інструмент, інвентар, спецодяг). Отже, наукові рекомендації матеріалізуються у практиці через деталізацію довідників і плану рахунків на підприємстві.

В Україні основні правила обліку запасів встановлені Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» (НП(С)БО 9) та Методичними рекомендаціями з обліку запасів. НП(С)БО 9 визначає запаси як активи, що: (а) утримуються для подальшого продажу в ході звичайної діяльності; (б) перебувають у процесі виробництва для такого продажу; (в) утримуються для споживання при виробництві продукції, виконанні робіт чи наданні послуг, а також для управлінських потреб підприємства. Критерії визнання запасів активом – ймовірність отримання економічних вигод і достовірна оцінка вартості запасів [4].

НП(С)БО 9 та План рахунків бухобліку пропонують досить деталізовану класифікацію запасів [4]. Згідно з цими нормативами до складу запасів включають, зокрема, сировину й матеріали, основні та допоміжні матеріали, комплектуючі вироби, паливо, тару, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети (МШП), незавершене виробництво, готову продукцію, товари тощо. Для підприємств будівельної галузі передбачено окрему підкатегорію – будівельні матеріали (субрахунок 205 Плану рахунків). Фактично будівельні матеріали за економічною сутністю є різновидом сировини і основних матеріалів, але їх виокремлення в окремий субрахунок полегшує облік для підприємств, що займаються будівництвом. Водночас використання субрахунків є достатньо гнучким: компанія може, наприклад, обліковувати всі будівельні матеріали на загальному рахунку 201 «Сировина і матеріали» без застосування 205-го – жодних санкцій за таке відхилення не передбачено. Професійне судження бухгалтера дозволяє обрати оптимальну класифікацію запасів з урахуванням специфіки підприємства та технологічного процесу. В результаті на фінансову

звітність це не впливає, оскільки у балансі всі запаси відображаються згорнуто у складі оборотних активів. Отже, базова класифікація запасів за НП(С)БО включає групи: матеріали (у т. ч. будівельні), МШП, незавершене виробництво, готова продукція, товари, інші запаси.

Міжнародні стандарти (передусім МСБО 2 «Inventories», тобто «Запаси») визначають запаси дуже подібно: як активи, що утримуються для продажу, знаходяться у процесі виробництва для продажу, або призначені для споживання у виробничому процесі чи наданні послуг. Однак МСБО 2 подає класифікацію менш деталізовано, ніж українські стандарти. МСФЗ не виділяє окремо категорію МШП (малоцінних швидкозношуваних предметів) у складі запасів [5; 6]. У вітчизняному обліку МШП традиційно вважаються оборотними матеріальними активами, якщо їх строк корисного використання не перевищує одного року і вартість невисока (наприклад, спецодяг, інструменти, дрібний інвентар) – такі предмети обліковуються як запаси з одноразовим списанням вартості при передачі в експлуатацію. За міжнародними стандартами питання обліку подібних малоцінних активів вирішується на основі професійного судження: компанія може встановити поріг суттєвості, до якого предмети просто списуються на витрати, або відносити їх до основних засобів (якщо вони відповідають критеріям активу) з нарахуванням зносу. Спеціальної категорії «МШП» у IFRS не існує [7].

Інша відмінність – сфера застосування стандартів щодо будівництва. МСБО 2 прямо не застосовується до незавершеного виробництва за будівельними контрактами, якщо виручка за ними визнається за окремим стандартом (раніше – МСБО 11, тепер – МСФЗ 15). Тобто у міжнародному обліку, коли будівельний проект виконується за контрактом з поступовим визнанням доходу, витрати на такий проект відображаються як контрактний актив (дебіторська заборгованість, що ще не виставлена замовнику) – у міру визнання доходу згідно з МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами».

У результаті матеріали і роботи, вкладені в об’єкт будівництва, показані у балансі не як запаси, а як контрактний актив або дебіторська заборгованість за договором. Це новий підхід, запроваджений з 2018 року: МСФЗ 15 суттєво змінив порядок і час визнання виручки для галузей з довготривалими контрактами (зокрема будівництва), порівнюючи з попередніми правилами. Якщо ж за умовами IFRS 15 [6] будівельний контракт не дозволяє визнавати дохід протягом виконання робіт, то витрати можуть акумулюватися як звичайні запаси (незавершене виробництво) до моменту передачі замовнику результату.

В українському обліку також існують спеціальні норми для будівельних контрактів – Національний стандарт № 18 «Будівельні контракти» [8], який загалом узгоджується з підходами старого МСБО 11. Якщо будівельна компанія застосовує П(С)БО 18, вона може частково визнавати дохід і формувати дебіторську заборгованість за виконаними етапами робіт (аналогічно до контрактного активу). Проте традиційно за НП(С)БО багато будівельних підрядників використовують метод завершення контракту: всі витрати до моменту завершення робіт відображаються як незавершене виробництво (рахунок 23), а дохід – лише після підписання актів виконаних робіт. Отже, класифікація «незавершене будівництво» у локальному обліку є повноцінною частиною запасів, тоді як за IFRS значна частина таких витрат може обліковуватися в інших статтях балансу (контрактні активи) [7].

Хоча предмет дослідження – класифікація виробничих запасів, слід згадати деякі суміжні відмінності стандартів. В обох системах запаси оцінюються за собівартістю або нижчою чистою вартістю реалізації; проте МСФЗ дозволяють сторнувати (відновлювати) попередні уцінки запасів, якщо чиста вартість реалізації зросла, тоді як українські стандарти прямо не передбачають такого сторнування (обережність може стримувати перегляд оцінки). Також МСФЗ (IAS 23) вимагають капіталізувати фінансові витрати (проценти) у собівартість запасів, якщо вони кваліфікуються як такі, що потребують істотного часу на створення (наприклад, запаси з тривалим циклом виробництва), тоді як П(С)БО 9 прямо виключає процентні витрати зі складу первісної вартості запасів (вони списуються на витрати періоду) [9]. Нарешті, МСФЗ висувають ширші вимоги до розкриття інформації про запаси – у примітках до фінзвітності за IAS 2 потрібно наводити балансову вартість запасів за категоріями (сировина, готова продукція тощо), суми списання до чистої вартості реалізації, суми резервів тощо, у той час як примітки за НП(С)БО містять значно менше деталей. Загалом, міжнародні стандарти дають більше свободи у класифікації (орієнтуючись на суттєвість і потреби користувачів), тоді як українські – пропонують уніфіковані категорії для забезпечення єдності обліку.

На будівельних підприємствах виробничі запаси відіграють критично важливу роль, адже кожен будівельний проект потребує великої номенклатури матеріалів, деталей, конструкцій.

Управлінський облік зосереджується на плануванні, контролі та аналізі використання цих запасів по об'єктах будівництва. Це зумовлює дещо іншу класифікацію та організацію аналітичного обліку, ніж у промисловості чи торгівлі.

По-перше, класифікація за місцем використання має велике значення. Матеріали поділяють на ті, що знаходяться на центральному складі, і ті, що відпущені на будівельні майданчики (об'єкти) або перебувають у дорозі чи на відповідальному зберіганні. Фахівці рекомендують будівельним підприємствам запроваджувати аналітичний облік за місцями зберігання та об'єктами, аби забезпечити контроль залишків та руху запасів на кожному будмайданчику. Тобто внутрішня класифікація може містити розподіл на: запаси на складах, запаси на конкретних об'єктах будівництва, запаси у дорозі, запаси передані субпідрядникам тощо. Такий розріз дозволяє оперативно відстежувати забезпеченість кожного проекту матеріальними ресурсами і виявляти понаднормові залишки або нестачі.

По-друге, запаси у будівництві прийнято ділити за напрямами використання: титульні матеріали – ті, що безпосередньо включаються у будівельний об'єкт (стають його частиною і капіталізуються у вартості об'єкта або списуються на собівартість виконаних робіт для замовника), та нетитульні (або допоміжні) – що потрібні для проведення робіт, але не входять до складу об'єкта. До допоміжних можна віднести, наприклад, матеріали для тимчасових споруд, кріплення, інвентар для будівництва, паливо для будівельної техніки, засоби охорони праці тощо. Такі запаси класифікують окремо, оскільки їх вартість зазвичай включається до накладних витрат будівництва (непрямих витрат), а не прямо до собівартості конкретного об'єкта. Управлінський облік відстежує прямі матеріальні витрати на кожен будівельний проект (титульні матеріали) окремо від непрямих матеріалів, аби правильно обчислювати собівартість будівельно-монтажних робіт і контролювати перевитрати за статтями.

По-третє, контроль за нормами витрат і залишками – характерна риса у будівництві. Для основних будматеріалів встановлюються нормативні коефіцієнти витрат на одиницю конструкції або роботи (за проектно-кошторисною документацією). Внутрішній облік класифікує витрати матеріалів як нормовані (очікувані) і понаднормові (втрати). Це стимулює контролювати фактичне списання матеріалів, порівнюючи з будівельними нормами. Значні відхилення (наприклад, перевитрата цементу чи металу) аналізуються для виявлення причин – перевитрати можуть сигналізувати про втрати, крадіжки або технічні проблеми. Отже, внутрішня класифікація матеріалів може включати й позаоблікові категорії: «за нормою»/«понад норму», «придатні для повторного використання»/ «відходи» тощо – з метою управлінського контролю ефективності використання ресурсів.

По-четверте, облік інвентарю та інструментів у будівництві теж має особливості. Будівельні організації використовують безліч дрібного інструменту, оснастки, інвентарю (опалубка, риштування тощо), які можуть служити у багатьох проектах. Якщо вартість таких предметів значна і строк служби більше року, їх відносять до основних засобів (або до окремої категорії «малоцінні необоротні матеріальні активи» – МНМА). Але більшість допоміжного інвентарю (дерев'яна опалубка, спецодяг, ручний інструмент) – недорогі та зношуються протягом одного будівельного циклу. Їх обліковують як запаси (МШП) з видачею в експлуатацію і одночасним списанням на витрати виробництва. Управлінський облік часто веде відомості руху такого інвентарю за відповідальними особами (бригадирами, ділянками) та строками списання. Класифікація може включати групи: «інвентар на складі», «інвентар виданий у роботу», «інвентар, що підлягає поверненню (оборотний)», що допомагає відстежувати наявність та стан будівельного інвентарю. Наприклад, багаторазова металева опалубка може обліковуватися як оборотний інвентар зі списанням частинами (через нарахування зносу на кожен цикл використання), а дерев'яна – списується повністю при закінченні робіт і враховується як відходи (які можуть бути продані чи утилізовані).

Насамкінець, управлінський облік будівельних запасів вимагає тісного зв'язку з виробничим плануванням. Закупівля матеріалів класифікується за джерелами постачання та призначенням: для кожного проекту формується номенклатурний план закупівель. Матеріали резервуються під конкретні об'єкти, що відображається у внутрішніх звітах (наприклад, відомості «матеріали в дорозі/в запасі для об'єкта №Х»). Отже, відмінність від загальнопромислових підприємств полягає у проектно-орієнтованому характері класифікації запасів: кожна будова обліковується окремо з усіма матеріальними ресурсами, а узагальнення йде вже на рівні фінансової звітності. В інших галузях (наприклад, серійне виробництво на заводі) більше уваги приділяється класифікації за видами продукції чи підрозділами, а не за окремими замовленнями.

В Україні податковий облік запасів наразі максимально наближений до бухгалтерського. Податковий кодекс (ПКУ) визначає, що об'єкт оподаткування з податку на прибуток підприємств базується на фінансовому результаті до оподаткування [6], визначеному за даними бухобліку (за національними стандартами або МСФЗ) з подальшими коригуваннями на визначені ПКУ різниці. За цих обставин для операцій із запасами спеціальних податкових різниць не передбачено. Отже, усі доходи та витрати, пов'язані із запасами, впливають на оподатковуваний прибуток відповідно до правил бухобліку. Зокрема, вартість використаних у виробництві матеріалів формує собівартість реалізованих послуг/робіт (зменшує фінрезультат), втрати від уцінки запасів включаються до витрат періоду тощо – і ці бухгалтерські відображення прямо позначаються на прибутку для оподаткування.

Раніше (до 2015 р.) податковий облік мав окремі вимоги щодо запасів (наприклад, не дозволялося одразу включати до витрат суму уцінки, потрібно було чекати реалізації або списання запасу). У сучасному ПКУ таких вимог немає: сума уцінки запасів потрапляє до податкових витрат у періоді уцінки, згідно з бухобліком, і не коригується при розрахунку об'єкта оподаткування. Це підтверджує практика: податкові органи зазначають, що відповідних різниць для коригування фінрезультату на суму уцінки чи дооцінки запасів не передбачено – отже, бухгалтерські правила повністю визначають оподатковуваний прибуток від таких операцій. Важливо, що це стосується лише платників, які зобов'язані коригувати фінрезультат (компанії з доходом понад 40 млн. грн.). Для менших платників податку фінрезультат і так дорівнює об'єкту оподаткування без жодних коригувань.

Проте певні податкові нюанси щодо запасів все ж існують. Наприклад, при інвентаризації може бути виявлено нестачі чи псування матеріалів. Вартість нестачі списується на витрати (або на винних осіб) у бухобліку. Для податку на прибуток ця сума теж зменшує прибуток (прямої заборони немає), але якщо винних осіб не встановлено, податкові інспектори можуть розцінювати наднормові втрати як не пов'язані з госпдіяльністю, а отже, ризиковано для включення до витрат. Прямих норм ПКУ на цю тему немає, але застосовується загальний принцип: витрати мають бути пов'язані з отриманням доходу. Отже, будівельним підприємствам важливо документально обґрунтовувати списання зіпсованих чи втрачених запасів (акти списання, висновки про непридатність тощо), щоб захистити право на витрати.

Також потрібно враховувати вплив МСФЗ 15 на податковий прибуток будівельників, які звітують за МСФЗ. Як зазначалося, IFRS може призвести до більш раннього визнання доходів і витрат за довгостроковими контрактами. ПКУ дозволяє використовувати фінрезультат за МСФЗ, тому, наприклад, великий забудовник, що перейшов на міжнародні стандарти, буде платити податок на прибуток «по мірі будівництва» (якщо доходи визнаються поступово) [5; 6; 9]. Натомість аналогічний забудовник на П(С)БО може до завершення будівництва не відображати прибуток і, відповідно, не сплачувати податок. Ця відмінність – наслідок різниці стандартів, а не спеціальних податкових норм. Отже, класифікація запасів (контрактний актив vs незавершене виробництво) опосередковано впливає і на податкові платежі, через зміну часу визнання прибутку.

Нижче узагальнено основні відмінності у підходах до класифікації виробничих запасів у будівельній галузі, порівнюючи із загальним трактуванням, притаманним більшості підприємств (див. табл. 1).

Таблиця 1

Специфічні риси класифікації виробничих запасів у будівельній галузі, порівнюючи із загальним трактуванням

Аспект	Загальний підхід до класифікації запасів	Специфіка класифікації запасів у будівництві
Основні категорії запасів	До основних категорій запасів належать: сировина й матеріали, допоміжні матеріали, паливо, запасні частини, МШП, куповані напівфабрикати, незавершене виробництво, готова продукція, товари. Усі вони класифікуються згідно з Планом рахунків (клас 2) та його субрахунками.	У будівництві діє аналогічна структура, але виокремлюються будівельні матеріали (субрах. 205). Значну частку становлять витрати на незавершене будівництво, тоді як готова продукція зазвичай відсутня — завершені роботи передаються замовнику одразу.

Незавершене виробництво	Включає витрати на продукцію на проміжних стадіях; після завершення переходить у готову продукцію.	НЗВ – ключова стаття. За МСФЗ часто відображається як контрактний актив. Готова продукція, як правило, не формується – результат робіт здається одразу.
Малоцінні та швидкозношувані предмети (МШП)	МШП – частина запасів, якщо термін використання ≤1 року. Списуються при видачі в експлуатацію	Часто використовуються. Облік – як запаси або МНМА. Додатково поділяються на оборотні й списувані інвентарні предмети.
Будівельні матеріали та інші матеріали	Матеріали обліковуються загально – на рахунку 201, без галузевого поділу	Виокремлюються будівельні матеріали – на субрахунку 205. Це спрощує облік великої номенклатури матеріалів, що входять у вартість об'єкта.
Позабалансові запаси	Застосовуються для товарів на зберіганні, давальницької сировини, комісії.	Широко використовуються. Облік матеріалів замовника, обладнання до монтажу – через позабалансові рахунки (напр. 022).
Аналітичний облік і контроль	За складами, підрозділами, матеріально відповідальними особами.	За об’єктами будівництва, проектами, місцями зберігання та видами робіт.
Вплив на податковий облік	Базується на бухобліку. НЗВ впливає на фінрезультат. ПДВ – згідно ПКУ.	Важлива роль ПДВ 198.5, мінімальної бази, а також особливостей визнання доходу (МСФЗ 15 vs П(С)БО 18).

Джерело: складено авторами за матеріалами [3; 4; 5; 7; 8]

Висновки. Класифікація виробничих запасів у будівництві має як спільні риси із загальноприйнятою, так і суттєві особливості, зумовлені специфікою будівельної діяльності. По-перше, нормативні вимоги українського бухобліку (НП(С)БО 9) забезпечують єдину основу класифікації: запаси поділяються на чітко визначені групи (матеріали, незавершене тощо), причому для будівельних матеріалів передбачений окремий субрахунок.

МСФЗ натомість не прив’язують класифікацію до жорсткого переліку – компанія сама вирішує, як деталізувати запаси у фінзвітності, виходячи з суттєвості. По-друге, у межах будівельних підприємств запаси додатково класифікуються за проектами, місцями зберігання та використання – це відображає практику управлінського обліку будівництва, де контроль здійснюється по кожному об’єкту. По-третє, будівельна галузь часто оперує позабалансовими запасами (обладнання і матеріали замовника) – облік виділяє їх окремо, на відміну від багатьох інших галузей, де подібні операції рідкісні. По-четверте, з погляду оподаткування, класифікація впливає переважно через бухоблік: при використанні МСФЗ у забудовника може виникнути ранній прибуток і, відповідно, податок, тоді як за П(С)БО оподаткування відтерміновується до завершення робіт. Водночас правила ПДВ (нарахування податкових зобов’язань при негосподарському використанні запасів, мінімальна база оподаткування) однаково застосовні у будь-якій сфері, але будівельники частіше потрапляють у відповідні ситуації (використання матеріалів у власному будівництві, передача від замовника). По-п’яте, аналіз наукових джерел показує, що для будівництва рекомендується багатовимірна класифікація запасів – з урахуванням місця, призначення, власності – щоб забезпечити прозорість обліку та ефективний внутрішній контроль. У практичному застосуванні це означає детальніший аналітичний облік і гнучкість у веденні рахунків (бухгалтер може адаптувати План рахунків під потреби будівельного виробництва, не порушуючи при цьому вимог стандартів).

Будівельна галузь вирізняється високою матеріаломісткістю і проектною організацією робіт, тому класифікація виробничих запасів у будівництві більш деталізована та орієнтована на об’єкт. Вона включає специфічні категорії (будівельні матеріали, обладнання до встановлення, тимчасові запаси), посилену роль незавершеного виробництва, а також позабалансові групи. У той же час основні принципи – такі як віднесення запасів до

оборотних активів, критерії їх визнання і оцінки – залишаються спільними з іншими галузями, забезпечуючи співставність фінансової звітності різних підприємств. Правильне розуміння цих відмінностей допомагає бухгалтерам і менеджерам будівельних фірм організувати облік оптимально, дотримуючись стандартів і отримуючи корисну управлінську інформацію.

Список літератури

1. Єгорова Ю. Облік матеріальних витрат у будівництві. *Будівельна бухгалтерія.* 2010. №14. URL: https://surl.li/xewafl (дата звернення 10.07.2025).
2. Норд Г. Л., Бєлікова В. В. Особливості класифікації виробничих запасів підприємств-виробників будівельних виробів з пластмаси та металу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2013. № 10. С. 122-126. URL: http:// nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_10_29 (дата звернення 10.07.2025).
3. Польова Т. В., Охрей Т. С. Методично-організаційні особливості обліку виробничих запасів будівельних підприємств. *Економічний простір.* 2020. №160. С. 124–129. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-23
4. НП(С)БО 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України №246 від 20.10.1999 (в редакції станом на 01.01.2023) – офіційний стандарт бухгалтерського обліку запасів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ z0751-99 (дата звернення 10.07.2025).
5. МСФЗ (IFRS) 15 «Дохід від договорів з клієнтами» : Міжнародний стандарт фінансової звітності 15, регулює облік доходів за будівельними контрактами (замінив МСБО 11). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/929_043 (дата звернення 10.07.2025).
6. Податковий кодекс України. Закон України №2755-VI від 02.12.2010 (зі змінами станом на 2025 р.). Ст. 134 (визначення об'єкта оподаткування прибутком); ст. 198.5 (нарахування ПДВ при негосподарському використанні запасів); ст. 188.1 (мінімальна база оподаткування ПДВ). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення 10.07.2025).
7. Примуш Ю. С., Малюк В. М. Порівняльна характеристика П(С)БО 9 «Запаси» та МСБО 2 «Запаси». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2019. Вип. 6(23). С. 692–697.
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 18 «Будівельні контракти» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 28.04.2006 № 205 [зі змінами і доп.]. Київ : Мінфін України, 2006. 12 с. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0682-06 (дата звернення 10.07.2025).
9. МСБО (IAS) 2 «Inventories» – «Запаси». Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2, застосовується до обліку запасів (офіційний переклад МФУ). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014 (дата звернення 10.07.2025).
10. Про затвердження типових форм первинних облікових документів з обліку сировини та матеріалів : наказ Міністерства статистики України № 193 від 21.06.1996 р.

References

1. Yehorova, Yu. (2010). Accounting of material costs in construction. *Budivelna bukhhalteriia*, 14. Retrieved from https://surl.li/xewafl (accessed July 10, 2025). [In Ukrainian].
2. Nord, H. L., & Bielikova, V. V. (2013). Features of classification of production inventories of enterprises producing construction products from plastic and metal. *Investytsii: praktyka ta dosvid,* 10, 122–126. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_10_29 (accessed July 10, 2025). [In Ukrainian].
3. Polova, T. V., & Okhrei, T. S. (2020). Methodical and organizational features of accounting for production stocks of construction enterprises. *Ekonomichnyi prostir,* 160, 124–129. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-23 [In Ukrainian].
4. Ministry of Finance of Ukraine. (1999). National Accounting Standard 9 "Inventories" (Order No. 246, October 20, in the version as of January 1, 2023). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99 (accessed July 10, 2025). [In Ukrainian].
5. IFRS Foundation. (2014). IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers (replaced IAS 11). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/929_043 (accessed July 10, 2025). [In Ukrainian].
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010). Tax Code of Ukraine (Act No. 2755-VI, December 2, with amendments as of 2025). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (accessed July 10, 2025). [In Ukrainian].

7. Prymush, Yu. S., & Maliuk, V. M. (2019). Comparative characteristics of NAS 9 “Inventories” and IAS 2 “Inventories”. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 6(23), 692–697 (accessed July 10, 2025). [In Ukrainian].
8. Ministry of Finance of Ukraine. (2006). National Accounting Standard 18 “Construction Contracts” (Order No. 205, April 28, with amendments). Kyiv: Ministry of Finance of Ukraine. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/z0682-06 (accessed July 10, 2025). [In Ukrainian].
9. IFRS Foundation. (2003). IAS 2 Inventories. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/929_014 (accessed July 10, 2025). [In Ukrainian].
10. State Statistics Committee of Ukraine. (1996). On approval of typical forms of primary accounting documents for accounting of raw materials and materials (Order No. 193, June 21). Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0193202-96 (accessed July 10, 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 18.08.2025
Прийнята до публікації 26.08.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

~ МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ ~

УДК: 339.9 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-7-8-332-333-180-187

КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОВІДНИХ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ СЕРЕДЗЕМНОМОР'Я

Тимощук О. О., кандидат юридичних наук, докторант кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м. Дрогобич, Україна
e-mail: at2905@gmail.com
ORCID: 0009-0005-6816-3185

Анотація. *Метою дослідження є оцінювання рівня конкурентоспроможності провідних туристичних дестинацій Середземномор'я шляхом виявлення спільних характеристик і відмінностей між ними. Методика дослідження базується на застосуванні кластерного аналізу, методу групування, що дозволяє об'єктивно згрупувати дестинації за подібністю індикаторів конкурентоспроможності. У результаті виявлено кілька чітко окреслених кластерів дестинацій, що мають різний рівень розвитку туристичної інфраструктури, привабливості та економічної ефективності. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих висновків для стратегічного планування, вдосконалення маркетингових підходів і посилення позицій дестинацій на світовому туристичному ринку.*
Ключові слова: *кластерний аналіз, конкурентоспроможність, туристична дестинація, Середземномор'є, дендограма, туристична інфраструктура, цінова політика, безпека відпочинку.*

CLUSTER ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF LEADING MEDITERRANEAN TOURIST DESTINATIONS

Oleksandr Tymoshchuk, candidate of Law, Doctoral Student at the Department of Mathematics and Economics, Ivan Franko Drohobych State Pedagogical University, Drohobych, Ukraine
e-mail: at2905@gmail.com
ORCID: 0009-0005-6816-3185

Abstract. *The purpose of the study is a comprehensive assessment of the level of competitiveness of the leading tourist destinations of the Mediterranean region by identifying common features, systemic characteristics and key differences between them. The relevance of the work is due to the growing competition in the global tourism market, the need to increase the efficiency of management decisions and strategic planning of regional tourism development. The main focus is on identifying intra-regional disparities, assessing qualitative and quantitative indicators of development, analyzing structural factors and factors that influence the formation of tourist demand. The methodological basis of the study is based on the application of cluster analysis - a modern statistical method that allows you to objectively group destinations by a set of competitiveness indicators, including infrastructure provision, quality of service, level of tourist attractiveness, safety indicators, economic efficiency of the industry, degree of innovation, orientation towards sustainability and environmental responsibility. As a result, a number of clusters of tourist destinations with a similar development structure were identified, which differ significantly in strategic management models, flexibility of adaptation to changes in market conditions, level of diversification of the tourist product, and orientation towards different categories of tourists. Both stable leaders of the tourist market and territories with unused or partially realized potential were identified. The practical significance of the results lies in the possibility of their further use by state authorities, regional tourism management structures, business and investors to develop effective development strategies, target positioning of destinations, and increase their attractiveness and competitive advantages in the long term.*
Keywords: *cluster analysis, competitiveness, tourist destination, Mediterranean, dendrogram, tourist infrastructure, pricing policy, holiday safety.*

JEL Classification: C040; O110; Z320

Постановка проблеми. Оцінювання конкурентоспроможності туристичних дестинацій середземноморського регіону стикається з проблемою високої складності та неоднорідності туристичного середовища, що ускладнює формування об'єктивної аналітичної картини. Регіон вирізняється інтенсивністю міжнародних туристичних потоків, розмаїттям туристичної пропозиції та тісною економічною взаємозалежністю країн.

У таких умовах виникає потреба у використанні методів, здатних виявляти структурні закономірності у масиві статистичних показників. Одним із найбільш ефективних інструментів для цього є кластерний аналіз, який надає змогу групувати туристичні дестинації за схожістю ключових конкурентних характеристик – таких як обсяги туристичних прибуттів, туристичні доходи, рівень безпеки, якість інфраструктури та індекс

привабливості. Саме кластеризація дозволяє розробляти диференційовані підходи до управління: країни з подібними конкурентними перевагами, які можуть формувати спільні туристичні продукти, тоді як учасники з унікальним позиціонуванням – підсилювати свою спеціалізацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми оцінювання конкурентоспроможності туристичних дестинацій у різних регіонах індустрії відпочинку всебічно розглядають та досліджують різними методами як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Так, К. Гліпту підкреслює, що «Кластерний аналіз є креативним підходом до аналізу конкурентоспроможності та формування іміджу країни і може бути ключовим інструментом для реалізації маркетингових стратегій дестинації» [7, с. 19].

М. Гомез-Вега, оцінює конкурентоспроможність туристичних напрямків у глобальному масштабі за допомогою кластерного аналізу, щоб отримати однорідні групи країн [8, с. 2].

І. Лєбедєв, досліджуючи процеси кластеризації туристичних суб'єктів у ЄС, зазначає, що результатом процесу є «Підвищення конкурентоспроможності завдяки встановленню і зміцненню мережі стійких ділових зав'язків між учасниками кластера і більш ефективному використанню ресурсів» [1, с. 182].

Л. Матвійчук, зазначає, що «Дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності є кластерні утворення» [2, с. 12].

Б. Мізюк та Ю. Миронов, аналізуючи напрямки підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій звертають увагу на те, що «Кластерні методи визначення конкурентоспроможності мають перспективу в маркетинговому дослідженні туристичної сфери» [4, с. 53].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри визнання ефективності кластерного аналізу як методу діагностики, досі недостатньо розроблено методологічні підходи до практичного застосування результатів кластеризації у формуванні реальних стратегій розвитку туристичних дестинацій. Залишається відкритим питання, як саме інтегрувати результати кластерного аналізу у процес стратегічного планування на міждержавному та національному рівнях з урахуванням політичних, соціально-економічних та культурних відмінностей країн регіону. Тобто виникає потреба у поглибленому використанні кластерного аналізу як не лише діагностичного, але й стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності середземноморських дестинацій.

Мета дослідження. Метою статті є визначення рівня конкурентоспроможності провідних туристичних дестинацій Середземномор'я методом кластерного аналізу.

Основний матеріал. Серед методів визначення рівня конкурентоспроможності туристичних дестинацій Середземномор'я використовується кластерний аналіз, що є потужним статистичним інструментом, який дозволяє виявити приховані закономірності та структури в даних, об'єктивно групуючи туристичні дестинації за подібністю їх конкурентних характеристик – таких як обсяги міжнародного турпотоку, доходи від туризму, рівень безпеки, якість інфраструктури та індекс туристичної привабливості. Особливу цінність цей підхід має для регіону Середземномор'я, який вирізняється високою щільністю туристичних потоків, різноманітністю пропозиції та взаємозалежністю країн. У цьому контексті кластеризація дозволяє не лише виділити групи дестинацій із подібним профілем розвитку, але й сформувати орієнтири для стратегічного планування, міждержавної кооперації, брендингу та конкурентної спеціалізації. Так, країни з однаковими сильними сторонами можуть розробляти спільні туристичні продукти, тоді як ті, що знаходяться у різних кластерах, концентруватися на позиціонуванні унікальних переваг. Тому кластерний аналіз стає не просто інструментом діагностики, а основою для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері туризму [1, с. 182].

Кластерний аналіз конкурентоспроможності туристичних дестинацій Середземномор'я проведемо, згрупувавши їх за такими показниками 2024 року (у балах):

1. Рейтинг безпеки (за шкалою WEF).
2. Якість туристичної інфраструктури.
3. Рівень цін на туристичні послуги.
4. Доступність авіаперевезень.
5. Екологічна стійкість.
6. Якість пляжів.
7. Культурні атракції.

Результати кластерного аналізу провідних дестинацій Середземномор'я через статистичні показники представлено на рисунках 1, 2, 3.

Кластер 1: Західноєвропейські туристичні лідери (Іспанія, Франція, Італія) характеризуються найвищими показниками туристичної активності, розвиненої інфраструктури, безпеки, авіаційної доступності та культурного багатства (у балах).

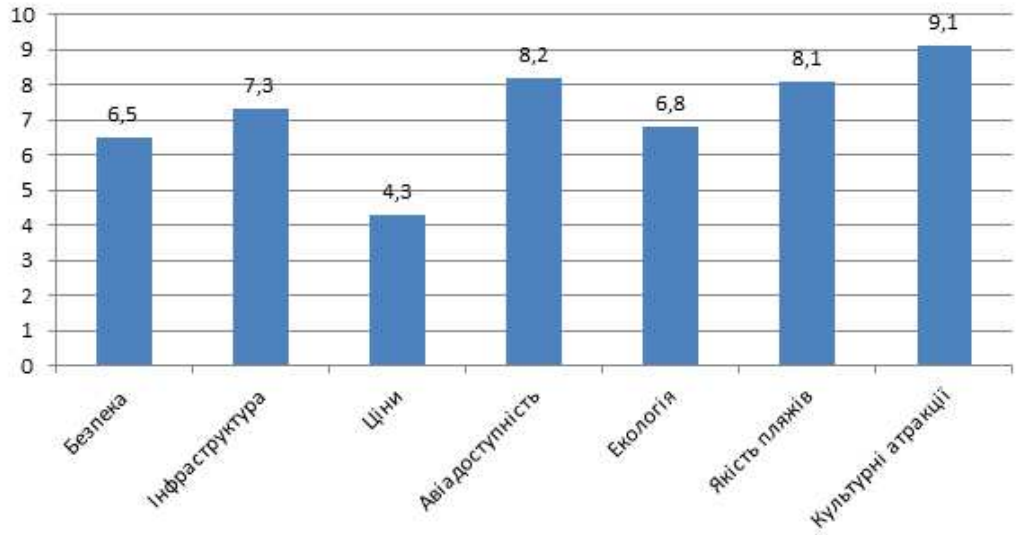


Рис. 1. Кластер 1 (Франція, Іспанія, Італія)

Джерело: складено автором за матеріалами [11, 12]

Сильними конкурентними перевагами західноєвропейського кластера є не лише стабільно високі туристичні доходи та значна кількість прибулих туристів, але й надзвичайно розвинена інфраструктура (7,3 бали), яка охоплює якісні транспортні мережі, широкий спектр готельних і сервісних послуг, а також потужну цифрову підтримку. Найвищий рівень авіаційної доступності (8,2 бали), що забезпечується численними міжнародними аеропортами та лоукост-сполученнями, робить ці дестинації легко досяжними для туристів з усього світу. Особливу привабливість регіону формують видатні культурні надбання – історичні пам’ятки, музеї світового рівня, багата гастрономічна спадщина, численні фестивалі та події (9,1 бала).

Втім, слід враховувати, що відносно високі ціни на туристичні послуги (4,3 бала) властиві більшості країн кластера та можуть стати бар'єром для окремих категорій туристів, зокрема молоді, бюджетних мандрівників або представників країн із нижчим рівнем доходів, що потребує впровадження більш гнучкої цінової політики та розвитку альтернативних форматів туризму [4, с. 53].

Кластер 2: Туристично активні дестинації із змішаними показниками (Греція, Туреччина, Хорватія, Кіпр) є конкурентоспроможними з акцентом на пляжний відпочинок, помірний рівень безпеки та цін.

Перевагами країн Східного Середземномор’я та Балканського регіону є насамперед високий природний рекреаційний потенціал, зокрема мальовничі узбережжя, чисті пляжі (8,1 бала) з блакитними прапорами та теплий клімат, що приваблює туристів упродовж тривалого сезону. Однією з ключових конкурентних переваг є відносна доступність – як у вартості проживання, так і у ціновій привабливості туристичних послуг загалом, що робить регіон популярним серед мандрівників із середнім бюджетом. Туристична інфраструктура тут перебуває на прийнятному рівні: функціонують сучасні готелі, розвиваються локальні перевезення, а туристичне обслуговування демонструє поступову професіоналізацію [9, с. 17].

Однак, порівнюючи з лідерами кластера 1 (західноєвропейськими країнами), спостерігається відносно нижчий рівень туристичних прибутків та менш масштабний потік іноземних гостей. Авіаційна доступність у регіоні залишається посередньою (6,9 балів) – кількість міжнародних авіарейсів та зручність логістичних сполучень поки що не досягає рівня провідних європейських хабів. Також, хоча рівень безпеки (6,1 бали) загалом прийнятний, окремі країни регіону стикаються з викликами політичної стабільності чи локальних ризиків, що дещо стримує зростання туристичної привабливості в очах окремих сегментів міжнародних відвідувачів. Загалом, регіон має значний потенціал для зростання,

особливо за умови подальшого розвитку інфраструктури (6,6 балів), підвищення сервісної якості та активного просування на міжнародному туристичному ринку [3, с. 94].

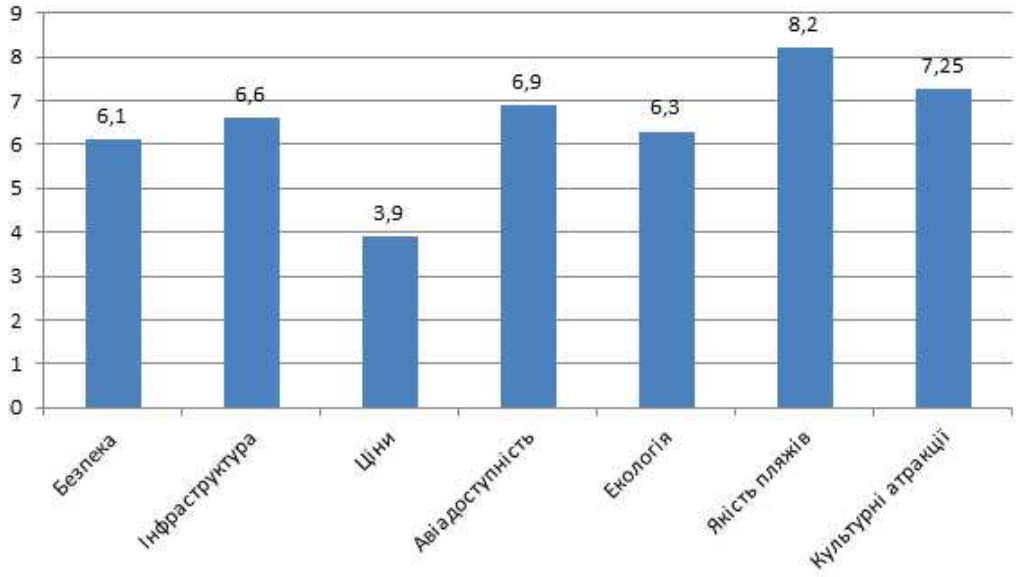


Рис. 2. Кластер 2 (Греція, Туреччина, Хорватія, Кіпр)

Джерело: складено автором за матеріалами [11, 12]

Кластер 3: Північноафриканські дестинації, що розвиваються (Єгипет, Туніс, Марокко), відзначаються відносно низькими показниками туристичних доходів, але конкурентними цінами та потенціалом пляжного відпочинку. До ключових переваг країн цього кластера, безперечно, належать надзвичайно привабливі для туристів ціни (3,1 балів), що робить дестинації доступними для широкого кола відвідувачів, зокрема з країн із середнім і низьким рівнем доходів. Крім того, значний природно-кліматичний потенціал, зокрема протяжні узбережжя, тепле море та тривалий пляжний сезон (6,9 балів), створюють передумови для активного розвитку масового відпочинку. Проте на заваді реалізації цього потенціалу стають кілька суттєвих обмежень: зокрема, порівняно низький рівень безпеки (5,1 балів), що знижує привабливість для туристів із розвинених країн; недостатньо розвинена туристична інфраструктура (5,5 балів), яка не завжди відповідає сучасним вимогам комфорту та якості; а також обмежена авіаційна доступність (5,6 балів), що ускладнює логістику прибуття [2, с. 11].

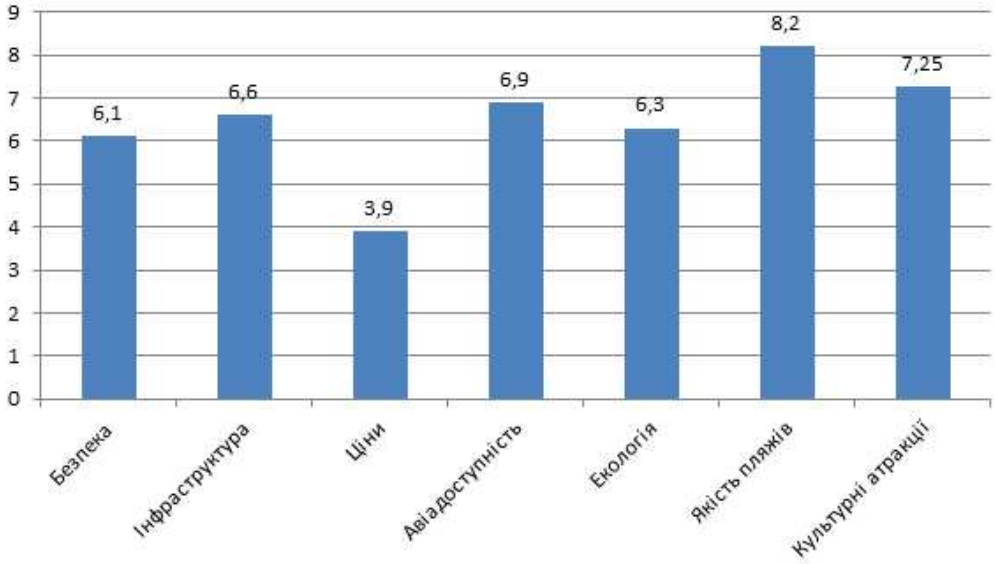


Рис. 3. Кластер 3 (Єгипет, Туніс, Марокко)

Джерело: складено автором за матеріалами [11, 12]

Водночас, попри нинішні виклики, країни цього кластера мають чітко окреслені перспективи. Насамперед це спрямування інвестицій у підвищення безпеки та стабільності, що є базовою умовою для нарощування туристичних потоків. У центрі уваги також опиняються проєкти з розвитку транспортної та готельної інфраструктури, цифровізації туристичних сервісів і підвищення якості обслуговування [7, с. 19]. За умови комплексної реалізації таких кроків, ці дестинації можуть поступово зміцнити свою конкурентоспроможність на туристичній мапі Середземномор'я.

В результаті ієрархічної кластеризації (метод Варда) ми сформували дендограму концентрації провідних туристичних дестинацій середземноморського регіону (рис. 4). Дендограма візуалізує результати ієрархічної кластеризації туристичних дестинацій, ґрунтуючись на подібності їх конкурентних характеристик, зокрема таких показників, як кількість міжнародних туристів, обсяг туристичних доходів, індекс безпеки та інші релевантні чинники. Цей метод дозволяє послідовно поєднувати країни у кластери, починаючи з найбільш схожих пар, із урахуванням мінімальної відстані між ними у багатовимірному просторі показників. Візуальна структура дендограми надає змогу простежити, які країни мають схожий туристичний профіль і як формуються більші кластери на вищих рівнях ієрархії. Такий підхід є цінним інструментом для виявлення стратегічних груп дестинацій, які мають спільні риси та потенційно подібні виклики і можливості розвитку на туристичному ринку [5]. У контексті середземноморського регіону, де дестинації водночас конкурують і співпрацюють, дендограма дозволяє глибше зрозуміти просторову й функціональну структуру туристичної привабливості та конкурентоспроможності.

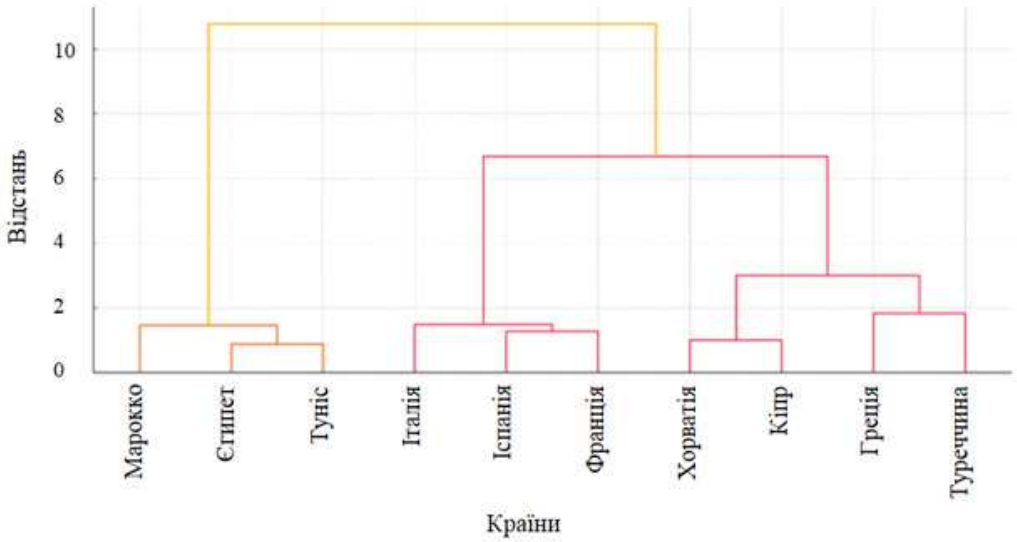


Рис. 4. Дендограма кластеризації провідних туристичних дестинацій середземноморського регіону

Джерело: складено автором за матеріалами [5, 6, 11]

Кластер 1: Західноєвропейські лідери туризму – до цього кластера належать Італія, Іспанія та Франція, які утворюють найбільш щільне об'єднання на дендограмі, демонструючи найвищий рівень схожості за ключовими туристичними показниками. Італія та Іспанія об'єднуються при відстані ≈ 1.0, потім приєднується Франція на рівні ≈ 1.5–2.0, що свідчить про високу внутрішню схожість (див. рис. 4).

Ці країни характеризуються надзвичайно розвиненою інфраструктурою гостинності, сталим щорічним приростом міжнародних туристичних потоків, високим рівнем доходів від туризму, а також стабільною внутрішньою безпекою. Туристичні дестинації цього кластера мають сильний міжнародний бренд, потужну маркетингову підтримку та розвинуту транспортну доступність. Саме тому цей кластер справедливо розглядається як ядро туристичної конкурентоспроможності середземноморського регіону, задаючи стандарти розвитку і слугуючи орієнтиром для інших країн [6, с. 6].

Кластер 2: Східне Середземномор'я та Балкани, кластер охоплює такі дестинації, як Греція, Кіпр, Туреччина та Хорватія, які згрупувалися на основі середнього рівня подібності. Греція – Туреччина при відстані ≈ 1.7; Хорватія – Кіпр при відстані ≈ 1.8. Загальний кластер формується при відстані ≈ 3.0 (див. рис. 4). Цей кластер характеризується багатогранністю туристичної пропозиції: від пляжного та морського туризму до унікальних культурних і природних ресурсів, а також активних видів відпочинку. Упродовж останнього десятиліття ці країни демонструють стійку позитивну динаміку розвитку туристичного сектору, активно інвестуючи у модернізацію інфраструктури, просування бренду та підвищення якості сервісів. Проте, попри високий потенціал і зростання, вони ще не досягли того рівня стабільності та масштабів впливу, які притаманні західноєвропейським лідерам туризму. Однак цей кластер становить перспективний простір конкурентного зростання, з поступовим наближенням до туристичного ядра регіону [8, с. 6].

Кластер 3: Північноафриканські туристичні дестинації – Марокко, Єгипет і Туніс – формують окрему групу, яка об'єднується на мінімальній відстані, що свідчить про високу ступінь схожості між ними. Напрямки об'єднуються при відстані ≈ 1,5, що вказує на високий ступінь схожості. Ці країни демонструють порівняно однакові показники конкурентоспроможності в туризмі, зокрема завдяки орієнтації на пляжний відпочинок, історико-культурну спадщину та привабливі кліматичні умови. Водночас вони вирізняються відносно нижчим рівнем розвитку туристичної інфраструктури, обмеженими інвестиціями у сервіс та меншими туристичними доходами, порівнюючи з європейськими конкурентами. Залежність від сезонного попиту, вразливість до політичної нестабільності та менший ступінь цифрової інтеграції у туристичні сервіси також є спільними рисами, що зміцнюють внутрішню однорідність кластера. У дендограмі (див. рис. 4) видно, що цей кластер приєднується до інших лише на значній відстані (~11), що підкреслює істотні структурні, економічні та ринкові відмінності Північної Африки від середземноморських дестинацій Європи [10, с. 263].

Інтерпретуючи загальну структуру дендрограми, слід звернути увагу на ключовий момент – початкове розгалуження, яке поділяє всі досліджувані дестинації на дві основні гілки. Перша група (лівий сегмент дендрограми) представлена північноафриканськими країнами – Марокко, Єгиптом і Тунісом. Друга, значно відокремлена від першої, включає європейські держави – як західно-, так і південноєвропейські. Такий поділ є не випадковим і чітко відображає фундаментальні регіональні, економічні та структурні відмінності (див. рис. 4). Загалом, дендрограма дозволяє не лише візуалізувати рівень схожості між дестинаціями, а й визначити стратегічні напрями для кожного кластера: від інтеграції в європейський туристичний простір – до реформування туристичної політики з метою залучення інвестицій та підвищення глобальної привабливості [6, с. 7].

Висновки. Отже, по-перше, туристична дестинація середземноморського регіону може вважатися конкурентоспроможною лише за умови збалансованого розвитку та високої ефективності усіх її складових секторів – від транспортної інфраструктури, готельно-ресторанного господарства, екскурсійних послуг до інформаційного супроводу, безпеки та місцевого управління. Іншими словами, загальна конкурентоспроможність дестинації формується як результат синергії між конкурентними перевагами окремих учасників туристичної індустрії. Чим сильніші й конкурентніші ці суб'єкти – тим вищим буде загальний рівень привабливості й ефективності дестинації на туристичному ринку Середземномор'я.

По-друге, оцінка конкурентоспроможності не може бути абстрактною чи відірваною від сприйняття самих споживачів туристичного продукту – туристів. Саме їхні очікування, враження та рівень задоволеності визначають фактичну привабливість місця як туристичної дестинації. Тому конкурентоспроможність слід розглядати не лише через об'єктивні показники, але й через призму суб'єктивного сприйняття з боку основної цільової аудиторії.

По-третє, зіставлення рівня конкурентоспроможності можливе лише між дестинаціями одного типу або кластера – тобто тими, що орієнтовані на однаковий соціально-демографічний сегмент туристів, мають схожі тематичні акценти (наприклад, пляжний, культурний, гастрономічний туризм) і порівнянні умови організації відпочинку. Це забезпечує коректність аналізу, дозволяє уникнути хибних висновків і сприяє точнішій розробці стратегій підвищення привабливості дестинації в умовах глобальної конкуренції.

Наше дослідження є початковою спробою застосування методу кластерного аналізу для визначення рівня конкурентоспроможності туристичних дестинацій Середземномор'я та охоплює країни – лідери туристичного ринку. Перспективою подальших досліджень є комплексна кластеризація усіх країн Середземномор'я та острівних територій. Також

вважаємо перспективним поглиблене вивчення методу побудови та застосування дендорграм для економічного аналізу середземноморського та інших туристичних регіонів.

Список літератури:

1. Лебедєв І. В. Кластеризація туризму : досвід Європейського Союзу і завдання для України. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць.* 2020. № 2 (73). С. 175–184. DOI: https://doi.org/10.33987/ vsed.2(73).2020.175-184. URL: http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/73/ pdf/175-184.pdf (дата звернення 01.08.2025).

2. Матвійчук Л. Ю., Смаль Б. А. Формування туристичних кластерів як напрям підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності регіону. *Актуальні проблеми економіки.* 2021. №5 (239). С. 6–16. DOI: 10.32752/1993-6788-2021-1-239-6-16. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/05/05.21._note_ukr_Matviychuk-L.Yu_.-Smal-B.A.-6-16.pdf (дата звернення 01.08.2025).

3. Меленюк В. О., Тивоненко Г. І. Наукові основи формування та розвитку прикордонних туристичних кластерів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 6. С. 93–97. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.94. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2021/17.pdf (дата звернення 01.08.2025).

4. Мізюк Б. М., Миронов, Ю. Б. Кластерний підхід до визначення конкурентоспроможності туристичних операторів. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 33. С. 53-58. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-08. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/ 1161/1096 (дата звернення 01.08.2025).

5. Сенета З., Сенета М. Кластерний аналіз розвитку сільського туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-122. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3823/3743 (дата звернення 01.08.2025).

6. Duarte-Duarte J., Talero-Sarmiento L., Rodríguez-Padilla D. Methodological proposal for the identification of tourist routes in a particular region through clustering techniques. Heliyon. 2021 Vol. 7. № 4. P. 1-9. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e06655. URL: https://www.cell.com/heliyon/fulltext/ S2405-8440(21)00758-1?_returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier. com%2Fretrieve%2Fpii%2FS2405844021007581%3Fshowall%3Dtrue (accessed 01.08.2025).

7. Glyptou K., Kalogeras N., Skuras, D., Spilanis I. Clustering Sustainable Destinations: Empirical Evidence from Selected Mediterranean Countries. *Sustainability.* 2022. Vol. 14. №9. P. 1-21. DOI: https://doi.org/ 10.3390/su14095507. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5507 (accessed 01.08.2025).

8. Gomez-Vega M., Herrero-Prieto L., Lopez M. Clustering and country destination performance at a global scale: Determining factors of tourism competitiveness. *Tourism Economics*. 2021. Vol. 1. P. 1–21. DOI: https://doi.org/10.1177/13548166211007598. URL: https://uvadoc.uva.es/ bitstream/handle/10324/48954/2021%20TOE%20Gómez-Vega%20et%20al..pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed 01.08.2025).

9. Marinao-Artigas E., Barajas-Portas K. A Cross-Destination Analysis of Country Image: A Key Factor of Tourism Marketing. *Sustainability.* 2021. Vol. 13. № 17. P. 1-20. DOI: https://doi.org/10.3390/su13179529. URL: https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v13y2021i17p9529-d620915.html (accessed 01.08.2025).

10. Marjorie Q., Furuya H. Analysis of travel reviews on the Philippine tourism experience by word2vec model. *Journal of Japan Society of Civil Engineers Ser D3 (Infrastructure Planning and Management).* 2022. Vol. 77. № 5. P. 253-268. DOI: 10.2208/jscejipm.77.5_I_253. URL: https://www.researchgate.net/publication/360666840_ANALYSIS_OF_TRAVEL_REVIEWS_ON_THE_PHILIPPINE_TOURISM_EXPERIENCE_BY_WORD2VEC_MODEL (accessed 01.08.2025).

11. Travel & Tourism Development Index 2024. Insight report. *World Economic Forum. Geneva,* 2024. 97 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf (accessed 01.08.2025).

12. Travel & Tourism Economic Impact 2023. *World Travel & Tourism Council.* London. 2023. 17 p. URL: https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/648b1a25bc78c3018ad52edc_EIR2023-World.pdf (accessed 01.08.2025).

References:

1. Lebedev, I. V. (2020). Clustering of tourism: experience of the European Union and tasks for Ukraine. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 2 (73), 175–184. DOI: https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.175-184. Retrieved from URL: http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2020/73/pdf/175-184.pdf (accessed 01 August 2025). [In Ukrainian].

2. Matviychuk, L. Y., Smal, B. A. (2021). Formation of tourism clusters as a direction for increasing the competitiveness of the hospitality industry of the region. *Actual problems of economics,* 5 (239), 6–16. DOI: 10.32752/1993-6788-2021-1-239-6-16. Retrieved from URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/05/05.21._note_ukr_Matviychuk-L.Yu_.-Smal-B.A.-6-16.pdf (accessed 01 August 2025). [In Ukrainian].

3. Meleniuk, V. O., Tyvonenko G. I. (2021). Scientific foundations of the formation and development of border tourist clusters. *Investytsii: praktyka ta dosvid,* 6, 93–97. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.94. Retrieved from URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2021/17.pdf (accessed 01 August 2025). [In Ukrainian].

4. Mizyuk, B. M., Myronov, Y. B. (2022). Cluster approach to determining the competitiveness of tourist operators. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia*, 33, 53–58. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-08. Retrieved from URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1161/1096 (accessed 01 August 2025). [In Ukrainian].

5. Seneta, Z., Seneta, M. (2024). Cluster analysis of rural tourism development in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-122. Retrieved from URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3823/3743 (accessed 01 August 2025). [In Ukrainian].

6. Duarte-Duarte, J., Talero-Sarmiento, L. & Rodríguez-Padilla, D. (2021). Methodological proposal for the identification of tourist routes in a particular region through clustering techniques. *Heliyon*, 7 (4), 1–9. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e06655. Retrieved from URL: https://www.cell.com/ heliyon/fulltext/S2405-8440(21)00758-1?_returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS2405844021007581%3Fshowall%3Dtru (accessed 01 August 2025).

7. Glyptou, K., Kalogeras, N., & Skuras, D. (2022). Clustering Sustainable Destinations: Empirical Evidence from Selected Mediterranean Countries. *Sustainability*, 14, 1–21. DOI: https://doi.org/10.3390/su14095507. Retrieved from URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5507 (accessed 01 August 2025).

8. Gomez-Vega, M., Herrero-Prieto, L. & Lopez V. (2021). Clustering and country destination performance at a global scale: Determining factors of tourism competitiveness. *Tourism Economics,* 1, 1–21. DOI: https://doi.org/10.1177/13548166211007598. Retrieved from URL: https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/48954/2021%20TOE%20Gómez-Vega%20et%20al..pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed 01 August 2025).

9. Marinao-Artigas, E. & Barajas-Portas, K. (2021). A Cross-Destination Analysis of Country Image: A Key Factor of Tourism Marketing. *Sustainability*, 13 (17), 1-20. DOI: https://doi.org/10.3390/su13179529. Retrieved from URL: https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v13y2021i17p9529-d620915.html (accessed 01 August 2025).

10. Quiaoit, M. & Furuya, H. (2021). Analysis of travel reviews on the Philippine tourism experience by word2vec model. *Journal of Japan Society of Civil Engineers Ser D3 (Infrastructure Planning and Management)*, 77 (5), 253-268. DOI: 10.2208/jscejipm.77.5_I_253. Retrieved from URL: https://www.researchgate.net/publication/360666840_ANALYSIS_OF_TRAVEL_REVIEWS_ON_THE_PHILIPPINE_TOURISM_EXPERIENCE_BY_WORD2VEC_MODEL (accessed 01 August 2025).

11. Travel & Tourism Development Index 2024. Insight report. *World Economic Forum.* Retrieved from URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf (accessed 01 August 2025).

12. Travel & Tourism Economic Impact 2023. *World Travel & Tourism Council*. Retrieved from URL: https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/648b1a25bc78c3018ad52edc_EIR2023-World.pdf (accessed 01 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.08.2025
Прийнята до публікації 21.08.2025
Опубліковано онлайн 25.09.2025

НАШІ АВТОРИ
(OUR AUTHORS)

Балабаш Ольга Сергіївна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Балашов Кирило Артемович	незалежний дослідник, магістр спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», м. Одеса, Україна
Баранова Вікторія Глібівна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Блігадір Микола Анатолійович	аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Бондаренко Лілія Геннадіївна	викладач відокремленого структурного підрозділу «Фаховий коледж зв'язку та інформатизації Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку», м. Одеса, Україна
Бондаренко Олена Михайлівна	кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Горовий Дмитро Анатолійович	доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту міжнародної освіти, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
Домбровська Софія Олексіївна	кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Дубина Максим Вікторович	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, Україна
Жук Назар Олегович	аспірант кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна
Зварич Любов Володимирівна	старший викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Коваленко Вікторія Володимирівна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Коломієць Богдан Сергійович	кандидат педагогічних наук, докторант, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Кочевой Максим Миколайович	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Крюковська Софія Олексіївна	здобувачка першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Кузіна Руслана Віліївна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку, аудиту та аналізу, Одеського національного економічного університету, Одеса, Україна
Літвінова Вікторія Олександрівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

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

Лозова Оксана Василівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Мартинова Таїсія Павлівна	аспірант кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Меленевич Анастасія Ярославівна	кандидат медичних наук, доцент кафедри внутрішніх та професійних хвороб, Харківський національний медичний університет, м. Харків, Україна
Міщенко Максим Іванович	доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій, м.Дніпро, Україна
Панаєт Олександр Вікторович	здобувач першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Поцелуйко Ігор Володимирович	доктор філософії, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, Україна
Сергєєва Олена Степанівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Тимощук Олександр Олександрович	кандидат юридичних наук, докторант кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м. Дрогобич, Україна
Тутов Віталій Олексійович	аспірант кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Федорів Юрій Миколайович	аспірант, Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів, Україна
Хетагурова Діана Олександрівна	викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Хрипунова Аліна Леонідівна	кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут, м. Харків, Україна
Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна	доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Яхимець Юрій Михайлович	аспірант кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, м. Дрогобич, Україна

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Науковий журнал

№ 7-8 (332-333), 2025

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу
(українська, англійська)

За достовірність викладених фактів,
цитат та інших відомостей відповідає автор

Рекомендовано до друку та поширення через
мережу Інтернет за рішенням Вченої ради
Одеського національного економічного
університету (Протокол № 1 від 29.08.2025 р.)

Підписано до друку 25.09.2025 р.
Формат 60 х 84 1/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 17,46 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.