

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

№ 6 (331), 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, Горючий Дмитро Анатолійович доктор екон. наук, професор, Харківський технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна, Гострик Олексій Маркович кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Гросу Вероніка доктор екон. наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, Гудзь Тетяна Павлівна доктор екон. наук, професор, Вищий навчальний заклад Укоопспілки, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, Даниліна Світлана Олексіївна кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Єрмакова Ольга Анатоліївна доктор екон. наук, професор, Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Жаворонок Артур Віталійович кандидат екон. наук, доцент, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, Україна, Жердецька Лілія Вікторівна доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Заротіадіс Грігоріс кандидат екон. наук, доцент Університет Аристотеля в Салоніках, Греція, Збрицька Тетяна Петрівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Зеленка Владімір кандидат екон. наук., доцент, Вища школа економіки у Празі, Чеська Республіка, Зеркаль Анастасія Вікторівна доктор екон. наук, доцент, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна, Каримов Дієр Мухтарович канд. екон. наук, доцент, Національний університет Узбекистану ім. Мирзо Улугбека, Республіка Узбекистан, Кетнерс Карліс доктор екон. наук, професор, Банківська вища школа бізнесу і фінансів, Латвійська Республіка, Кошельок Галина Володимирівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, Україна, Кузіна Руслана Віллівна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Кузнецова Інна Олексіївна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Лайко Олександр Іванович доктор екон. наук, старший науковий співробітник, Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, Лоханова Наталія Олексіївна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Маркс-Бельська Рената кандидат екон. наук., доцент, Вармінсько-Мазурський університет в Ольштині, Республіка Польща, Мельник Леонід Васильович доктор екон. наук, професор, Національний університет водного господарства та природокористування, Україна, Міхальчук Камелія Каталіна, кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре, Румунія, Міщенко Максим Іванович доктор екон. наук, професор кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій, Україна, Мумінов Нозим Гаффарович кандидат екон. наук, професор, Національний університет Узбекистану ім. Мирзо Улугбека, Республіка Узбекистан, Муршудлі Фахри Фуад огли доктор філософії з економіки, Міжнародний науково-дослідний центр Євразійської економіки UNEC, Азербайджан, Нездоймінов Сергій Георгійович кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Онищенко Світлана Володимирівна доктор екон. наук, професор, Національний Університет «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка», Україна, Пантелєєва Наталія Миколаївна доктор екон. наук, професор, Черкаський науково-навчальний інститут Університету банківської справи, Україна, Патлатой Олександр Євгенович кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Семенова Валентина Григорівна доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, Сергєєва Олена Степанівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Слободяник Юлія Борисівна доктор екон. наук, професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна, Тульвінські Міхаєла кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, Уханова Інна Олегівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Чоботару Маріус-Сорін кандидат екон. наук, доктор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, Шикіна Ольга Володимирівна кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, Шелудько Сергій Андрійович кандидат екон. наук, доцент, провідний фахівець Департаменту оцінки та заставних операцій ПАТ АБ "Південний", Україна, Шевцова Олена Йосипівна доктор екон. наук, професор, Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, Україна, Школьник Інна Олександрівна доктор екон. наук, професор, Сумський державний університет, Україна

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

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Кобік Віктор

Стан та розвиток підприємницьких екосистем в економіці України: виклики та можливості повоєнного відновлення.....7

Стрельченко Інна, Писарькова Валерія, Аракелова Інна

Соціально-орієнтовані стартапи в Україні та світі: тенденції і складнощі реалізації.....17

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Гончар Катерина, Дуленко Злата

Особливості оцінки ризиків кредитування сільськогосподарських підприємств.....27

Коваленко Вікторія, Масюк Вікторія

Оцінювання фінансової стійкості банків за системою sger: зарубіжний й національний досвід.....35

Няньчук Наталія, Шевченко Олеся

Управління проблемними активами в банківській системі України: виклики та шляхи вирішення.....45

Сергєєва Олена, Олійник Неллі

Особливості структури та тенденції участі іноземних інвесторів у національній банківській системі52

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Бровкіна Юлія, Бендерська Аліна

Програми лояльності як інструмент управління зовнішньоекономічною експансією брендів.....59

Данчева Олена, Акімфієва Анастасія

Сучасний стан та особливості функціонування ринку зерна в Україні: виклики та перспективи розвитку.....67

Хілуха Оксана

Актуальні аспекти управління проєктами у корпорації.....75

МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Магдич Юлія, Стрій Любов

Теоретичні основи інвестиційної політики та маркетингу в енергетичному секторі України.....80

Обнявко Олександр, Полянська Ольга, Балтян Яна, Карапіра Олександра

Емоційний маркетинг як спосіб впливу на поведінку споживачів.....87

Памбук Світлана

Товарознавство через призму синергетики: самоорганізація ринків нішевих продуктів95

ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Кіш Галина

Особливості менеджменту готельних підприємств в умовах кризових ситуацій.....103

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Цимбал Людмила, Нацвлішвілі Тимур

Роль цифрових інструментів у формуванні глобальних мереж взаємодії смарт-економік.....111

Наші автори.....118

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

№ 6 (331), 2025

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

Odesa
2025

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief

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

Deputies of Editor-in-Chief

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

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

Technical and literary editor

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

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

International Abstracting and Indexing:

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

Google Scholar (h-index - 15).

Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef Dimensions.

Reference database «Ukrainika Naukova».

Ukrainian abstract journal «Dzherelo».

Vernadsky National Library of Ukraine.

Electronic repository of the Odesa National Economic University.

Founder and publisher:

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

Broadcasting: Decision No. 1914 dated 30.05.2024

The media identifier is R30-03351

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

Editorial and publisher address:

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

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

© Odesa National Economic University, 2025

CONTENTS

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Kobik Victor	
State and development of entrepreneurial ecosystems in the economy of Ukraine: challenges and opportunities for post-war recovery.....	7
Strelchenko Inna, Pysarkova Valeriia, Arakelova Inna	
Socially-oriented startups in Ukraine and the world: trends and implementation challenges.....	17

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Gonchar Kateryna, Dulenko Zlata	
Features of risk assessment in the lending of agricultural enterprises.....	27
Kovalenko Victoria, Masiuk Victoria	
Assessment of financial stability of banks according to the stress system: foreign and national experience.....	35
Nianchuk Natalia, Shevchenko Olesia	
Ukrainian banking system non-performing assets management: challenges and solutions.....	45
Serhieieva Olena, Oliinyk Nelli	
Characteristics of the structure and trends of foreign investors' participation in the national banking system.....	52

MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Brovkina Yuliia, Benderska Alina	
Loyalty programs as a tool for managing the foreign economic expansion of brands.....	59
Dancheva Elena, Akinfieva Anastasia	
Current state and features of the functioning of the grain market in Ukraine: challenges and prospects of development.....	67
Khilukha Oksana	
Current aspects of project management in a corporation.....	75

MARKETING, ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Magdych Yuliia, Strii Lyubov	
Theoretical basis of investment policy and marketing in the energy sector of Ukraine.....	80
Obniavko Oleksandr, Polyanska Olga, Baltian Yana, Karapira Oleksandra	
Emotional marketing as a means of influencing consumer behavior	87
Pambuk Svitlana	
Commodity science through the lens of synergetics: self-organization of niche product markets.....	95

ECONOMICS OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Kish Galyna	
Features of hotel enterprise management in crisis situations.....	103

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Tsymbal Liudmyla, Natsvlishvili Tymur	
The role of digital tools in the formation of global networks of interaction between smart economies.....	111
Our authors.....	118

~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК: 338.24:338.27:338.45(477)

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-7-16>

СТАН ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЕКОСИСТЕМ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Кобік В.А., здобувач ступеню PhD спеціальності 051 «Економіка», Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: deuvonto@gmail.com
ORCID: 0009-0000-7086-5796

Анотація. Метою статті є дослідження сучасного стану підприємницьких екосистем України в умовах війни та визначення ключових викликів і можливостей їхнього розвитку у контексті повоєнного відновлення економіки. У дослідженні окреслено процес адаптації більшості бізнес-структур до кризових умов, а також висвітлено формування нових підприємницьких ініціатив, що зародилися безпосередньо під час війни. Стаття спрямована на аналіз структурних елементів підприємницької діяльності, їхньої взаємодії з іншими секторами економіки, а також оцінку впливу державної політики, міжнародної співпраці та інноваційних технологій на формування стійкої економічної моделі. Окреслено основні виклики, з якими стикається підприємницьке середовище у повоєнний період, зокрема фінансові обмеження, кадрові зміни та необхідність модернізації виробничих потужностей. Для досягнення поставленої мети були застосовані методи аналізу та синтезу, статистичний та порівняльний аналіз, а також моделювання можливих сценаріїв розвитку підприємницьких екосистем. Практична цінність статті полягає у визначенні стратегічних напрямів стимулювання підприємницької активності, зокрема через вдосконалення механізмів фінансування, цифровізацію бізнес-процесів та зміцнення регіональних кластерів.

Ключові слова: підприємництво, підприємницька екосистема, бізнес-кластери, інновації, повоєнне відновлення, елементи підприємницької екосистеми.

STATE AND DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS IN THE ECONOMY OF UKRAINE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR POST-WAR RECOVERY

Victor Kobik, PhD candidate in the specialty 051 "Economics", Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: deuvonto@gmail.com
ORCID: 0009-0000-7086-5796

Abstract. The purpose of the article is to study the current state of entrepreneurial ecosystems in Ukraine under wartime conditions and to identify key challenges and opportunities for their development in the context of post-war economic recovery. The research outlines the process of adaptation of most business structures to crisis conditions and highlights the emergence of new entrepreneurial initiatives that have formed directly during the war. The article analyzes the structural elements of entrepreneurial activity, its interaction with other sectors of the economy, and evaluates the impact of state policy, international cooperation, and innovative technologies on the formation of a stable economic model. The key challenges facing the entrepreneurial environment in the post-war period are outlined, including financial constraints, workforce changes, and the need for modernization of production facilities. To achieve the set objectives, methods of analysis and synthesis, statistical and comparative analysis, as well as modeling of possible scenarios for the development of entrepreneurial ecosystems were applied. The practical significance of the article lies in determining strategic directions for stimulating entrepreneurial activity, particularly through the improvement of financing mechanisms, business process digitalization, and strengthening of regional clusters. The article also emphasizes the role of international support in the process of economic stabilization, Ukraine's integration into global markets, and attracting investments to accelerate recovery. This makes it valuable for shaping a comprehensive state policy aimed at creating favorable conditions for entrepreneurship development in the context of global economic transformations.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial ecosystem, business clusters, innovations, post-war recovery, elements of the entrepreneurial ecosystem.

JEL Classification: L260; O100; O310; O330; H560; F630

Постановка проблеми. Підприємницькі екосистеми відіграють ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та розвитку держави, особливо в умовах повоєнного відновлення. Військові дії спричинили значні структурні зміни в економіці України, зокрема руйнування виробничих потужностей, скорочення доступу до фінансових ресурсів та міграцію кваліфікованих кадрів. Водночас, кризові умови стимулюють адаптацію бізнесу до нових реалій, формування інноваційних моделей підприємництва та активізацію міжнародної співпраці.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю оцінки поточного стану підприємницьких екосистем, визначення основних викликів та пошуку ефективних механізмів їхнього розвитку. Важливими аспектами є інтеграція цифрових технологій, розширення доступу до венчурного фінансування та формування сприятливого регуляторного середовища. Враховуючи глобальні тенденції, Україна має можливість використати досвід інших країн у сфері повоєнного економічного відновлення, що сприятиме формуванню конкурентоспроможної та стійкої підприємницької екосистеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція підприємницької екосистеми сформувалася поступово, проходячи еволюційний шлях розвитку під впливом економічних, соціальних і технологічних теорій. Її становлення відбулося у 1990-х роках, коли Джеймс Мур у праці «Хижаки та здобич: нова екологія конкуренції» порівняв компанії з біологічними системами, що взаємодіють та адаптуються до навколишнього середовища. Серед ключових досліджень у цій сфері варто відзначити роботи Нараяна Харіхарана Джоші, Хаміда Хана, Ірфана Раба [1], Бена Шпігеля [2], Даніела Кукієра, Фабіо Кона, Тіма Лайонса [3], Данкана Ізенберга [4], Бреда Фелда [5] та інших. Попри значний внесок науковців, низка аспектів розвитку підприємницьких екосистем та їхнього впливу на національну економіку залишається недостатньо дослідженою, що підтверджує актуальність і наукову значущість цього дослідження.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний прогрес у дослідженні розвитку підприємницьких екосистем, недостатньо висвітленими залишаються питання їхньої адаптації до умов повоєнного відновлення, зокрема механізми інтеграції інноваційних рішень та стратегії залучення капіталу в умовах економічної турбулентності. Крім того, потребують додаткового аналізу роль державної політики у стимулюванні підприємництва та ефективність міжнародних партнерств для прискорення економічного відновлення.

Метою статті є комплексний аналіз трансформаційних процесів у сфері підприємництва в умовах повоєнного періоду, визначення ключових викликів, з якими стикається бізнес-середовище, а також окреслення потенційних можливостей для його стійкого розвитку.

Основний матеріал. Підприємницька екосистема є складною багатокомпонентною структурою, що включає взаємопов'язаних та взаємозалежних учасників (підприємців, інвесторів, регуляторні органи, працівників, стейкхолдерів тощо), а також сукупність ресурсів і процесів, які забезпечують її стійкість та динамічний розвиток [6]. Її функціонування ґрунтується на принципах екологічної відповідальності, ефективного використання ресурсів, інноваційного підходу, високої адаптивності та резильєнтності. Взаємодія всіх елементів системи сприяє формуванню сприятливого середовища для підприємницької діяльності, забезпечуючи її соціальну відповідальність та сталий розвиток.

Підприємництво є ключовим елементом підприємницької екосистеми, забезпечуючи її зв'язність та динамічну взаємодію. Воно стимулює економічний розвиток, створює інновації, залучає інвестиції та формує робочі місця. Як інтегруючий фактор, підприємництво об'єднує підприємців, інвесторів, регуляторні органи та освітні установи, сприяючи координації ресурсів і знань. Це забезпечує адаптацію економічної системи до змінних умов і підвищує її гнучкість.

Крім того, підприємництво сприяє сталому розвитку, орієнтуючи діяльність на довгострокові цілі, такі як соціальна відповідальність, екологічна стійкість та інклюзивність. Таким чином, воно не лише стимулює економічне зростання, а й забезпечує збалансовану взаємодію всіх елементів екосистеми.

Станом на 1 січня 2021 року в Україні було 1 855 165 фізичних осіб-підприємців (ФОП), із яких 53,6% чоловіки, а 46,4% – жінки (табл. 1). Така активність свідчить про високу залученість населення до підприємництва, що є важливим чинником економічної стабільності.

Таблиця 1

Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців (ФОП) за регіонами України з розподілом за ознакою статі керівника станом на 1 січня 2021-2025 роки

Рік	загальна кількість ФОП, од.	у % до 2021 р.	фізичні особи-підприємці, керівниками яких є			
			чоловіки		жінки	
			кількість, од.	частка, у %	кількість, од.	частка, у %
2025	1707677	92,0	863728	50,6	843949	49,4

2024	1588734	85,6	834719	52,5	754015	47,5
2023	1422526	76,7	770147	54,1	652379	45,9
2022	1359002	73,3	721011	53,1	637991	46,9
2021	1855165	100,0	993997	53,6	861168	46,4

Джерело: складено автором на основі [7]

Структура ФОП демонструє доступність бізнесу для всіх, сприяючи збалансованому економічному розвитку. Гендерна динаміка показує зростаючу участь жінок у підприємницькому середовищі, хоча певний дисбаланс ще зберігається. Значна кількість підприємців забезпечує стійкість економіки, створюючи робочі місця та стимулюючи інновації.

Повномасштабне вторгнення росії 24 лютого 2022 року призвело до значного скорочення кількості фізичних осіб-підприємців (ФОП) в Україні. На початку 2023 року їх чисельність знизилася до 1 359 002 осіб (73,3 % від довоєнного рівня). Найбільш постраждали східні регіони через бойові дії та руйнування інфраструктури, що змусило багато підприємств припинити або перемістити свою діяльність на захід країни. Релоковані бізнеси стикалися з новими викликами, але водночас стимулювали розвиток місцевих економік.

Загалом, війна спричинила глибоку трансформацію підприємницького середовища, змушуючи бізнеси шукати нові моделі розвитку. У 2023–2025 роках спостерігалось поступове відновлення: кількість ФОП у 2025 році досягла 1 707 677 осіб (92 % від рівня 2021 року). Гендерний розподіл також змінився — частка жінок серед керівників ФОП зросла з 46,4 % у 2021 році до 49,4 % у 2025 році, що свідчить про поступове досягнення гендерної рівності. Підприємницьке середовище України продовжує адаптуватися, формуючи більш стійку та збалансовану економіку.

Зазнала суттєвих змін не лише кількість ФОП, а й їх географічний розподіл. Розглянемо структурний розподіл фізичних осіб-підприємців за регіонами України та гендерними характеристиками керівників станом на 01.01.2025 р. (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка підприємництва в Україні: кількість ФОП за регіонами та статтю керівника (станом на 1 січня 2025 року)

Територія	загальна кількість ФОП, од.	питома вага, %	фізичні особи-підприємці, керівниками яких є			
			чоловіки		жінки	
			кількість, од.	частка, у %	кількість, од.	частка, у %
Україна	1707677	100,00	863728	50,6	843949	49,4
Вінницька	61798	3,62	31138	50,4	30660	49,6
Волинська	40406	2,37	19566	48,4	20840	51,6
Дніпропетровська	139563	8,17	68380	49,0	71183	51,0
Донецька	65760	3,85	33841	51,5	31919	48,5
Житомирська	45875	2,69	23167	50,5	22708	49,5
Закарпатська	41772	2,45	21037	50,4	20699	49,6
Запорізька	51351	3,01	26358	51,3	24993	48,7
Івано-Франківська	53009	3,10	26885	50,7	26124	49,3
Київська	112344	6,58	54398	48,4	57946	51,6
Кіровоградська	32493	1,90	15618	48,1	16875	51,9
Луганська	36210	2,12	18204	50,3	18006	49,7
Львівська	127232	7,45	65032	51,1	62200	48,9
Миколаївська	42327	2,48	20792	49,1	21535	50,9
Одеська	111551	6,53	54202	48,6	57349	51,4
Полтавська	56124	3,29	27569	49,1	28555	50,9
Рівненська	43520	2,55	21275	48,9	22245	51,1
Сумська	34953	2,05	17645	50,5	17308	49,5

Тернопільська	36455	2,13	19290	52,9	17165	47,1
Харківська	129220	7,57	70762	54,8	58458	45,2
Херсонська	24264	1,42	12576	51,8	11688	48,2
Хмельницька	56001	3,28	26065	46,5	29936	53,5
Черкаська	47804	2,80	24789	51,9	23015	48,1
Чернівецька	38454	2,25	19371	50,4	19083	49,6
Чернігівська	35617	2,09	17494	49,1	18123	50,9
м. Київ	243574	14,26	128238	52,6	115336	47,4

Джерело: складено автором на основі [7]

У 2025 році підприємницька активність в Україні поступово відновлюється після скорочення у 2022 році. Найвищий рівень спостерігається в Києві (243 574 ФОП, 14,26 %), що підтверджує його статус головного бізнес-центру. Львівська, Дніпропетровська, Харківська та Одеська області мають високу концентрацію підприємців, а регіони, які найбільше постраждали від війни (Донецька, Луганська), демонструють обмежене відновлення через наслідки бойових дій та нестабільність. Гендерний баланс у підприємництві вирівнюється: у 2025 році жінки становлять 49,4 % керівників ФОП, а чоловіки – 50,6 %. Тенденція до збільшення частки жінок особливо помітна в Хмельницькій (53,5 %), Рівненській (51,1 %), Одеській (51,4 %) та Волинській областях (51,6 %), що може бути наслідком підтримки жіночого підприємництва та соціальних змін.

Загалом, підприємницьке середовище демонструє позитивну динаміку відновлення, хоча окремі регіони ще не досягли довоєнного рівня. Подальший розвиток залежатиме від державної підтримки, стабілізації економіки та сприятливих умов для бізнесу у постраждалих регіонах.

Аналіз динаміки відкриття та закриття фізичних осіб-підприємців (ФОП) в Україні у 2020–2024 рр. свідчить про значні коливання в підприємницькій активності, що були зумовлені економічними, політичними та соціальними факторами (табл. 3).

Таблиця 3

Динаміка відкриття та закриття ФОП за 2020-2024 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість відкритих ФОПів	227096	280960	193268	302626	284878
у % до 2020 року	100,0	123,7	85,1	133,3	125,4
Кількість закритих ФОПів	192258	192368	82525	158390	209750
у % до 2020 року	100,0	100,1	42,9	82,4	109,1

Джерело: складено автором на основі [8, 26]

У 2020–2024 рр. спостерігалися значні зміни в підприємницькій активності України. У 2021 році реєстрація ФОП зросла на 23,7 % через післякризове пожвавлення після COVID-19. У 2022 р. реєстрації знизилися до 85,1 % від рівня 2020 р. через повномасштабне вторгнення росії. 2023 р. відзначився рекордним зростанням нових ФОП (133,3 %), що свідчить про адаптацію бізнесу та підтримку держави. У 2024 р. рівень реєстрацій залишився високим (125,4 %), підтверджуючи стабільність підприємницького відновлення.

Щодо закриття ФОП, у 2020–2021 рр. показники були стабільними (~192 тис), але у 2022 році спостерігалася різке зниження (42,9 %), оскільки підприємці намагалися зберегти діяльність. У 2023 р. кількість ліквідацій зросла до 158 390 (82,4 %), що свідчить про складнощі бізнесу. У 2024 р. закриття ФОП досягло 209 750 (109,1 %), що вказує на загострення проблем ведення бізнесу через фінансові, економічні та ринкові виклики.

Підприємницьке середовище України демонструє ознаки відновлення, але складні умови ведення бізнесу потребують державної підтримки, фінансових стимулів і спрощення регуляторних процедур. Інноваційні хаби, бізнес-асоціації, стартапи та освітні програми сприяють розвитку стійкої економіки та підприємницьких екосистем.

Розглянемо приклади найбільш дієві структури підприємницьких екосистем в Україні на сьогоднішній день:

1. Інноваційні парки та хаби. В Україні функціонує низка інноваційних парків та хабів, які відіграють ключову роль у розвитку підприємницької екосистеми та сприяють інтеграції технологічних рішень у бізнес-середовище.

Серед найбільш значущих об'єктів можна виділити: UNIT.City – найбільший інноваційний парк України, що об'єднує стартапи, інвесторів та освітні програми, створюючи сприятливе середовище для розвитку технологічного бізнесу [8]; iHUB – мережа бізнес-інкубаторів, орієнтована на підтримку технологічних стартапів шляхом надання інфраструктури, менторської підтримки та доступу до інвестицій [9]; Sector X – акселератор, який допомагає стартапам залучати інвестиції та масштабувати бізнес, забезпечуючи експертний супровід та доступ до міжнародних ринків [10]; Промприлад.Реновація – інноваційний парк в Івано-Франківську, що функціонує на базі ревіталізованого промислового комплексу та об'єднує бізнесові, освітні та культурні проекти [11]; LvivTech.City – технологічний парк у Львові, що сприяє розвитку IT-сектору та інноваційних компаній, забезпечуючи сучасну інфраструктуру та можливості для співпраці [12].

Вище зазначені інноваційні простори відіграють важливу роль у формуванні сучасної економіки, сприяючи розвитку підприємництва, залученню інвестицій та інтеграції передових технологій у бізнес-процеси. Їхня діяльність спрямована на створення сприятливого середовища для інновацій, що є важливим чинником економічного зростання та конкурентоспроможності України.

2. Бізнес-асоціації. В Україні функціонує низка бізнес-асоціацій, які відіграють важливу роль у розвитку підприємницької діяльності та формуванні сприятливого бізнес-середовища. Ці організації сприяють налагодженню діалогу між бізнесом та державою, забезпечують підтримку підприємств, аналітичні дослідження, консультації та адвокацію їхніх інтересів.

Серед ключових бізнес-асоціацій України можна виділити: Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА) – одна з найбільших бізнес-асоціацій України, яка об'єднує компанії, що прагнуть розвивати прозоре та конкурентоспроможне бізнес-середовище [13]; Спілка Українських Підприємців (СУП) – організація, що представляє інтереси малого та середнього бізнесу, надаючи консультаційну підтримку та сприяючи розвитку підприємництва [14]; Українська Рада Бізнесу (УРБ) – об'єднання численних бізнес-асоціацій, яке працює над створенням рівних умов ведення бізнесу та боротьбою з корупцією [15]; Американська торговельна палата в Україні – організація, що представляє інтереси американських компаній в Україні та сприяє розвитку міжнародного бізнес-партнерства [16]; Український союз промисловців і підприємців (УСПП) – асоціація, що об'єднує представників промислового сектору та сприяє розвитку виробничого бізнесу [17]; Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу» – організація, що підтримує аграрний сектор та сприяє впровадженню інновацій у сільське господарство [18].

На нашу думку, саме ці бізнес-асоціації відіграють важливу роль у формуванні економічної політики, сприяють залученню інвестицій та розвитку підприємницької діяльності в Україні. Їхня діяльність спрямована на створення сприятливих умов для ведення бізнесу, підвищення конкурентоспроможності українських компаній та інтеграцію на міжнародні ринки.

3. Освітні програми навчання підприємництва та акселератори. В Україні діє низка освітніх програм та акселераторів, спрямованих на розвиток підприємницьких навичок, підтримку стартапів та стимулювання інноваційної діяльності. Такі ініціативи відіграють важливу роль у формуванні сучасної бізнес-екосистеми, забезпечуючи підприємцям доступ до знань, менторської підтримки та фінансових ресурсів.

Серед ключових освітніх програм та акселераторів можна виділити: Школа малого і середнього підприємництва – навчальна програма, орієнтована на розвиток управлінських та фінансових навичок підприємців, що сприяє ефективному веденню бізнесу [19]; Startup Ukraine – освітня платформа, яка надає підприємцям практичні знання щодо створення та масштабування бізнесу, а також доступ до експертної підтримки [20]; Creative Enterprise Ukraine – програма, спрямована на розвиток креативного підприємництва, що допомагає учасникам трансформувати творчі ідеї у стійкі бізнес-моделі [21]; Ukrainian Startup Fund – державний фонд, який підтримує інноваційні стартапи шляхом надання грантів та фінансування перспективних бізнес-ідей [22]; TechUkraine – платформа, що сприяє розвитку технологічного підприємництва, об'єднуючи стартапи, інвесторів та освітні ініціативи [23]; Radar Tech – акселератор, який допомагає технологічним стартапам інтегруватися у великі компанії та отримати доступ до корпоративних ресурсів [24]; 1991 Open Data Incubator – інкубатор, що підтримує стартапи, які працюють з відкритими даними, сприяючи їхньому розвитку та впровадженню інноваційних рішень [25].

Зазначені освітні програми та акселератори відіграють важливу роль у формуванні підприємницької культури, сприяють розвитку інноваційного бізнесу та інтеграції українських стартапів у міжнародні ринки. Їхня діяльність спрямована на створення сприятливого середовища для підприємців, що є важливим чинником економічного зростання та конкурентоспроможності України.

4. Кластери та галузеві екосистеми. В Україні активно розвивається кластерна модель економіки, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та регіональному розвитку. Окрім агроєкосистем та меблевих і машинобудівних кластерів, варто відзначити такі галузеві об'єднання:

- Індустріальні кластери, які включають підприємства, що спеціалізуються на виробництві промислової продукції, зокрема в металургії та хімічній промисловості. Кластер промислових інновацій сприяє інтеграції наукових розробок у виробничі процеси.

- ІТ-кластери, як важливий сегмент економіки, що об'єднує компанії, які працюють у сфері інформаційних технологій. Львівський ІТ-кластер активно підтримує стартапи та освітні ініціативи [27].

- Енергетичні кластери, які зосереджені на розвитку відновлюваних джерел енергії та енергоефективних технологій. Кластер зеленої енергетики сприяє впровадженню інновацій у сфері сонячної та вітрової енергетики.

- Туристичні та культурні кластери, які формуються навколо історичних та природних пам'яток, сприяючи розвитку регіонального туризму. Карпатський туристичний кластер є одним із прикладів успішного об'єднання підприємств у сфері гостинності та рекреації.

Кластерний підхід дозволяє підприємствам, що належать до підприємницьких екосистем ефективніше взаємодіяти, обмінюватися досвідом та ресурсами, а також залучати інвестиції для розвитку інноваційних технологій. Його впровадження сприяє формуванню стійкої економічної екосистеми, що відповідає сучасним викликам глобального ринку.

5. Стартап-екосистема. Стартап-екосистема України демонструє динамічний розвиток, що підтверджується її зростанням у міжнародних рейтингах та активним залученням інвестицій.

Бізнес-інкубатори та акселератори відіграють ключову роль у підтримці стартапів, забезпечуючи їм доступ до менторства, фінансування та необхідних ресурсів. В Україні активно функціонують структури, що сприяють розвитку молодих компаній, а також стартап-школи, що працюють на базі університетів та наукових установ.

Український ринок венчурного капіталу поступово розширюється, залучаючи інвесторів, які підтримують інноваційні проєкти. Щороку стартапи залучають значні обсяги фінансування, що сприяє їхньому розвитку. Важливу роль відіграють венчурні фонди, що інвестують у перспективні технологічні компанії.

Слід відмітити, що Україна має низку стартапів, які здобули міжнародне визнання: Grammarly – платформа для перевірки граматики та стилістики текстів англійською мовою [28]; GitLab – хмарна DevOps-платформа для розробки програмного забезпечення [29]; Preply – міжнародна освітня платформа для пошуку онлайн-репетиторів [30]; People.ai – платформа, що використовує штучний інтелект для оптимізації бізнес-процесів [31]; Petcube – розробник смарт-гаджетів для взаємодії з домашніми тваринами [32]; Reface – додаток для створення відео з заміною обличчя за допомогою штучного інтелекту [33]; Liki24 – сервіс онлайн-доставки ліків [34].

Попри позитивну динаміку, стартап-екосистема стикається з низкою викликів, зокрема міграцією талантів та необхідністю розширення доступу до фінансування. Водночас держава впроваджує цільові політики, включаючи податкові пільги, дерегуляцію та грантові програми, що сприяють розвитку інноваційного середовища.

Загалом, стартап-екосистема України демонструє стійкість та здатність адаптуватися до глобальних викликів. Подальший розвиток залежатиме від ефективної взаємодії між державою, бізнесом та науковими установами, що сприятиме формуванню сприятливого середовища для інновацій.

Повоєнне відновлення підприємницьких екосистем України — складний процес, що потребує стратегічного підходу. Основними викликами є руйнування інфраструктури, дефіцит виробничих потужностей та логістичних центрів, що стримує економічне зростання. Фінансова нестабільність обмежує доступ до кредитів та інвестицій, змушуючи підприємців шукати альтернативні джерела фінансування.

Водночас, цифровізація та впровадження інновацій сприяють ефективності бізнесу й інтеграції у глобальні економічні процеси. Значний потенціал у сфері ІТ та технологічних

стартапів може стимулювати зростання. Міжнародна підтримка, зокрема співпраця з фінансовими установами та залучення інвесторів, відіграє ключову роль у стабілізації бізнес-середовища та створенні сприятливих умов для його розвитку.

Висновки. Стан та розвиток підприємницьких екосистем в економіці України у контексті повоєнного відновлення визначаються низкою викликів і можливостей. Війна суттєво вплинула на бізнес-середовище, спричинивши руйнування інфраструктури, втрату людського капіталу та зниження інвестиційної привабливості. Однак, водночас з цими труднощами відкриваються перспективи для створення нових механізмів економічного зростання, спрямованих на інноваційність, цифровізацію та інтеграцію міжнародних стандартів управління. Успішне відновлення залежить від ефективної державної політики, що має забезпечити сприятливі умови для підприємництва, фінансову підтримку та розвиток інноваційної екосистеми. Ключовими напрямками розвитку підприємницьких екосистем є стимулювання стартап-культури, залучення іноземних інвестицій та створення інфраструктури для швидкої адаптації бізнесу до нових викликів. Важливим чинником є розвиток кооперації між державним сектором, бізнесом та науковими установами, що сприятиме формуванню сучасних моделей підприємництва, здатних до гнучкого реагування на глобальні тенденції.

Перспективи подальших досліджень зосереджуються на розробці ефективних механізмів інтеграції підприємницьких екосистем у глобальні ринки, аналізі впливу регуляторної політики на розвиток бізнесу та вивченні можливостей залучення венчурного капіталу. Окрім того, особливу увагу слід приділити моделюванню сценаріїв економічного відновлення з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки українського ринку, що дозволить сформулювати стійку, інноваційно орієнтовану підприємницьку екосистему.

Список літератури

1. Niharika Hariharan Joshi, Hamza Khan, and Istvan Rab. A design-led approach to embracing an ecosystem strategy. *MCKinsey&Company*. July 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20design/our%20insights/a%20design%20led%20approach%20to%20embracing%20an%20ecosystem%20strategy/a-design-led-approach-to-embracing-an-ecosystem-strategy.pdf?shouldIndex=false> (дата звернення: 18.11.2024)
2. Spigel B. The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*. № 41. 2017. pp. 49–72. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/etap.12167> (дата звернення: 19.11.2024)
3. Cukier, D., Kon, F., & Lyons, T.S. Software startup ecosystems evolution: The New York City case study. 2nd International Workshop on Software Startups, IEEE International Technology Management Conference, Trondheim. 13–15 June 2016. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9026150> (дата звернення: 19.11.2024)
4. Isenberg, D. The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship, invited presentation at the Institute of International and European Affairs, Dublin, Ireland, 12 May 2011 URL: https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Isenberg/publication/309328841_Case-Narrative-Manizales-Mas-and-Scale-Up-Milwaukee.pdf#page=70 (дата звернення: 19.11.2024)
5. Feld B. Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city. Hoboken, NJ: John Wiley. № 5. 2012. pp. 25–28.
6. Кобік В.А. Підприємницька екосистема: поняття, генезис та складові елементи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 80, 2024. С. 163–169 URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1763/1661> (дата доступу: 27.05.2025)
7. Державна служба статистики України. Підприємництво в Україні: статистичні дані та аналітика. Офіційний сайт. URL: https://stat.gov.ua/uk/search?search_api_fulltext=%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE (дата доступу: 27.05.2025)
8. UNIT.City. Інноваційний парк UNIT.City. Офіційний сайт. URL: <https://unit.city/about/> (дата звернення: 27.05.2025).
9. iHUB. Хаб для стартапів та технологічних компаній iHUB Офіційний сайт. URL: <https://ihub.ua/> (дата звернення: 27.05.2025).
10. Sector X. Акселератор Sector X. Офіційний сайт. URL: <https://uaspectr.com/2020/01/17/ukrayinska-platforma-sector-x-zapustyla-akseleratyvnomu-hab/> (дата звернення: 27.05.2025).

11. Промприлад.Реновація. Інноваційний центр. Офіційний сайт. URL: <https://promprylad.ua/ua/> (дата звернення: 27.05.2025).
12. LvivTech.City. Інноваційний парк LvivTech.City. Офіційний сайт. URL: <https://www.lviv-tech.city/> (дата звернення: 27.05.2025).
13. Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА). Офіційний сайт. URL: <https://eba.com.ua/> (дата звернення: 27.05.2025).
14. Спілка Українських Підприємців (СУП). Офіційний сайт. URL: <https://sup.org.ua/> (дата звернення: 27.05.2025).
15. Українська Рада Бізнесу (УРБ). Офіційний сайт. URL: <https://urb.org.ua/> (дата звернення: 27.05.2025).
16. Американська торговельна палата в Україні. Офіційний сайт. URL: <https://chamber.ua/ua/> (дата звернення: 27.05.2025).
17. Український союз промисловців і підприємців (УСПП). Офіційний сайт. URL: <https://uspp.ua/> (дата звернення: 27.05.2025).
18. Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу». Офіційний сайт. URL: <https://www.ucab.ua/ua> (дата звернення: 27.05.2025).
19. Школа малого і середнього підприємництва. Офіційний сайт. URL: <https://ufuture.com/uk/sotsialni-investitsiyi/shkola-malogo-i-srednego-predprinimatelstva/> (дата звернення: 27.05.2025).
20. Startup Ukraine. Освітня платформа Startup Ukraine. Офіційний сайт. URL: <https://startupukraine.com/> (дата звернення: 27.05.2025).
21. Creative Enterprise Ukraine. Офіційний сайт. URL: <https://houseofeurope.org.ua/programme/creative-enterprise-ukraine> (дата звернення: 27.05.2025).
22. Ukrainian Startup Fund. Офіційний сайт. URL: <https://usf.com.ua/> (дата звернення: 27.05.2025).
23. TechUkraine. Платформа TechUkraine. Офіційний сайт. URL: <https://techukraine.org/> (дата звернення: 27.05.2025).
24. Radar Tech. Акселератор Radar Tech. Офіційний сайт. URL: <https://radartech.com.ua/> (дата звернення: 27.05.2025).
25. 1991 Open Data Incubator. Інкубатор 1991 Open Data Incubator. Офіційний сайт. URL: <https://techukraine.org/portfolio/1991-open-data-incubator/> (дата звернення: 27.05.2025).
26. Динаміка закриття ФОПів у 2024 році // Бізнес.Дія. Офіційний сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-zakryttia-fopiv-u-2024-rotsi> (дата звернення: 27.05.2025).
27. Львівський ІТ-кластер. Офіційний сайт. URL: <https://itcluster.lviv.ua/> (дата звернення: 27.05.2025).
28. Grammarly. Офіційний сайт. URL: <https://www.grammarly.com/grammar-check> (дата звернення: 27.05.2025).
29. GitLab. Офіційний сайт. URL: <https://about.gitlab.com/solutions/devops-platform/> (дата звернення: 27.05.2025).
30. Preply. Офіційний сайт. URL: <https://preply.com/ua/> (дата звернення: 27.05.2025).
31. People.ai. Офіційний сайт. URL: <https://uaspectr.com/2020/09/24/istoriya-people-ai/> (дата звернення: 27.05.2025).
32. Petcube. Офіційний сайт. URL: <https://petcube.com/> (дата звернення: 27.05.2025).
33. Reface. Офіційний сайт. URL: <https://reface.ai/> (дата звернення: 27.05.2025).
34. Liki24. Офіційний сайт. URL: <https://liki24.com/uk/> (дата звернення: 27.05.2025).

References

1. Niharika Hariharan Joshi, Hamza Khan, and Istvan Rab. (2021) A design-led approach to embracing an ecosystem strategy. *MCKinsey&Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20design/our%20%20an%20ecosystem%20strategy/a-design-led-approach-to-embracing-an-ecosystem-strategy.pdf?shouldIndex=false>
2. Spigel B. (2017) The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 41. 49–72. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/etap.12167>
3. Cukier, D., Kon, F., & Lyons, T.S. (2016) Software startup ecosystems evolution: The New York City case study. *2nd International Workshop on Software Startups, IEEE International*

- Technology Management Conference, Trondheim. Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9026150>
4. Isenberg, D. (2021) The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship, invited presentation at the Institute of International and European Affairs, Dublin, Ireland Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Isenberg/publication/309328841_Case-Narrative-Manizales-Mas-and-Scale-Up-Milwaukee.pdf#page=70
 5. Feld B. (2012) Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city. Hoboken, NJ: John Wiley. 5. 25-28.
 6. Kobik V.A. (2024) Pidpriemnytska ekosystema: poniattia, henezys ta skladovi elementy [Entrepreneurial ecosystem: concept, genesis, and structural elements]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (80), 163-169. Retrieved from <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1763/1661> [In Ukrainian].
 7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Pidpriemnytstvo v Ukraini: statystychni dany ta analityka [Entrepreneurship in Ukraine: statistical data and analytics]. Retrieved from https://stat.gov.ua/uk/search?search_api_fulltext=%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE [In Ukrainian].
 8. UNIT.City. Innovatsiyni park UNIT.City [UNIT.City Innovation Park]. Retrieved from <https://unit.city/about/> [In Ukrainian].
 9. iHUB. Khab dlia startapiv ta tekhnolohichnykh kompanii iHUB [Hub for startups and tech companies iHUB]. Retrieved from <https://ihub.ua/> [In Ukrainian].
 10. Sector X. (2020) Akselerator Sector X [Sector X Accelerator]. Retrieved from <https://uaspectr.com/2020/01/17/ukrayinska-platforma-sector-x-zapustyla-akseleratyvnomu-hab/> [In Ukrainian].
 11. Promprylad.Renovatsiia. Innovatsiyni tsentr [Promprylad.Renovation Innovation Center]. Retrieved from <https://promprylad.ua/ua/> [In Ukrainian].
 12. LvivTech.City. Innovatsiyni park LvivTech.City [LvivTech.City Innovation Park]. Retrieved from <https://www.lviv-tech.city/> [In Ukrainian].
 13. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia (EBA) [European Business Association]. Retrieved from <https://eba.com.ua/> [In Ukrainian].
 14. Spilka Ukrainskykh Pidpriiemtsiv (SUP) [Union of Ukrainian Entrepreneurs]. Retrieved from <https://sup.org.ua/> [In Ukrainian].
 14. Ukrainska Rada Biznesu (URB) [Ukrainian Business Council]. Retrieved from <https://urb.org.ua/> [In Ukrainian].
 16. Amerykanska torhovelna palata v Ukraini [American Chamber of Commerce in Ukraine]. Retrieved from <https://chamber.ua/ua/> [In Ukrainian].
 17. Ukrainskyi soiuz promyslovtiv i pidpriemtsiv (USPP) [Ukrainian Union of Industrialists and Entrepreneurs]. Retrieved from <https://uspp.ua/> [In Ukrainian].
 18. Asotsiatsiia «Ukrainskyi klub aharnoho biznesu» [Association "Ukrainian Agribusiness Club"]. Retrieved from <https://www.ucab.ua/ua> [In Ukrainian].
 19. Shkola maloho i serednoho pidpriemnytstva [School of Small and Medium Entrepreneurship]. Retrieved from <https://ufuture.com/uk/sotsialni-investitsiyi/shkola-malogo-i-srednego-predprinimatelstva/> [In Ukrainian].
 20. Startup Ukraine. Osvitnia platforma Startup Ukraine [Educational Platform Startup Ukraine]. Retrieved from <https://startupukraine.com/> [In Ukrainian].
 21. Creative Enterprise Ukraine. Retrieved from <https://houseofeurope.org.ua/programme/creative-enterprise-ukraine> [In Ukrainian].
 22. Ukrainian Startup Fund. Retrieved from <https://usf.com.ua/> [In Ukrainian].
 23. TechUkraine. Platforma TechUkraine [TechUkraine Platform]. Retrieved from <https://techukraine.org/> [In Ukrainian].
 24. Radar Tech. Akselerator Radar Tech [Radar Tech Accelerator]. Retrieved from <https://radartech.com.ua/> [In Ukrainian].
 25. 1991 Open Data Incubator. Inkubator 1991 Open Data Incubator [1991 Open Data Incubator]. Retrieved from <https://techukraine.org/portfolio/1991-open-data-incubator/> [In Ukrainian].
 26. Dynamika zakryttia FOPiv u 2024 rotsi [Dynamics of FOP in 2024]. Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/news/dyttia-fopiv-u-2024-rotsi> [In Ukrainian].
 27. Lvivskyi IT-klaster [Lviv IT Cluster]. Retrieved from <https://itcluser.lviv.ua/>
 28. Grammarly. Retrieved from <https://www.grammarly.com/grammar-check> [In Ukrainian].
 29. GitLab. Retrieved from <https://about.gitlab.com/solutions/devops-platform/> [In Ukrainian].

30. Preply. Retrieved from <https://preply.com/ua/> [In Ukrainian].
31. People.ai. Retrieved from <https://uaspectr.com/2020/istoriya-people-ai/> [In Ukrainian].
32. Petcube. Retrieved from <https://petcube.com/> [In Ukrainian].
33. Reface. Retrieved from <https://reface.ai/> [In Ukrainian].
34. Liki24. Retrieved from <https://liki24.com/uk/> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.06.2025

Прийнята до публікації 23.06.2025

Опубліковано онлайн 25.07.2025

СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНІ СТАРТАПИ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: ТЕНДЕНЦІЇ І СКЛАДНОЩІ РЕАЛІЗАЦІЇ

Стрельченко І. І., доктор економічних наук, професорка, професорка кафедри міжнародного маркетингу, ВНЗ «Університет Альфреда Нобеля», м. Дніпро, Україна
e-mail: strelchenko.i@duan.edu.ua
ORCID: 0000-0001-5179-4304

Писарькова В. Р., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, ВНЗ «Університет Альфреда Нобеля», м. Дніпро, Україна
e-mail: pysarkova.v@duan.edu.ua
ORCID: 0000-0002-8058-7854

Аракелова І. О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та туризму Маріупольського державного університету, м. Київ, Україна
e-mail: i.arakelova@mu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9582-793X

Анотація. В умовах глобалізації, цифровізації та посилення соціальних викликів зростає роль соціально-орієнтованих стартапів як інноваційного інструменту забезпечення сталого розвитку. Такі стартапи поєднують підприємницьку діяльність з вирішенням соціально значущих проблем, утворюючи гібридні організаційні моделі. Метою даного дослідження є визначення та систематизація ключових тенденцій розвитку соціально-орієнтованих стартапів в Україні та світі, їх місця в екосистемі креативного підприємництва, моделей їх реалізації а також виявлення основних бар'єрів їх функціонування. У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез для систематизації наукових джерел і практичних кейсів; індукцію та дедукцію для формування узагальнень; порівняльний метод — для виявлення подібностей і відмінностей між національними та міжнародними практиками; класифікацію — для типологізації моделей соціальних стартапів; графічні методи — для візуалізації емпіричних даних; а також елементи контент-аналізу звітів міжнародних організацій. У роботі визначено ключові моделі соціально-орієнтованих стартапів, окреслено їхню роль у досягненні Цілей сталого розвитку ООН, проаналізовано динаміку розвитку екосистеми соціального підприємництва. Обґрунтовано, що, попри позитивну динаміку, соціальні стартапи зіштовхуються з низкою бар'єрів — інституційного, фінансового, нормативного та кадрового характеру. Виявлено, що для активізації розвитку цього сегменту необхідне впровадження комплексної політики, спрямованої на інституціоналізацію соціального підприємництва, розбудову інфраструктури підтримки, удосконалення фінансових механізмів та стимулювання інклюзивних інновацій. Актуальність дослідження обумовлена зростанням уваги до імпакт-інвестування, активізацією молодіжного підприємництва, а також трансформацією державної політики підтримки інновацій, зокрема в Україні в умовах воєнного часу.

Ключові слова: інновації, цифрова економіка, стартап, інвестиції, дослідження.

SOCIALLY-ORIENTED STARTUPS IN UKRAINE AND THE WORLD: TRENDS AND IMPLEMENTATION CHALLENGES

Inna Strelchenko, Doctor of Economics, Professor of the International Marketing Department, Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine
e-mail: strelchenko.i@duan.edu.ua
ORCID: 0000-0001-5179-4304

Valeriia Pysarkova, PhD in Economics, Associate of the Management Department, Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine
e-mail: pysarkova.v@duan.edu.ua
ORCID: 0000-0002-8058-7854

Inna Arakelova, PhD in Economics, Associate of the Marketing & Tourism Department, Mariupol State University, Kyiv, Ukraine
e-mail: i.arakelova@mu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9582-793X

Abstract. In the context of globalization, digitalization, and growing social challenges, socially-oriented startups are gaining prominence as an innovative tool for ensuring sustainable development. These startups combine entrepreneurial activity with the resolution of socially significant issues, forming hybrid organizational models. The aim of this study is to identify and systematize the key trends in the development of socially-oriented startups in Ukraine and globally, their role within the creative entrepreneurship ecosystem, models of their implementation, as well as to identify the main barriers to their functioning. The research employs general scientific and specific methods: analysis and synthesis for the systematization of academic sources and practical cases; induction and deduction for the formulation of generalizations; the comparative method to identify similarities and differences

between national and international practices; classification to typologize models of social startups; graphical methods to visualize empirical data; as well as elements of content analysis of reports by international organizations. The study identifies key models of socially-oriented startups, outlines their role in achieving the UN Sustainable Development Goals, and analyzes the dynamics of the development of the social entrepreneurship ecosystem. It is substantiated that, despite positive trends, social startups face a range of barriers—institutional, financial, regulatory, and human-resource-related. It is revealed that the activation of this sector requires the implementation of a comprehensive policy aimed at the institutionalization of social entrepreneurship, development of support infrastructure, enhancement of financial mechanisms, and stimulation of inclusive innovations. The relevance of this research is driven by the growing interest in impact investing, the intensification of youth entrepreneurship, and the transformation of public innovation policy, particularly in Ukraine under the conditions of wartime.

Keywords: innovations, digital economy, startup, investment, research

JEL Classification: M130; M210; O310

Постановка проблеми. В умовах глобальної діджиталізації та посилення ролі інноваційної економіки стартапи поступово трансформуються з комерційних ініціатив у дієві інструменти вирішення соціально значущих проблем. У сучасному глобалізованому світі, де соціальні нерівності, екологічні виклики та проблеми охорони здоров'я стають дедалі помітнішими, соціально-орієнтовані стартапи (social enterprises, impact startups) набувають все більшого значення. Ці проекти поєднують підприємницький підхід із місією вирішення соціальних чи екологічних проблем. Цей процес особливо актуальний для України, яка, попри виклики воєнного часу та економічної нестабільності, демонструє значний поступ у формуванні конкурентоспроможної стартап-екосистеми. Вагомим доказом цього стала участь України у звіті European Startup Nations Alliance (ESNA) Report 2024, де країна посіла 4-те місце серед 24 європейських держав за рівнем впровадження Startup Nations Standards (SNS) — комплексу політик і практик, орієнтованих на підтримку інноваційного підприємництва [1].

За даними ESNA, рівень інтеграції SNS в Україні сягнув 73%, що значно перевищує середній показник по Європейському Союзу (61%) [2]. Особливо вагомими були досягнення у таких напрямках, як швидкість реєстрації бізнесу (100%), доступ до фінансування (100%), цифровізація державних послуг (100%) та сприятливі умови податкового регулювання для технологічних компаній (100%). Роль ключового інституційного рушія цього процесу відіграла цифрова платформа «Дія», що не лише забезпечує оперативну взаємодію громадян з державою, а й спрощує створення та управління бізнесом [3].

Інституційне визнання України як частини європейського інноваційного простору було закріплено у листопаді 2024 року, коли Український фонд стартапів офіційно приєднався до European Startup Nations Alliance [4]. Цей крок відкрив нові можливості для інтеграції в європейські програми підтримки стартапів, зокрема тих, що мають соціальну спрямованість (USF, 2024).

В Україні цей напрямок набирає обертів, проте залишається порівняно молодим і стикається з низкою специфічних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стартап-екосистема України входить до трійки найдинамічніших у Центральній та Східній Європі. У 2024 році кількість активних стартапів перевищила 2600, що свідчить про трикратне зростання загальної вартості екосистеми порівняно з 2020 роком. Найбільшу активність українські стартапи демонструють у сферах програмного забезпечення та обробки даних, маркетингу й продажів, а також освітніх технологій [7, 9]. У Міністерстві цифрової трансформації прагнуть досягти кількості стартапів в Україні, яка б відповідала середньоєвропейському рівню - близько 500 стартапів на мільйон населення. Наразі ж в Україні цей показник становить приблизно 33 стартапи на мільйон людей.

Якщо взяти за основу традиційне визначення соціального підприємництва, то соціально-орієнтовані стартапи можна визначити як процес створення та впровадження інноваційних організаційних моделей, спрямованих на вирішення соціальних або екологічних проблем, де отримання прибутку не є головною метою [8].

Визначення соціального підприємництва значно варіюються у глобальному контексті, що зумовлено різними правовими системами, історичним розвитком регіонів, а також політичними й фінансовими умовами, в яких функціонують соціальні підприємці [10]. У цьому контексті соціальне підприємництво можна трактувати як процес створення та впровадження інноваційних організаційних моделей, спрямованих на вирішення соціальних або екологічних проблем, де отримання прибутку не є головною метою [8].

Оскільки діяльність соціальних підприємств часто поєднує соціальні або екологічні цілі з елементами комерційної діяльності, вони постають як гібридні форми, що стирають межі між ринковими структурами та соціальним сектором [11-13]. Така гібридність призводить до напруження між різними вимогами — з одного боку, потребою досягнення соціального впливу, з іншого — фінансової життєздатності; між інтересами бенефіціарів і вимогами інвесторів; між довгостроковими системними змінами та оперативною стабільністю організації. Якщо ці протиріччя не врівноважувати належним чином, це може негативно вплинути на ефективність підприємства [14].

Утім, саме ці суперечності нерідко стають джерелом інновацій: поєднання інституційних логік соціального сектору й ринку сприяє появі нових креативних рішень та організаційних моделей [15].

Соціально-орієнтовані стартапи — це інноваційні підприємства, які, поряд із досягненням фінансової стійкості, ставлять за мету вирішення соціально значущих проблем [16]. Їх можна класифікувати за напрямками діяльності: освітні, екологічні, медичні, інклюзивні, урбаністичні тощо. Залежно від моделі монетизації вони бувають:

1. Гібридні — поєднують комерційну діяльність з реалізацією соціальних програм.
2. Неприбуткові з самозабезпеченням — використовують прибуток для реінвестування у проєкт.
3. Прибуткові з фокусом на імпакт — основний дохід отримують з бізнесу, але зобов'язані звітувати про соціальний ефект.

Світова практика демонструє зростаючий інтерес до соціального підприємництва. У 2021 році обсяг інвестицій з імпакт-фондів сягнув понад \$715 млрд [17]. Найбільш активні регіони — Європа, США та Південна Корея. У країнах ЄС діють спеціальні інструменти підтримки: соціальні облігації, пільгові податкові режими, інкубатори.

Значну роль у підтримці таких проєктів відіграють міжнародні організації: Ashoka, Acumen, Skoll Foundation. Вони забезпечують не лише фінансування, а й менторську підтримку, нетворкінг, доступ до ринків [18].

Відокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми. У цьому контексті важливим науковим завданням є аналіз специфіки розвитку соціально-орієнтованих стартапів як у глобальному, так і в українському вимірах. З одного боку, такі ініціативи виконують функцію «м'яких інститутів» соціальних змін [5], з іншого — стикаються з низкою бар'єрів нормативного, фінансового та організаційного характеру [6].

Мета статті є визначення та систематизація ключових тенденцій розвитку соціально-орієнтованих стартапів в Україні та світі, їх місця в екосистемі креативного підприємництва, моделей їх реалізації а також виявлення основних бар'єрів їх функціонування.

Основний матеріал. Глобальні тенденції розвитку соціальних стартапів охоплюють кілька ключових напрямів, серед яких особливо помітною є цифровізація бізнес-моделей. Соціальні підприємства активно впроваджують інноваційні технології, такі як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та мобільні застосунки, що дозволяють їм масштабувати свій вплив, підвищувати ефективність операційних процесів та залучати ширшу аудиторію користувачів [19]. Ця тенденція почала посилюватись на тлі глобальних змін, зокрема пандемії COVID-19, яка стимулювала перехід багатьох соціальних проєктів в онлайн-формати. Другою вагомою тенденцією є динамічне зростання обсягу імпакт-інвестування. За даними Global Impact Investing Network, обсяг активів під управлінням імпакт-інвесторів зріс із 502 мільярдів доларів США у 2019 році до понад 1,571 трильйона доларів США у 2023 році [20]. Це свідчить про середньорічний темп зростання понад 20% і підтверджує зростаючий інтерес інвесторів до проєктів, що поєднують фінансову віддачу з досягненням соціальних результатів. Зростає також кількість інкубаторів, акселераторів та спеціалізованих фондів, що підтримують розвиток соціальних стартапів.

Інституційна підтримка соціальних стартапів активно розвивається через впровадження нових фінансових механізмів, таких як соціальні облігації результату, які дозволяють залучати приватні інвестиції під вирішення соціальних проблем із виплатою прибутку залежно від досягнутих результатів. Згідно зі звітами Організації економічного співробітництва та розвитку, станом на 2022 рік у світі було реалізовано понад 200 проєктів соціальних облігацій у понад 30 країнах [21]. Така модель забезпечує додаткові можливості для фінансування інноваційних соціальних проєктів, сприяє зменшенню ризиків для інвесторів та стимулює уряди до ефективнішого управління соціальними програмами.

Ще однією помітною тенденцією є регіональна концентрація соціально-орієнтованих стартапів у розвинених країнах Північної Америки та Європи, де існують більш сприятливі

умови для розвитку бізнесу та підтримки інновацій. Проте, за даними Всесвітнього економічного форуму, значна частина соціальних підприємств діє саме у країнах, що розвиваються, де є нагальні соціальні потреби – в Африці, Азії та Латинській Америці. Наприклад, в Індонезії діє понад 200 тисяч соціальних підприємств, у В'єтнамі – близько 165 тисяч, а в Бразилії – близько 20 тисяч [22]. Це свідчить про універсальний характер соціального підприємництва, яке формується як відповідь на локальні виклики, але водночас потребує глобальної підтримки та обміну досвідом.

Ще однією ключовою тенденцією розвитку соціально-орієнтованих стартапів є їх орієнтація на досягнення Цілей сталого розвитку ООН (Sustainable Development Goals, SDG) [23]. У сучасних умовах соціальні підприємства дедалі більше позиціонують свою діяльність як відповідь на глобальні виклики людства, що формулюються в рамках порядку денного сталого розвитку до 2030 року. Відповідність проєктів соціального підприємництва цілям сталого розвитку – таким як подолання бідності (SDG 1), забезпечення якісної освіти (SDG 4), гендерна рівність (SDG 5), гідна праця та економічне зростання (SDG 8), захист довкілля (SDG 12, SDG 13) тощо – стає не просто декларативною, а інтегрується в основи бізнес-моделей стартапів. Ця тенденція відображає зміну парадигми у розвитку підприємницьких ініціатив: від орієнтації виключно на фінансові результати – до створення багатовимірного соціального впливу, що поєднує економічну, соціальну та екологічну складові.

Соціально-орієнтовані стартапи відіграють ключову роль у досягненні Цілей сталого розвитку ООН, оскільки вони є практичними інструментами для вирішення актуальних соціальних, економічних та екологічних проблем.

Аналіз результатів інкубаційної програми соціальних стартапів Social Impact Award (SIA) за 2009-2024 роки засвідчує системну відповідність проєктів, що беруть участь у програмі, пріоритетам сталого розвитку (рис. 1).

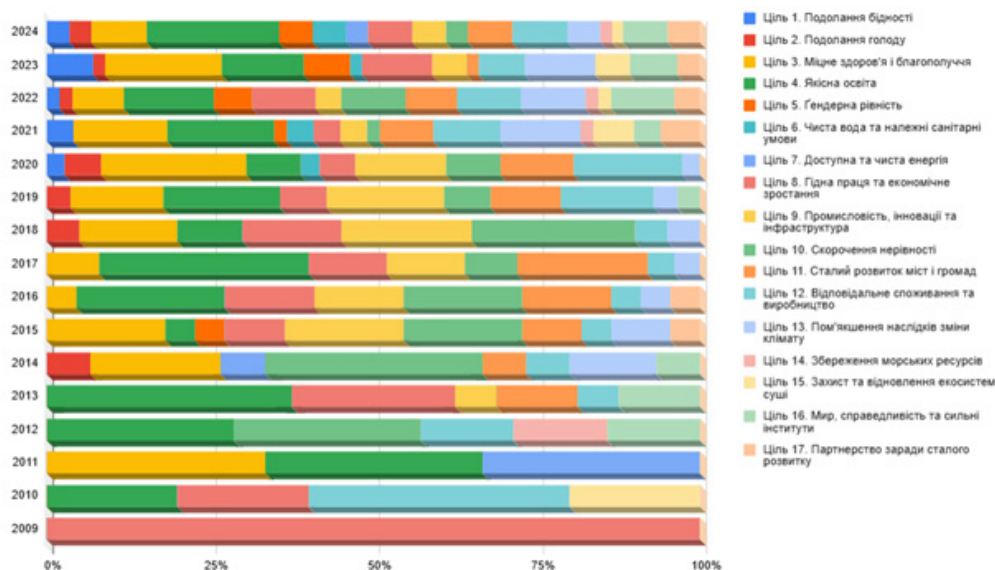


Рис. 1. Відповідність соціально-орієнтованих стартапів Цілям сталого розвитку ООН за результатами аналізу проєктів інкубаційної програми Social Impact Award (2009-2024 р.)

Джерело: узагальнено авторами на основі [24]

Якщо на початкових етапах розвитку програми простежувалося певне тематичне домінування окремих напрямів, то з плином часу проєкти дедалі частіше охоплюють широкий спектр Цілей сталого розвитку (SDG), демонструючи інтегрованість цінностей сталого розвитку в концептуальну основу соціального підприємництва. Особливо виразною ця тенденція стала у 2023-2024 роках, коли практично кожен проєкт, що отримав підтримку в межах SIA, прямо корелював із щонайменше однією із Цілей сталого розвитку, а в більшості випадків – одночасно відповідав кільком цілям. Така закономірність свідчить про фундаментальне зміщення парадигми у підходах до соціального підприємництва: від локального вирішення окремих проблем до системного бачення бізнесу як засобу для досягнення комплексного соціального впливу.

Серед пріоритетних напрямів, на які орієнтуються проекти SIA, провідне місце посідає Ціль 4 – «Якісна освіта». Починаючи з 2020 року, кількість проектів, що відповідають SDG 4, стабільно зростає: якщо у 2020 році таких було лише 3, то вже у 2024 році – 12. Ці ініціативи охоплюють широкий спектр освітніх послуг, зокрема розвиток EdTech-платформ, програм профорієнтації, тренінгів для підвищення цифрової грамотності та соціальної інтеграції вразливих груп. Така тенденція свідчить про високий попит на освітні послуги, а також про розуміння молодими підприємцями ролі освіти як фундаменту для сталого розвитку.

Варто також відзначити проекти, спрямовані на Ціль 3 – «Гарне здоров'я та благополуччя», частка яких також суттєво зросла в останні роки. У 2024 році було реалізовано 5 таких проектів, що охоплювали теми ментального здоров'я, доступу до медичних послуг та профілактики захворювань. Зростання кількості проектів, орієнтованих на Ціль 5 – «Гендерна рівність», а також Ціль 10 – «Скорочення нерівності» свідчить про активізацію стартап-спільноти у вирішенні соціальних проблем, пов'язаних із забезпеченням рівного доступу до можливостей для різних груп населення.

Крім того, у 2023-2024 роках спостерігається помітна активізація ініціатив, пов'язаних із Цілями 8 (Гідна праця та економічне зростання), 12 (Відповідальне споживання та виробництво) та 13 (Боротьба зі зміною клімату), що свідчить про розширення тематики соціального підприємництва. Наприклад, проекти у сфері SDG 12 спрямовані на розробку рішень для переробки відходів, зменшення споживання ресурсів та впровадження циркулярної економіки. Проекти у рамках SDG 13 мають на меті підвищення екологічної свідомості, впровадження технологій для зниження викидів CO₂ та підтримку локальних екологічних ініціатив.

Проведений аналіз демонструє, що соціально-орієнтовані стартапи дедалі більше фокусуються на комплексному вирішенні завдань сталого розвитку. Зростаюча відповідність проектів SDG підтверджує їхню значущу роль у реалізації глобальних стратегій сталого розвитку. Це вказує на необхідність подальшого розвитку інституційної підтримки таких ініціатив, зокрема через створення акселераторів, програм менторства, фінансових інструментів, спрямованих на підтримку соціального підприємництва, а також формування сприятливого законодавчого середовища для діяльності соціально-орієнтованих стартапів.

На тлі цих тенденцій соціально-орієнтовані стартапи формують екосистему інновацій, що інтегрує різноманітні підходи до вирішення проблем сталого розвитку. Їхня діяльність охоплює широкий спектр сфер – від захисту довкілля та освіти до охорони здоров'я, фінансової інклюзії та підтримки вразливих груп населення. Такий мультидисциплінарний підхід створює передумови для стійкого розвитку, проте водночас вимагає подолання численних бар'єрів, що супроводжують процес реалізації соціально-орієнтованих ініціатив.

В Україні соціальні стартапи набули активного розвитку після 2014 року, в умовах війни, децентралізації та підвищеного запиту на інклюзію і соціальну справедливість. За даними Ukrainian Social Venture Fund, станом на 2023 рік в країні зареєстровано понад 150 активних соціальних підприємств, з яких приблизно третина — це стартапи у вузькому сенсі [25].

Найбільш поширені напрямки:

- підтримка ветеранів та ВПО (внутрішньо переміщених осіб);
- освіта та реінтеграція дітей із зони конфлікту;
- екологічні ініціативи, зокрема переробка та zero-waste;
- соціальні інновації в охороні здоров'я та інклюзивному дизайні.

Одним із прикладів успішного стартапу є проект «Veteran Hub», що надає послуги з адаптації, консультування та працевлаштування ветеранів [26]. Іншим прикладом може слугувати «ReThink», який займається екологічною просвітою та циркулярною економікою.

За даними дослідження проведеного Української ІТ асоціації топ-10 найбільш перспективних українських стартапів у 2024 році залучили через останній раунд інвестицій близько 285,9 млн дол. США [27] (рис. 2). Візуалізація відображає обсяг інвестицій в конкретний стартап. Бачимо, що майже 80% сукупних інвестицій у топ-10 Українських стартапів припадає на проект Creatio. І в цьому контексті лише один (Esper Bionics), з обсягом залучених інвестицій приблизно 5 млн дол. США, може бути визначений як соціально-орієнтований стартап. Всі інші стартапи стосуються сфери електронної комерції та фінтеку.

Тобто залучати кошти для стартапів, що мають на меті інноваційні рішення в соціальній та екологічній сферах важче, ніж у сферах, котрі традиційно орієнтовані на швидке масштабування та зрозумілий період окупності. Соціально-орієнтовані стартапи в Україні та світі стикаються з низкою системних бар'єрів, які обмежують їхній розвиток та масштабування.

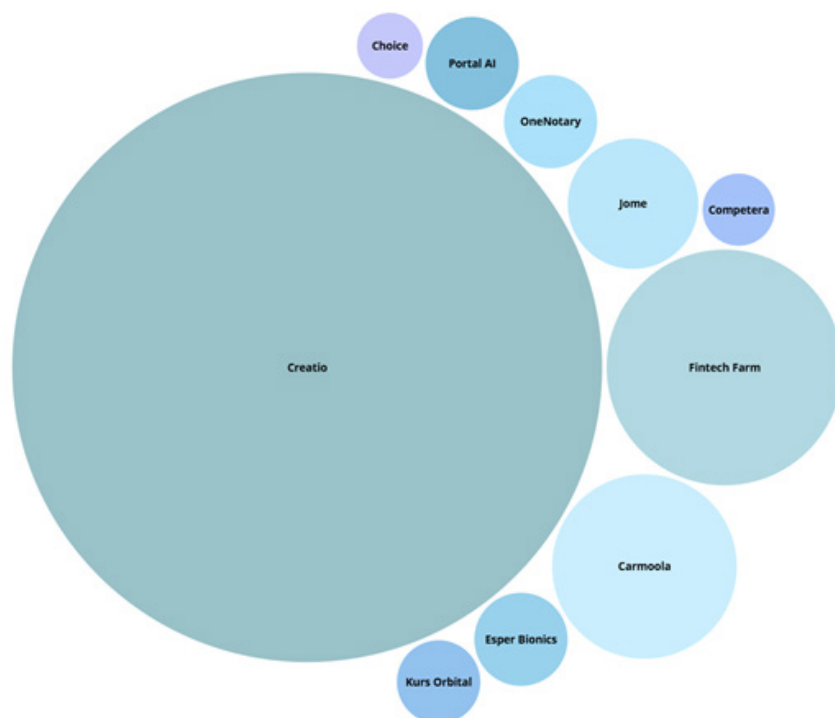


Рис. 2. Десять найбільш успішних українських стартапів 2024 року за даними Фонду українських стартапів

Джерело: створено авторами за даними [27]

Проте інтерес до соціально-орієнтованих стартапів зростає. Проілюструємо цей процес динамікою структури пулу стартапів, що представляють Україну на найбільшій професійній технологічній конференції Європи Viva Technology у 2024 (діаграма зліва) та 2025 (діаграма справа) роках (рис. 3).

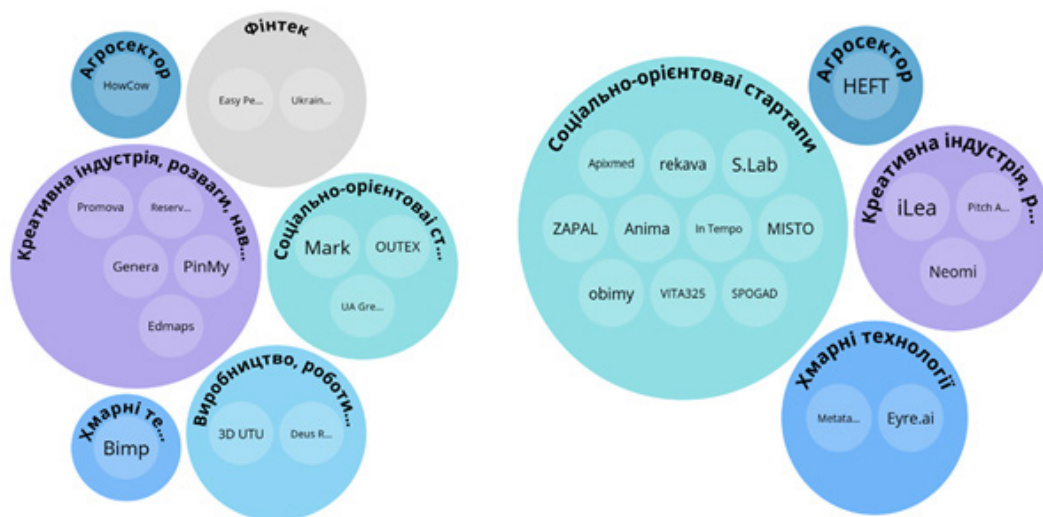


Рис. 3. Порівняння структури пулу українських стартапів на Viva Technology у 2024 (діаграма зліва) та 2025 (діаграма справа) роках.

Джерело: побудовано авторами на основі даних [3]

Діаграми наочно демонструють зростання кількості стартапів, що мають соціальну направленість з трьох проєктів представлених у 2024 році до десяти – що представлятимуть Україну у червні 2025 року.

Незважаючи на позитивну динаміку, соціальні стартапи в Україні стикаються з низкою проблем:

1. Фінансування. Відсутність спеціалізованих державних програм, обмежений доступ до венчурного капіталу та імпакт-інвесторів [28]. Фінансування залишається одним із найсерйозніших викликів для соціальних підприємств у всьому світі. За даними Euclid Network, близько 40% соціальних підприємств у Європі повідомляють про незадоволені фінансові потреби. Хоча гранти та державна підтримка є основними джерелами фінансування, вони розподіляються нерівномірно, а інвестиції з боку приватного сектору залишаються обмеженими. В Україні ситуація ускладнюється через воєнні дії, що підвищують ризики для інвесторів і зменшують доступ до капіталу для стартапів, особливо тих, що не мають міжнародної присутності [29].

2. Відсутність законодавчого визнання соціального підприємництва. Відсутність офіційного визначення «соціального підприємництва» у законодавстві створює труднощі з оподаткуванням, звітністю та залученням грантів [30]. В Україні соціальне підприємництво досі не має чіткого правового статусу, що створює перешкоди для його розвитку. Відсутність відповідного законодавства ускладнює доступ до фінансування, участь у державних програмах підтримки та залучення інвестицій. Це також обмежує можливості соціальних підприємств у співпраці з міжнародними партнерами та фондами, які вимагають чіткого юридичного статусу для надання підтримки.

3. Кадровий дефіцит та мовні бар'єри. Брак знань у сфері соціального підприємництва серед молодих підприємців, інвесторів та державних службовців. Соціальні стартапи часто стикаються з нестачею кваліфікованих кадрів, особливо в умовах війни, коли багато фахівців мобілізовані або виїхали за кордон. Крім того, низький рівень володіння англійською мовою серед українських підприємців ускладнює комунікацію з міжнародними інвесторами та партнерами, що обмежує можливості для масштабування та виходу на нові ринки.

4. Інституційні та регуляторні бар'єри. Відсутність сталих інкубаторів, акселераторів, хабів з фокусом на соціальні інновації. Відсутність ефективної державної підтримки та нестабільне регуляторне середовище створюють додаткові труднощі для соціальних стартапів. Недостатній рівень взаємодії між державними органами та підприємцями, а також бюрократичні процедури ускладнюють запуск та ведення бізнесу. Це особливо актуально для стартапів, які працюють у соціальній сфері та потребують особливих умов для розвитку.

5. Гендерні диспропорції у доступі до інвестицій. Жінки-підприємниці, особливо в соціальній сфері, стикаються з упередженим ставленням з боку інвесторів. Дослідження показують, що стартапи, засновані жінками, отримують на 75% менше фінансування, ніж ті, що засновані чоловіками, незважаючи на те, що вони демонструють вищу рентабельність інвестицій. Це свідчить про необхідність подолання гендерних стереотипів у сфері інвестування та підтримки жіночого підприємництва [<https://www.businessinsider.com/>].

Ці проблеми вимагають комплексного підходу з боку держави, інвесторів та громадянського суспільства для створення сприятливого середовища для розвитку соціально-орієнтованих стартапів в Україні та світі.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що соціально-орієнтовані стартапи є важливим елементом сучасної інноваційної економіки, здатним забезпечити системне вирішення соціальних, екологічних та економічних проблем. Вони формують гібридні організаційні моделі, які поєднують підприємницький підхід з досягненням суспільного блага. Світові тенденції, зокрема зростання обсягів імпакт-інвестування, розвиток цифрових технологій та зосередження уваги на Цілях сталого розвитку ООН, створюють сприятливі умови для масштабування таких ініціатив.

Водночас українська екосистема соціального підприємництва стикається з низкою викликів: нестачею законодавчої підтримки, обмеженим доступом до фінансування, кадровими проблемами та недостатнім рівнем взаємодії між державними інституціями та підприємцями. Соціальні стартапи залишаються вразливими до зовнішніх шоків, особливо в умовах війни, що потребує посиленої уваги з боку державної політики, міжнародних донорів і громадянського суспільства.

Для активізації розвитку соціально-орієнтованих стартапів в Україні доцільно:

- інституціоналізувати поняття соціального підприємництва у правовому полі та створити стимулюючі податкові умови;
- розвивати інфраструктуру підтримки — спеціалізовані акселератори, освітні програми, регіональні хаби;

- створити механізми співфінансування за участі держави, міжнародних донорів та приватних інвесторів;
- запровадити систему оцінки соціального імпаكتу, що дозволить підвищити довіру інвесторів.

Соціально-орієнтовані стартапи – потужний інструмент вирішення актуальних суспільних викликів. В Україні цей сектор має потенціал до зростання, проте потребує цілеспрямованої політики підтримки, формування сприятливого правового та фінансового середовища, а також посилення освітньої й інфраструктурної бази. Зважаючи на глобальні тренди, інтеграція українських соціальних інновацій у міжнародні екосистеми може стати потужним чинником сталого розвитку країни.

Список літератури

1. ESNA. European Startup Nations Alliance Report 2024. URL: <https://startupnations.eu/report2024> (дата звернення 26.05.2025).
2. European Commission. Startup Nations Standard Progress Overview. URL: <https://commission.europa.eu/startup-nations-standard> (дата звернення 26.05.2025).
3. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Diia – Digital State Infrastructure Overview. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення 26.05.2025).
4. Ukrainian Startup Fund (USF). Membership in European Startup Nations Alliance. URL: <https://usf.com.ua> (дата звернення 26.05.2025).
5. Nicholls A. «We do good things, don't we?»: «Blended Value Accounting in social entrepreneurship». *Accounting, Organizations and Society*. 2009. Vol. 34, No. 6-7. P. 755-769. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.008>
6. Defourny J., Nyssens M. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2017. Vol. 28. P. 2469-2497. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
7. u.ventures. Ukrainian Startup Ecosystem Overview 2024. URL: <https://u.ventures/startup-ecosystem-2024> (дата звернення 27.05.2025).
8. Dey P., Gupta A. Social entrepreneurship versus social business: Conceptual tensions and practical implications. *Global Innovation Index 2024. Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship*. Geneva: World Intellectual Property Organization. 2024. URL: <https://www.wipo.int/global-innovation-index> (дата звернення 27.05.2025).
9. Стрельченко І. І., Овчаренко О. В., Стрельченко А. А. Ринок штучного інтелекту в Україні та світі: аналіз поточної ситуації та перспективи розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 7-8 (320-321). С. 7-16. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-7-16>
10. Kremer-Mbula E. Contextualizing social entrepreneurship: Legal and institutional diversity. *Global Innovation Index 2024. Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship*. Geneva: World Intellectual Property Organization, 2024. URL: <https://www.wipo.int/global-innovation-index> (дата звернення 27.05.2025).
11. Dees J. G. The Meaning of Social Entrepreneurship. Stanford University, 1998. URL: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Dees-MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf (дата звернення 27.05.2025).
12. Martin R. L., Osberg S. Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*. 2007. Vol. 5, No. 2. P. 28-39. URL: https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition (дата звернення 27.05.2025).
13. Smith W. K., Gonin M., Besharov M. L. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*. 2013. Vol. 23, No. 3. P. 407-442. DOI: <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
14. Battilana J., Dorado S. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*. 2010. Vol. 53, No. 6. P. 1419-1440. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
15. Smith W. K., Besharov M. L. Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*. 2019. Vol. 64, No. 1. P. 1-44. DOI: <https://doi.org/10.1177/0001839218759645>
16. Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2-3. P. 308-325.
17. GIIN. Annual Impact Investor Survey. Global Impact Investing Network, 2022.

18. Nicholls A. *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press, 2006.
19. World Intellectual Property Organization. *Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship: Global Innovation Index 2024* URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/special-theme-2024-unlocking-the-promise-of-social-entrepreneurship.html> (дата звернення 28.05.2025).
20. Global Impact Investing Network. *Sizing the Impact Investing Market 2024*. URL: Режим доступу: <https://thegiin.org/publication/post/about-impact-investing/> (дата звернення 28.05.2025).
21. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Green, Social, Sustainability and Sustainability-linked Bonds in Developing Countries*. 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/green-social-sustainability-and-sustainability-linked-bonds-in-developing-countries_782a440f/22d93a4d-en.pdf (дата звернення 28.05.2025).
22. World Economic Forum. *The State of Social Enterprise 2024*. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf (дата звернення 28.05.2025).
23. Department of Economic and Social Affairs. *Sustainable Development. The 17 goals*. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення 29.05.2025).
24. Social Impact Award URL: <https://socialimpactaward.net/> (дата звернення 29.05.2025).
25. Ukrainian Social Venture Fund (USVF). *Annual Report*. 2023.
26. Semenova I. Social Startups in Ukraine: Challenges and Success Stories. *Ukrainian Journal of Social Policy*. 2022. Vol. 4, No. 1. P. 55-72.
27. Digital Tiger: The Market Power of Ukrainian IT. 2024.
28. USAID. *Opportunities and Barriers for Social Enterprises in Ukraine*. 2021.
29. Global Innovation Index 2024 – Special Theme 2024: *Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship* URL: <https://www.wipo.int/global-innovation-index> (дата звернення 30.05.2025).
30. Ministry for Development of Economy of Ukraine. *Draft Law on Social Entrepreneurship*. 2023.

References

1. ESNA. (2024). *European Startup Nations Alliance Report 2024*. Retrieved from <https://startupnations.eu/report2024> (accessed 26 May 2025).
2. European Commission. (2024). *Startup Nations Standard Progress Overview*. Retrieved from <https://commission.europa.eu/startup-nations-standard> (accessed 26 May 2025).
3. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2023). *Diia – Digital State Infrastructure Overview*. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua> (accessed 26 May 2025).
4. Ukrainian Startup Fund. (2024). *Membership in European Startup Nations Alliance*. Retrieved from <https://usf.com.ua> (accessed 26 May 2025).
5. Nicholls, A. (2009). «We do good things, don't we?»: «Blended Value Accounting» in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), 755-769. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.008>
6. Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, 2469-2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
7. u.ventures. (2024). *Ukrainian Startup Ecosystem Overview 2024*. Retrieved from <https://u.ventures/startup-ecosystem-2024> (accessed 27 May 2025).
8. Dey, P., & Gupta, A. (2024). Social entrepreneurship versus social business: Conceptual tensions and practical implications. In *Global Innovation Index 2024 – Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship*. Geneva: World Intellectual Property Organization. Retrieved from <https://www.wipo.int/global-innovation-index> (accessed 27 May 2025).
9. Strelchenko, I. I., Ovcharenko, O. V., & Strelchenko, A. A. (2024). The artificial intelligence market in Ukraine and the world: current situation and development prospects. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 7-8 (320-321), 7-16. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-7-16> (accessed 27 May 2025). [In Ukrainian].
10. Kremer-Mbula, E. (2024). Contextualizing social entrepreneurship: Legal and institutional diversity. *Global Innovation Index 2024. Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship*. Geneva: World Intellectual Property Organization. Retrieved from <https://www.wipo.int/global-innovation-index> (accessed 27 May 2025).

11. Dees, J. G. (1998). The Meaning of Social Entrepreneurship. *Stanford University*. Retrieved from https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Dees-MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf (accessed 27 May 2025).
12. Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 28-39. Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition (accessed 27 May 2025).
13. Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
14. Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
15. Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44. <https://doi.org/10.1177/0001839218759645>
16. Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325.
17. Global Impact Investing Network (GIIN). (2022). Annual Impact Investor Survey. Retrieved from <https://thegiin.org> (accessed 28 May 2025).
18. Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press.
19. World Intellectual Property Organization. (2024). Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship: Global Innovation Index 2024. Retrieved from <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/special-theme-2024-unlocking-the-promise-of-social-entrepreneurship.html> (accessed 28 May 2025).
20. Global Impact Investing Network. (2024). Sizing the Impact Investing Market 2024. Retrieved from <https://thegiin.org/publication/post/about-impact-investing/> (accessed 28 May 2025).
21. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). Green, Social, Sustainability and Sustainability-linked Bonds in Developing Countries. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/green-social-sustainability-and-sustainability-linked-bonds-in-developing-countries_782a440f/22d93a4d-en.pdf (accessed 28 May 2025).
22. World Economic Forum. (2024). The State of Social Enterprise 2024. Retrieved from https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf (accessed 28 May 2025).
23. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development Goals. Retrieved from <https://sdgs.un.org/goals> (accessed 29 May 2025).
24. Social Impact Award. (n.d.). Retrieved from <https://socialimpactaward.net/> (accessed 29 May 2025).
25. Ukrainian Social Venture Fund (USVF). (2023). Annual Report.
26. Semenova, I. (2022). Social startups in Ukraine: Challenges and success stories. *Ukrainian Journal of Social Policy*, 4(1), 55-72.
27. Digital Tiger. (2024). The Market Power of Ukrainian IT.
28. USAID. (2021). Opportunities and Barriers for Social Enterprises in Ukraine.
29. World Intellectual Property Organization. (2024). Global Innovation Index 2024 – Special Theme 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. Retrieved from <https://www.wipo.int/global-innovation-index> (accessed 30 May 2025).
30. Ministry for Development of Economy of Ukraine. (2023). Draft Law on Social Entrepreneurship.

Стаття надійшла до редакції 13.06.2025

Прийнята до публікації 25.06.2025

Опубліковано онлайн 25.07.2025

~ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ~

УДК: 336.7:631.1

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-27-34>

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ РИЗИКІВ КРЕДИТУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Гончар К.О., доктор філософії з фінансів, банківської справи та страхування, викладач кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: sivkovak@ukr.net
ORCID: 0000-0002-8350-3134

Дуленко З.В., студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету фінансів і банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: zlata123777@gmail.com
ORCID: 0009-0003-2517-789X

Анотація. Мета: дослідити особливості оцінки кредитного ризику сільськогосподарських підприємств з урахуванням галузевої специфіки та впливу зовнішніх ризиків, зокрема в умовах воєнного стану. Методика: під час дослідження застосовано такі методи: аналіз і синтез, класифікація, систематизація, порівняльний аналіз, графічний аналіз, метод логістичного моделювання згідно з Постановою НБУ №351. Результати: встановлено, що існуючі підходи до оцінювання кредитоспроможності не повністю враховують специфіку аграрного сектору, що може призводити до заниження або завищення реального ризику. Проведено класифікацію ризиків та здійснено оцінку інтегрального показника боржника. Практична значимість: Результати можуть бути використані банками для адаптації процедур кредитного аналізу до потреб аграрного сектору, особливо в умовах посилення зовнішніх загроз.

Ключові слова: кредитний ризик, сільськогосподарське підприємство, кредитоспроможність, оцінка ризиків, банківське кредитування.

FEATURES OF RISK ASSESSMENT IN THE LENDING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Kateryna Gonchar, PhD in Finance, Banking and Insurance, lecturer at the Department of Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: sivkovak@ukr.net
ORCID: 0000-0002-8350-3134

Zlata Dulenko, student of the first (bachelor's) level of higher education, Faculty of Finance and Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: zlata123777@gmail.com
ORCID: 0009-0003-2517-789X

Abstract. The purpose of the study is to explore the peculiarities of credit risk assessment for agricultural enterprises, taking into account the sectoral. Characteristics and external challenges, particularly under martial law conditions in Ukraine. The importance of financing agricultural enterprises is emphasized, both for the country and for global food security. Method. The article includes the following general scientific methods – analysis and synthesis, classification, systematization, comparative analysis, graphic analysis. The study applies logistic modeling in line with the requirements of the National Bank of Ukraine Regulation No. 351. The analysis also includes the evaluation of financial indicators based on reporting data from LLC «Corteva Agriscience Ukraine» and a classification of both general and sector-specific credit risks. Results. The findings indicate that existing risk assessment methodologies often ignore the specificities of the agricultural sector, such as seasonality, dependence on weather conditions, and technological disruptions. The characteristic features of risks inherent in the process of lending to agricultural enterprises were investigated, the main of which are general and specific risks. The international experience of assessing the credit risk of agricultural enterprises was analyzed and it was established that there are no standardized methods of risk assessment. The integral creditworthiness indicator was calculated, and the enterprise was classified into the fourth credit risk class, indicating moderate risk. It was also shown that external threats, including the destruction of assets due to hostilities, significantly influence credit risk. Scientific novelty. The study identifies a gap in adapting general banking risk assessment models to the unique context of agricultural enterprises. It proposes the integration of sector-specific indicators into standard credit risk assessment procedures. Practical importance. The results can be used by financial institutions to refine credit analysis approaches for agricultural borrowers. The study emphasizes the need for constant risk monitoring and offers practical recommendations for incorporating industry-specific risks into decision-making processes. This is particularly relevant under wartime conditions and in post-conflict economic recovery strategies.

Keywords: credit risk, agricultural enterprise, creditworthiness, risk assessment, bank lending.

JEL Classification: G210; Q140

Постановка проблеми. Сільськогосподарські підприємства відіграють важливу роль в економіці України, але їх діяльність супроводжується високими ризиками через залежність від зовнішніх і внутрішніх чинників. Це ускладнює процес кредитування та підвищує ймовірність фінансових втрат для банків. У зв'язку з цим, актуальним є вдосконалення підходів до оцінки кредитного ризику з урахуванням галузевої специфіки аграрного сектору та нормативних вимог Національного банку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кредитування сільськогосподарських підприємств активно висвітлюється у сучасних наукових дослідженнях як вітчизняних, так і іноземних економістів, що підтверджує актуальність теми. В. М. Гаврилюк [1] наголошує на необхідності структурування кредитних ризиків сільськогосподарських підприємств.

Т. І. Батракова та Д. Ю. Забеліна [2] підкреслюють роль банківського кредитування у відновленні агросектору. А. М. Білоченко [3] звертає увагу на зміни у кредитуванні аграріїв під впливом війни. Л. Гербич і Л. Нетребчук [4] пропонують підходи до виділення факторів впливу на агропідприємства.

Д. Текіч, Б. Мутавджич (D. Tekić, B. Mutavdžić та ін.) за допомогою дискримінантного аналізу та бінарної логістичної регресії визначили вплив факторів на ймовірність схвалення кредитної заявки агрокомпанії [5]. Значний внесок в розробку методу раннього попередження про кредитний ризик сільськогосподарських підприємств зробили М. Чжан, Н. Лі та К. Чжан (M. Zhang, N. Li, C. Zhang) [6]. F. Asciù розробив підхід, який забезпечує можливість фінансовим установам здійснювати оцінювання кредитного ризику, пов'язаного з природним капіталом, у різних сільськогосподарських секторах та географічних регіонах. У межах цього підходу враховуються такі екологічні чинники, як доступність, споживання та якість водних ресурсів, стан ґрунтового покриву, рівень біорізноманіття, обсяги енергоспоживання та викиди парникових газів. [7]

Видокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на актуальність тематики та наявність значного наукового доробку у сфері оцінювання ризиків кредитування сільськогосподарських підприємств, питання врахування галузевих особливостей такого кредитування залишається недостатньо дослідженим і потребує подальшого наукового опрацювання, а саме: сезонність виробництва, залежність від погодних умов, технологічні ризики тощо. Існуючі підходи до оцінки кредитоспроможності часто застосовуються без адаптації до специфіки сільського господарства, що знижує точність оцінки ризиків та ефективність управління кредитним ризиком.

Мета дослідження. Проаналізувати та оцінити кредитні ризики сільськогосподарських підприємств із урахуванням їх галузевої специфіки та відповідно до нормативно-правових вимог.

Основний матеріал. Україна входить до числа провідних експортерів зернових культур, олії та інших аграрних продуктів, тому стабільна діяльність сільськогосподарських підприємств є запорукою не лише національної, а й глобальної продовольчої безпеки. Крім того, аграрний сектор суттєво сприяє розвитку суміжних галузей економіки. Фінансова підтримка аграрних підприємств, зокрема через механізми кредитування, відіграє ключову роль для економіки України. Враховуючи структуру зовнішньої торгівлі, можна зазначити, що продукція сільського господарства у 2024 році забезпечила близько 50% валютних надходжень, що робить цей сектор одним із головних джерел поповнення валютних резервів та сприяє стабільності національної валюти й економіки загалом [8].

Кредитування аграрних підприємств є важливим елементом фінансування сільського господарства, проте воно супроводжується високим рівнем ризиків, обумовлених як загальноекономічними факторами, так і специфікою галузі. Слід зазначити, що відповідно до Постанови Правління НБУ №64 від 11.06.2018 «Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах» «кредитний ризик – це ймовірність виникнення збитків або додаткових витрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок невиконання боржником/контрагентом узятих на себе зобов'язань відповідно до умов договору» [9]. Ризики, що виникають у процесі кредитування сільськогосподарських підприємств, поділяються на дві основні категорії: загальні, характерні для будь-якого виду підприємницької діяльності, та специфічні, обумовлені особливостями функціонування аграрного сектору (рис.1) [1].



Рис.1 Класифікація ризиків функціонування агропідприємств

Джерело: складено авторками на основі [1, с.292-296]

З рисунку 1 очевидно, що загальні та специфічні ризики функціонування сільськогосподарських підприємств зумовлює необхідність ретельного аналізу ризик-профілю позичальника при прийнятті рішень щодо кредитування. Врахування галузевої специфіки, сезонності, залежності від природних умов і ринку аграрної продукції є ключовим фактором у формуванні ефективної системи управління кредитними ризиками в аграрному секторі економіки.

Міжнародний досвід охоплює різні методики оцінки кредитного ризику, що включають фінансові, операційні, ринкові та стратегічні фактори, до таких методик належать «5C», FICO-скоринг, USDA (ERS, NASS) – США; COPF, Fi-compass – Німеччина; AgriStability and AgriInvest programs – Канада; Big Data Credit Scoring – Китай. В Сербії актуальним підходом до оцінки кредитного ризику сільськогосподарських підприємств є оцінка внутрішніх детермінант кредитного ризику компаній – показників фінансового левериджу, рентабельності, ліквідності, платоспроможності, фінансової стабільності та ефективності. [5] Також важливим є раннє попередження кредитного ризику, деякі дослідники пропонують для реалізації превентивних заходів впливу на кредитний ризик застосовувати багаторівневий аналіз аналітичного ієрархічного процесу (АНР), що включає дослідження впливу таких індикаторів: фінансова спроможність, рівень розвитку фінансування ланцюга постачання та загальний стан самого ланцюга постачання. [6]

Особливої уваги під час оцінки кредитного ризику сільськогосподарських підприємств потребує врахування специфічних умов функціонування таких компаній та природного капіталу (наприклад, доступність водних ресурсів, кліматичні особливості, якість ґрунту, використання добрив, використання відновлювальної енергії). F. Ascui було запропоновано модель оцінки кредитних ризиків, що враховує ці фактори. Така модель враховує вплив зовнішніх чинників та дозволяє спростити фінансовим установам прийняття рішень щодо умов видачі кредиту. [7]

Згідно з вимогами Постанови Правління Національного банку України №351 від 30.06.2016 «Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями», процес оцінювання кредитного ризику складається з декількох етапів (рис.2).

Перший етап полягає у визначенні ймовірності дефолту позичальника (Probability of Default, PD). Для цього банк застосовує логістичну модель, за допомогою якої розраховується інтегральний показник. На підставі отриманого значення інтегрального показника позичальника класифікують до відповідного класу кредитоспроможності, після чого ймовірність дефолту визначається за допомогою спеціально встановленої таблиці відповідностей.

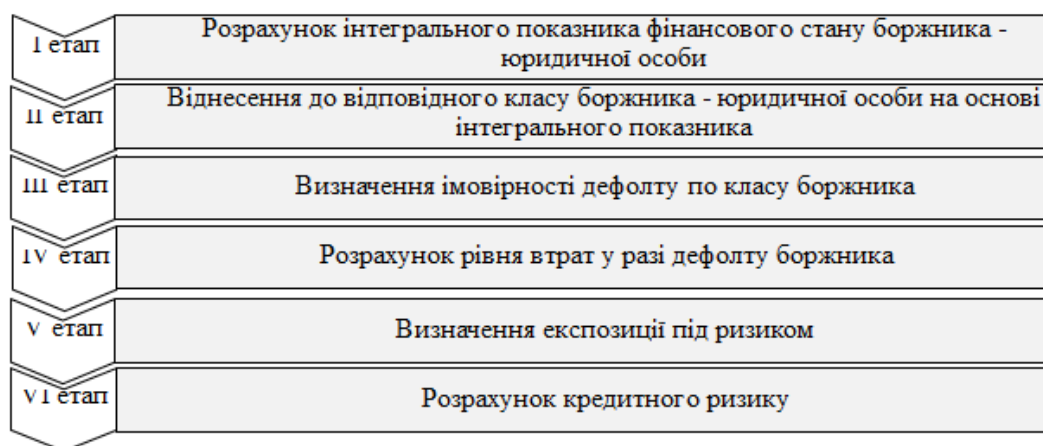


Рис.2 Процес розрахунку кредитного ризику

Джерело: систематизовано авторками на основі [10]

Оцінка втрат у разі дефолту (Loss Given Default, LGD) здійснюється шляхом аналізу забезпечення за кредитом із урахуванням його ринкової вартості та рівня ліквідності. Значення коефіцієнта ліквідності встановлюється відповідно до нормативно закріплених таблиць. Величина експозиції на момент дефолту (Exposure at Default, EAD) визначається як загальна сума заборгованості за відповідним активом, збільшена на обсяг сформованих резервів та величину застосованого дисконту.

На основі розрахованих значень PD, LGD та EAD банк отримує можливість обчислити величину кредитного ризику. Завершальним, проте не менш важливим етапом управління кредитним ризиком є постійний моніторинг фінансового стану позичальника, що передбачає регулярне оновлення відповідної інформації. У разі зміни обставин банк може здійснювати перегляд кредитного класу позичальника та переоцінку розрахованих ризикових показників.

Відобразимо процес оцінювання кредитного ризику відповідно до вимог Постанови НБУ №351 на прикладі ТОВ «Кортева Агрісаєнс Україна». Дане підприємство згідно з видом економічної діяльності класифікується до секції А – «Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство». Для визначення розміру компанії застосовується підхід, передбачений Господарським кодексом України, який ґрунтується на аналізі середньооблікової чисельності працівників та обсягу річного доходу. Згідно з цими критеріями підприємство належить до категорії суб'єктів середнього підприємництва. Відповідно, беручи до уваги належність підприємства до секції А та його віднесення до суб'єктів середнього бізнесу, для визначення інтегрального показника його фінансового стану буде застосовано відповідну логістичну модель, передбачену Постановою №351:

$$Z = 2,599 + 0,451X_2 + 0,637X_3 + 0,529X_8 + 0,362X_9 + 0,756X_{11} \quad (1)$$

Для обчислення значень змінних X_i , які входять до складу логістичної моделі, необхідно розрахувати відповідні фінансові коефіцієнти та встановити діапазони їх значень відповідно до додатку 7 вищезазначеної Постанови. Отримані результати розрахунків фінансових показників наведені в таблиці 1 та використовуються для подальшого визначення інтегрального показника фінансового стану боржника – юридичної особи.

Таблиця 1

Розрахунок фінансових показників, що використовуються для розрахунку інтегрального показника фінансового стану боржника – юридичної особи

Фінансовий показник	Характеристика	Формула розрахунку	Алгоритм розрахунку для великого або середнього підприємства	Значення показника, %
1. K2 - показник загальної ліквідності	Спроможність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів	Оборотні активи / Поточні зобов'язання і забезпечення	(ф. 1 р. 1125 + р. 1100 + р. 1110 + р. 1165 гр. 4) / ф. 1 р. 1695 гр. 4	108,3

2. К5 - показник оборотності запасів	Період повного обороту запасів	Запаси / Собівартість реалізованої продукції	$((\text{ф. 1 р. 1100} + \text{р. 1110 гр. 4}) \cdot 365) / \text{ф. 2 р. 2050 гр. 3}$	21 871,4
3. К8 - показник оборотності кредиторської заборгованості	Період повного обороту кредиторської заборгованості	Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги / Собівартість реалізованої продукції	$(\text{ф. 1 р. 1615 гр. 4} \times 365) / \text{ф. 2 р. 2050 гр. 3}$	16 361,6
4. К9 - показник рентабельності операційної діяльності	Ефективність операційної діяльності підприємства	Фінансовий результат від операційної діяльності/ Чистий дохід від реалізованої продукції (зароблених страхових премій)	$(\text{ф. 2 р. 2190} - \text{р. 2195 гр. 3}) / (\text{ф. 2 р. 2000} + \text{р. 2010 гр. 3})$	-006,5
5. К11 - показник покриття боргу чистим доходом	Спроможність обслуговування боргу доходами від основного виду діяльності	Чисті короткострокові та довгострокові зобов'язання/ Чистий дохід від реалізованої продукції (зароблених страхових премій)	$(\text{ф. 1 р. 1510} + \text{р. 1515} + \text{р. 1600} + \text{р. 1610} - \text{р. 1165 гр. 4}) / (\text{ф. 2 р. 2000} + \text{р. 2010 гр. 3})$	-007,8

Джерело: розраховано авторками на основі даних [10; 11]

Враховуючи отримані значення фінансових коефіцієнтів, нами встановлено відповідні значення змінних X_i і логістичної моделі та проведено розрахунок інтегрального показника (табл.2).

Таблиця 2

Розрахунок інтегрального показника боржника – юридичної особи
ТОВ «Кортева Агрісаєнс Україна»

Група видів економ. д-ті	Інтегральний показник		Фінансові показники (K_i)		Діапазони фін. показників	Мінімальне значення діапазону ($K_i \min$)	Максимальне значення діапазону ($K_i \max$)	Показники (X_i)	
	Модель	Значення	Назва	Значення				Назва	Значення
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство: секція А	$Z = 2,599 + 0,451X_2 + 0,637X_5 + 0,529X_8 + 0,362X_9 + 0,756X_{11}$	2,755	К ₂	108,3%	3	80,81%	111,94%	X ₂	-0,1756
			К ₅	21 871,4%	3	18 833,8%	25 755,1%	X ₅	0,327
			К ₈	16 361,6%	5	Дорівнює або більше ніж 8 878,9%		X ₈	-0,911
			К ₉	-006,5%	1	Менше ніж 0,7%		X ₉	-1,452
			К ₁₁	-007,8%	1	Менше ніж -0,62%		X ₁₁	1,3689

Джерело: розраховано авторками на основі даних [10; 11]

Проведені обчислення дозволяють стверджувати, що значення інтегрального показника для боржника – юридичної особи ТОВ «Кортева Агрісаєнс Україна» становить 2,755. Оскільки цей показник належить до інтервалу [2,45; 3,12], підприємство підлягає класифікації до 4 кредитного класу (табл.3).

Віднесення до 4 класу свідчить про наявність помірного кредитного ризику для банківської установи. Такий рівень ризику характеризується проміжним становищем між найнижчим (1 клас) і найвищим (9 клас) ризиком. Це означає, що фінансовий стан підприємства в цілому

можна вважати задовільним, однак існують ознаки можливої тенденції до його погіршення, що зумовлює необхідність більш ретельного моніторингу з боку кредитора.

Таблиця 3

Визначення класу боржника – юридичної особи для великого або середнього підприємства за інтегральним показником

Види економічної діяльності	Діапазони значень інтегрального показника за класами									
	значення	клас 1	клас 2	клас 3	клас 4	клас 5	клас 6	клас 7	клас 8	клас 9
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство - секція А	Більше або дорівнює	4,46	3,79	3,12	2,45	1,77	1,1	0,43	-0,24	-
	Менше ніж	-	4,46	3,79	3,12	2,45	1,77	1,1	0,43	-0,24

Джерело: Постанова Правління НБУ №351 [10]

Ймовірність дефолту для позичальників, віднесених до 4 класу, становить у межах 4,9–9%. Водночас важливо враховувати, що на фінансові показники підприємства суттєво вплинули форс-мажорні обставини, зокрема знищення запасів унаслідок обстрілу. Отже, можна зробити висновок, що кредитування ТОВ «Кортева Агрісаєнс Україна» супроводжується підвищеним рівнем ризику. Основні загрози зумовлені зовнішніми факторами – такими як знищення матеріальних активів, ушкодження інфраструктури тощо, тому можна вважати, що за умов стабілізації безпекової ситуації підприємство має потенціал для відновлення своєї платоспроможності та може розглядатися як перспективний і надійний позичальник. Виходячи з всього вищезазначеного, одним з можливих та найефективніших способів покращити оцінювання ризиків кредитування сільськогосподарських підприємств є створення багатофакторної моделі у якій одними з використовуваних при розрахунку факторів є кліматично-природний, військово-політичний тощо.

Висновки. Кредитування сільськогосподарських підприємств є важливою складовою фінансування аграрного сектору, який відіграє ключову роль в економіці України. Проте процес супроводжується значними ризиками як загального характеру, так і специфічними для галузі. Проведений аналіз показав, що ефективно управління кредитним ризиком вимагає глибокого розуміння галузевої специфіки, включно з сезонністю виробництва, залежністю від природних умов, а також врахуванням системних економічних чинників. Застосування логістичної моделі відповідно до вимог Постанови НБУ №351 дозволяє банкам об'єктивно оцінювати кредитоспроможність позичальників, визначати ймовірність дефолту та формувати відповідну політику кредитування. На прикладі ТОВ «Кортева Агрісаєнс Україна» було встановлено наявність помірного кредитного ризику, зумовленого переважно зовнішніми форс-мажорними факторами. За умов належного управління ризиками та державної підтримки аграрії можуть залишатися надійними позичальниками та рушієм економічної стабільності країни.

Перспективи подальших досліджень у даному науковому напрямку полягають не лише в аналітичній оцінці фінансового стану аграрних підприємств, але й у розробці таких економіко-статистичних моделей, що враховуватимуть як галузеві особливості, так і зовнішні загрози.

Список літератури

1. Гаврилюк В.М. Кредитні ризики сільськогосподарських підприємств та їх структурування. *Інфраструктураринку*. 2020. № 42. С. 292–296. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-49>. (дата звернення 02.05.2025).
2. Батракова Т.І., Забеліна Д.Ю. Роль банківського кредитування у сільському господарстві України. Зб. матер. круглого столу «Відновлення сільських територій в умовах повоєнного відродження», м. Запоріжжя, 21 трав. 2024 р. С. 117–120.
3. Білоченко А.М. Кредитування аграрного сектору України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-3>. (дата звернення 03.05.2025).
4. Гербич Л., Нетребчук Л. Кредитоспроможність сільськогосподарських підприємств. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. Т. 133,

№ 5. С. 88–101. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)08). (дата звернення 03.05.2025).

5. Tekić D., Mutavdžić B. et al. Credit risk assessment of agricultural enterprises in the Republic of Serbia: Logistic regression vs discriminant analysis. *Ekonomika poljoprivrede*. 2021. Vol. 68. Iss. 4. P. 881-894. URL: <https://scindeks.ceon.rs/Article.aspx?artid=0352-34622104881T>. (дата звернення 05.05.2025).

6. Zhang M., Li N., Zhang C. Early Warning Method of Credit Risk of Agricultural Enterprises in Guizhou Province Based on AHP. *Atlantis Press*. 2023. URL: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-198-2_66. (дата звернення 10.05.2025).

7. Ascuí F. Natural Capital Credit Risk Assessment in Agricultural Lending: An Approach Based on the Natural Capital Protocol. Oxford. 2019. URL: <https://www.unepfi.org/publications/natural-capital-credit-risk-assessment-in-agricultural-lending/>. (дата звернення 10.05.2025).

8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення 05.05.2025).

9. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова Нац. Банку України від 11.06.2018 № 64: станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>. (дата звернення 05.05.2025).

10. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Нац. Банку України від 30.06.2016 № 351: станом на 25 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>. (дата звернення 05.05.2025).

11. Офіційний сайт Corteva Agriscience. URL: <https://www.corteva.com.ua/>. (дата звернення 15.05.2025).

References

1. Havryliuk, V. M. (2020) Kredytni ryzyky silskohospodarskykh pidpryemstv ta yikh strukturuvannya. *Infrastruktura rynku* [Credit risks of agricultural enterprises and their structuring]. *Infrastruktura rynku*, 42, 292–296. Retrieved from <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-49>. (accessed 02 May 2025). [In Ukrainian].

2. Batrakova, T.I. & Zabelina, D.Iu. (2024). Rol bankivskoho kredytuvannya u silskomu hospodarstvi Ukrainy [The role of bank lending in agriculture in Ukraine]. *Zbirnyk materialiv Kruhloho stolu «Vidnovlennia silskykh terytorii v umovakh povoiennoho vidrodzhennia»* [Collection of materials from the Round Table "Restoration of Rural Areas in the Conditions of Post-War Revival"]. *Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet*, 117–120 [In Ukrainian].

3. Bilochenko, A. M. (2023) Kredytuvannya aharnoho sektoru Ukrainy v umovakh viiny [Lending to the agricultural sector of Ukraine in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48, Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-3>. (accessed 03 May 2025). [In Ukrainian].

4. Herbych, L., Netrebchuk, L. (2020) Kredytospromozhnist silskohospodarskykh pidpryemstv [Creditworthiness of agricultural enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, 133(5), 88–101. Retrieved from [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)08). (accessed 03 May 2025). [In Ukrainian].

5. Tekić, D., Mutavdžić, B. et al. (2021) Credit risk assessment of agricultural enterprises in the Republic of Serbia: Logistic regression vs discriminant analysis. *Ekonomika poljoprivrede*, vol. 68, iss. 4. pp. 881-894. Retrieved from <https://scindeks.ceon.rs/Article.aspx?artid=0352-34622104881T>. (accessed 05 May 2025).

6. Zhang, M., Li, N., Zhang, C. (2023) Early Warning Method of Credit Risk of Agricultural Enterprises in Guizhou Province Based on AHP. *Atlantis Press*, Retrieved from https://doi.org/10.2991/978-94-6463-198-2_66. (accessed 10 May 2025).

7. Ascuí, F. (2019) Natural Capital Credit Risk Assessment in Agricultural Lending: An Approach Based on the Natural Capital Protocol. Oxford. Retrieved from <https://www.unepfi.org/publications/natural-capital-credit-risk-assessment-in-agricultural-lending/>. (accessed 10 May 2025).

8. State Statistics Service of Ukraine (2025). Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (accessed 05 May 2025). [In Ukrainian].

9. National Bank of Ukraine (2025). Regulations on the organization of the risk management system in banks of Ukraine and banking groups. (Order No. 64, June 11). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>. (accessed 05 May 2025). [In Ukrainian].

10. National Bank of Ukraine (2025). Regulation on the determination of the size of credit risk

by banks in Ukraine for active banking operations. (Order No. 351, June 30). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>. (accessed 05 May 2025). [In Ukrainian].

11. Ofitsiyni sait Corteva Agriscience [Corteva Agriscience official website]. Retrieved from <https://www.corteva.com.ua/>. (accessed 15 May 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025

Прийнята до публікації 20.06.2025

Опубліковано онлайн 25.07.2025

ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БАНКІВ ЗА СИСТЕМОЮ SREP: ЗАРУБІЖНИЙ Й НАЦІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД

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

Масюк В.О., студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 курсу факультету фінансів і банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: vika.masuyk@gmail.com

ORCID: 0009-0003-5422-7227

Анотація. У статті розкрито сутність фінансової стійкості як економічної категорії та розглянуто теоретичні та практичні аспекти оцінювання фінансової стійкості банків в умовах макроекономічної нестабільності на основі ризик-орієнтованої методології SREP, що запроваджено в Україні у контексті гармонізації з європейськими стандартами банківського нагляду. Метою дослідження є визначення теоретичних засад оцінювання фінансової стійкості банків в рамках системи SREP, а також огляд зарубіжного досвіду її практичного застосування з метою формування методичних рекомендацій для вдосконалення вітчизняної наглядової практики. Методика дослідження включає аналіз вітчизняних і міжнародних нормативних джерел, порівняння європейської та української практики застосування SREP, узагальнення результатів наглядових перевірок, а також використання елементів структурно-логічного аналізу для виявлення ключових проблем і перспектив розвитку оцінювання фінансової стійкості банків в умовах невизначеності. У результаті дослідження визначено основні компоненти оцінки за системою SREP, окреслено переваги її використання порівняно з традиційними методиками, виявлено проблеми під час впровадження методології в Україні (кадрові, інституційні, нормативні), проаналізовано результати оцінки банківської стійкості у країнах ЄС та України, надано пропозиції щодо удосконалення національної практики. Особливу увагу приділено оцінці бізнес-моделей банків, достатності капіталу, ролі стрес-тестування та інспекційних перевірок. Майбутні напрями досліджень варто орієнтувати на подальшій модернізації стрес-тестів, цифровізації нагляду та імплементації європейських стандартів, зокрема через запровадження контрциклічних буферів капіталу.

Ключові слова: фінансова стійкість, SREP, ризики, банківський нагляд, капітал, бізнес-модель.

ASSESSMENT OF FINANCIAL STABILITY OF BANKS ACCORDING TO THE SREP SYSTEM: FOREIGN AND NATIONAL EXPERIENCE

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

e-mail: kovalenko-6868@ukr.net

ORCID: 0000-0003-2783-186X

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

e-mail: vika.masuyk@gmail.com

ORCID: 0009-0003-5422-7227

Abstract. The article reveals the essence of financial stability as an economic category and examines the theoretical and practical aspects of assessing the financial stability of banks in conditions of macroeconomic instability based on the risk-based SREP methodology, which was introduced in Ukraine in the context of harmonization with European standards of banking supervision. The purpose of the study is to determine the theoretical principles of assessing the financial stability of banks within the framework of the SREP system, as well as review foreign experience of its practical application in order to form methodological recommendations for improving domestic supervisory practice. The research methodology includes an analysis of domestic and international regulatory sources, a comparison of European and Ukrainian practice of applying SREP, a generalization of the results of supervisory inspections, as well as the use of elements of structural and logical analysis to identify key problems and prospects for the development of assessing the financial stability of banks in conditions of uncertainty. The study identified the main components of the SREP assessment, outlined the advantages of its use compared to traditional methods, identified problems during the implementation of the methodology in Ukraine (human resources, institutional, regulatory), analyzed the results of the assessment of banking stability in the EU countries and Ukraine, and provided proposals for improving national practice. Special attention was paid to the assessment of bank business models, capital adequacy, the role of stress testing and inspections. Future research directions should be focused on further modernization of stress tests, digitalization of supervision, and implementation of European standards, in particular through the introduction of countercyclical capital buffers.

Keywords: financial stability, SREP, risks, banking supervision, capital, business model.

JEL Classification: G210; G280; G320; E580

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку фінансової системи України характеризується підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлений тривалим збройним конфліктом, глобальними економічними потрясіннями, інфляційними процесами та дестабілізацією зовнішньоекономічних зв'язків. У таких умовах питання забезпечення фінансової стійкості банків набуває особливої актуальності, оскільки саме банки виступають основними посередниками у фінансовому секторі та джерелом кредитних ресурсів для національної економіки. Фінансова стійкість банку, будучи багатокомпонентною характеристикою, потребує для ефективного оцінювання наявності певного інструментарію, однак постає проблема у неможливості отримати об'єктивну та повну картину завдяки використанню традиційних підходів до визначення рівня стійкості у період невизначеності через не врахування специфічних ризиків.

Таким чином, виникає потреба у вдосконаленні методологічного підходу до оцінювання фінансової стійкості банку, адаптованого до сучасних викликів, та запровадженні ризик-орієнтованого підходу SREP, що дозволить не лише оцінювати поточний стан банку, але й ефективно прогнозувати його здатність протистояти шокам у майбутньому. Зарубіжний досвід засвідчує його ефективність як засобу забезпечення стабільності банківського сектору, в свою чергу в Україні SREP тільки набирає обертів і вже на сьогодні є ключовим елементом приведення нагляд до європейських стандартів. Попри інтенсивне нормативне впровадження системи SREP у національну практику, її теоретичне осмислення, методологічне забезпечення, а також можливість інтеграції із традиційними інструментами оцінювання залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика теоретичного обґрунтування та визначення рівня фінансової стійкості банків знайшла відображення у працях багатьох науковців. Значний внесок у розвиток даного напрямку зробили М.Федишин [1], О.Вінниченко [2], А. Колесніченко [3], В. Коваленко [4], зокрема оцінюванню фінансової стійкості в умовах економічної нестабільності, спричиненою пандемією та початком воєнного стану присвячені доробки з фінансів В.Варцаби [5], Н. Селюченко [6] тощо.

Макроекономічна нестабільність, збільшення ризикованості діяльності фінансових установ спричинила необхідність запровадження ризик-орієнтованого підходу до оцінювання життєздатності установ. Тож упродовж останніх років дослідниками приділяється значна увага питанням впровадження SREP та її практичного використання у країнах ЄС та в Україні. У вітчизняному науковому середовищі дослідження загалом обмежуються переважно описом нормативної бази без належної критичної оцінки ефективності її застосування, однак незважаючи на це було знайдено наукові праці О.Вовчак [7] та Л. Новікової [8], у яких автори розглядають загальні принципи оцінювання банків відповідно до методології SREP, особливості реалізації цього процесу в діяльності Національного банку України та описують основні етапи здійснення наглядової оцінки згідно з підходами SREP. Зазначені дослідження підтверджують потребу у ознайомленні з зарубіжним досвідом та формуванням методичних рекомендацій для вдосконалення національної практики банківського нагляду.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри широке поширення підходу SREP у країнах ЄС та наявні напрацювання, низка аспектів системи SREP як інструменту оцінки фінансової стійкості залишається нерозкритою особливо в умовах країн із нестабільним фінансовим середовищем, його адаптація до специфіки українського банківського сектору відбувається нерівномірно, зокрема, виявлений певний ряд труднощів, таких як: відсутність єдиної інтерпретаційної бази щодо трактування результатів перевірки SREP; інституційні бар'єри впровадження систем ICAAP/ILAAP у невеликих банках, які не мають ресурсів для комплексного ризик-менеджменту; брак підходів до інтеграції результатів SREP в загальну стратегію управління фінансовою стійкістю банку; слабка інституційна спроможність нагляду в частині горизонтального порівняння банків за ризик-профілями; дефіцит наукових підходів до аналізу ефективності рішень НБУ прийнятих на основі SREP для запобігання кризовим явищам, відсутність або нестача кваліфікованих кадрів тощо.

Метою статті є визначення теоретичних засад оцінювання фінансової стійкості банків в рамках системи SREP, а також огляд зарубіжного досвіду її практичного застосування з метою формування методичних рекомендацій для вдосконалення вітчизняної наглядової практики.

Основний матеріал. На тлі кризових явищ, у тому числі спричиненими пандемією COVID-19 та повномасштабною війною в Україні, одним з об'єктів, який зазнав значного тиску та негативного впливу дестабілізуючих чинників, став банківський сектор, що виконує критично важливу функцію забезпечення фінансової стабільності та підтримки економіки. В умовах зростаючої невизначеності банки залишаються ключовими учасниками фінансової системи, адже забезпечують фінансування бізнесу, державних програм та відбудови країни, тому зниження здатності банку підтримувати належний рівень капіталу й ліквідності та неможливості виконати в повному обсязі свої зобов'язання може суттєво ускладнити економічне відновлення. Отже, у цьому контексті особливої актуальності набуває питання оцінювання фінансової стійкості банків як інструменту виявлення ризиків і запобігання загрозам їх платоспроможності.

Розпочнемо з визначення фінансової стійкості як економічної категорії. Поняттю «фінансова стійкість» присвячено багато наукових праць, як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі, проте, незважаючи на значну увагу дослідників до цієї теми, у вітчизняному науковому середовищі досі відсутнє єдине, загальновизнане визначення цього терміну.

Аналіз наукових робіт авторів [1-4] дає можливість пояснити фінансову стійкість як якісну оцінку фінансового стану банку, що відображає його достатність, збалансованість між активами та фінансовими ресурсами за умови підтримання необхідного рівня ліквідності й платоспроможності, здатності до отримання прибутку, ефективного управління ризиками, і забезпечення стабільної участі в економічній системі держави.

З огляду на таке визначення фінансової стійкості автором даної статті зроблено висновок, що її оцінювання потребує комплексного підходу з урахуванням специфіки кризових умов та специфічних ризиків, що наявні у цей період.

Проаналізувавши вітчизняні джерела, через багатозначність досліджуваного поняття була виявлена величезна кількість підходів до визначення рівня фінансової стійкості, серед яких:

- система рейтингових оцінок CAMELSO;
- коефіцієнтний метод;
- методика рейтингової оцінки В. Кромонава, О. Ширінської;
- система обов'язкових нормативів.

Слід зауважити, що перераховані методики не можуть надати об'єктивну та повну оцінку життєздатності банків, вони не адаптовані до форс-мажорних подій й не враховують ризики, тому актуальним стало впровадження та практичне застосування методичного інструментарію, який був би об'єктивніше за інші та з можливістю прогнозування.

Такий інструментарій (ризик-орієнтований підхід до оцінювання фінансової стійкості - єдина процедура наглядних перевірок та оцінки банків – SREP) став доступним у 2015 році у Європі, а в Україні - у жовтні 2020 року. Основна мета використання методології SREP — забезпечити всебічне розуміння ризикового профілю банку, виявити потенційні загрози його стабільності, оцінити внутрішні процеси управління ризиками, визначити, чи дотримуються банки відповідних законів і нормативних актів й чи відповідають вони очікуванням нагляду, та за потреби вжити наглядових заходів.

Оцінювання рівня фінансової стійкості за цією методикою здійснюється на постійній основі щорічно для всіх банків, починаючи з 1 січня, із подальшим щоквартальним оновленням даних відповідно до національних та міжнародних нормативно-правових актів (зокрема директив і настанов) й включає оцінку ICAAP та ILAAP установи, а також проведення стрес-тестів.

Слід відмітити, що в Україні ICAAP та ILAAP запроваджено нещодавно, а саме у 2022 та 2024 році. На думку НБУ, запровадження цих нововведень дозволить узгодити українські нормативно-правові акти з європейськими стандартами, що, у свою чергу, позитивно вплине на підвищення фінансової стійкості банків і зміцнення банківського сектору в цілому [9].

Процес оцінки за системою SREP відбувається за декількома етапами, що наведені у рисунку 1.

На першому етапі регулятор збирає джерела якісної та кількісної інформації. За результатами зібраної інформації на другому етапі передбачається аналіз чотирьох ключових компонентів (рис.2). За цими елементами виставляються інтегровані бали від 1 до 4, що вказує на ступінь ризику: 1 – низький рівень ризику; 4 – високий рівень ризику. Для балів 2 та 3 застосовуються окремі кваліфікатори, що забезпечують більш точне відображення змін, що відбуваються щороку.

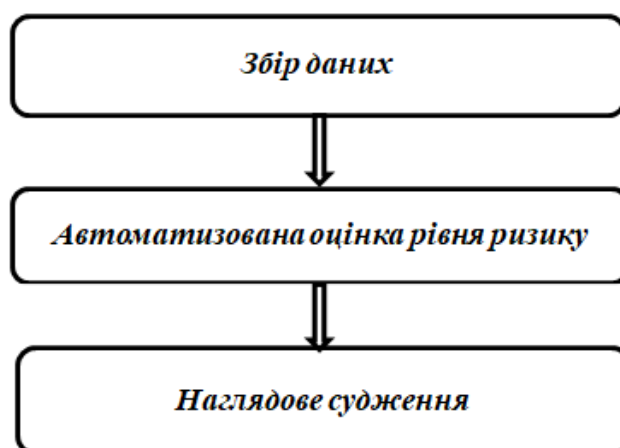


Рис. 1. Етапи проведення оцінювання фінансової стійкості за методологією SREP

Джерело: сформовано автором за матеріалом [10]

На першому етапі регулятор збирає джерела якісної та кількісної інформації. За результатами зібраної інформації на другому етапі передбачається аналіз чотирьох ключових компонентів (рис.2). За цими елементами виставляються інтегровані бали від 1 до 4, що вказує на ступінь ризику: 1 – низький рівень ризику; 4 – високий рівень ризику. Для балів 2 та 3 застосовуються окремі кваліфікатори, що забезпечують більш точне відображення змін, що відбуваються щороку.

На фінальному етапі згідно отриманих результатів виставляється загальний бал, регулятор формує Звіт та про результати повідомляє банк листом-повідомленням, надаючи за потреби рекомендації для покращення функціонування аналізованої установи.

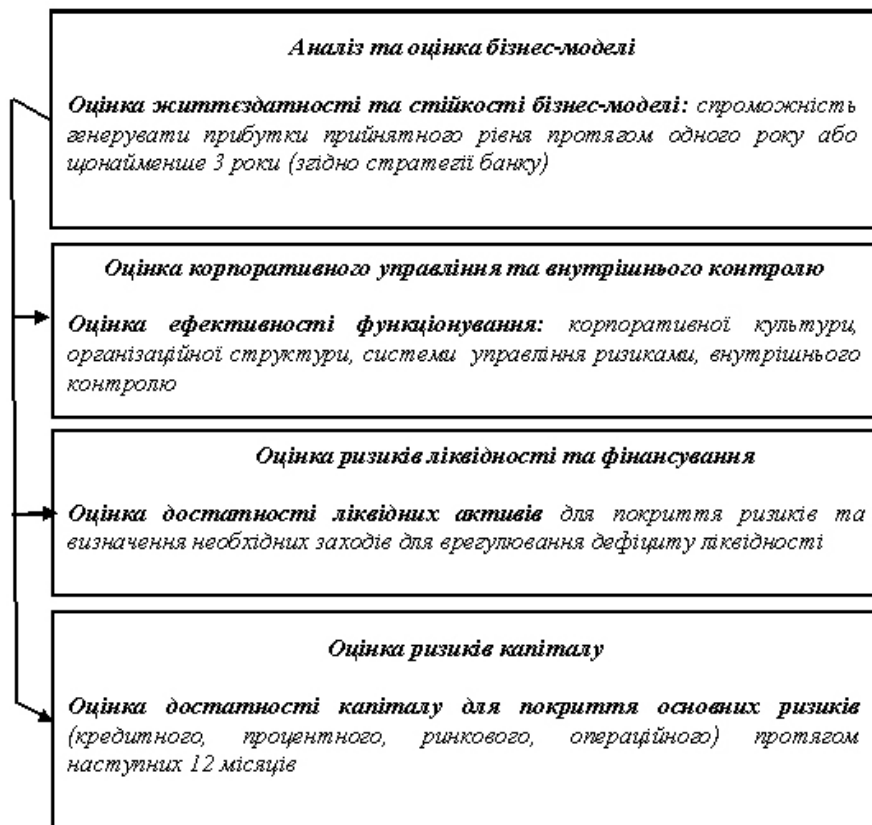


Рис. 2. Компоненти оцінки банків за методологією SREP

Джерело: сформовано автором за матеріалом [10].

Таким чином використання цієї методики сприяє підвищенню прозорості, зниженню рівня корупції та зміцненню фінансової системи як Європейського Союзу, так і України. Її подальше застосування, без сумніву, матиме позитивний ефект. А для досягнення вищеперерахованих цілей ЄЦБ планує вдосконалити процес оцінювання, зробивши його простішим і більш надійним завдяки використанню штучного інтелекту та відповідних цифрових рішень у сфері нагляду за фінансовою стійкістю та життєздатністю банків.

Після дослідження теоретичних засад оцінювання фінансової стійкості за системою SREP з огляду на збільшення рівня невизначеності та ризиків для економіки більш доцільним та корисним буде також огляд національного та зарубіжного практичного використання та результатів оцінки стійкості банків за даною методологією.

Розпочнемо з розгляду зарубіжного досвіду. Згідно оцінки фінансової стійкості європейських банків можна побачити, що загалом за 2024 рік вдалося покращити 15% банкам свої результати перевірки, що на 4% більше, ніж у 2023 році, у 74% загальний бал лишився на рівні базисного року, а 11% банківських установ, що на 3% менше ніж у 2023 році, відчули деяке погіршення через зміни процентної ставки за банківською книгою (рис.3).

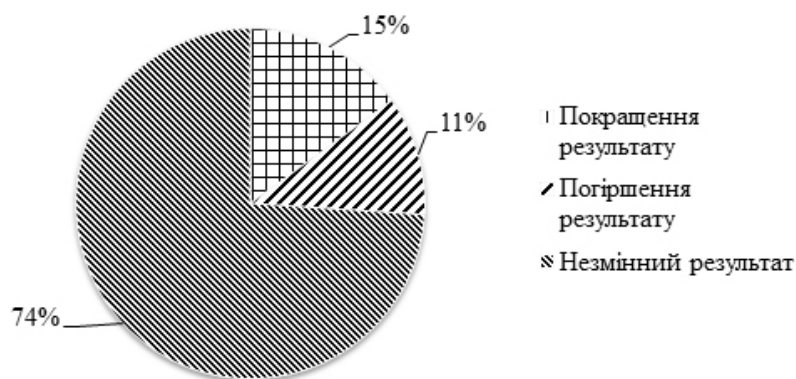


Рис.3. Зміна зведених результатів SREP у 2024 році порівняно з 2023 роком, %

Джерело: [11]

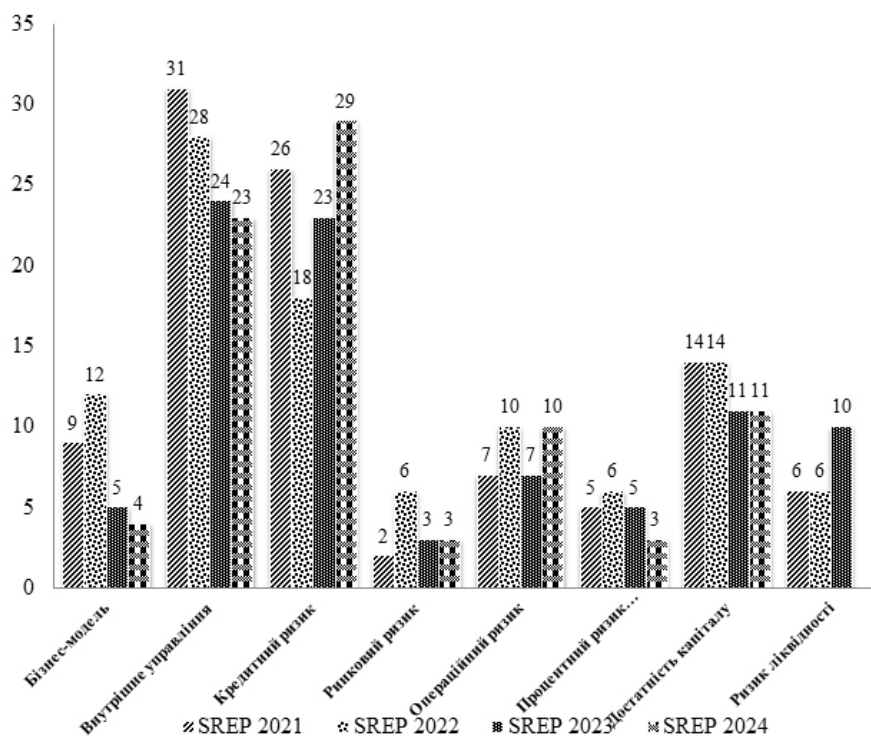


Рис. 4. Якісні показники за оцінкою SREP за період 2021-2024 рр., %

Джерело: [11]

У процесі оцінювання виявлено, що на кінець аналізованого періоду найбільшу кількість наглядових заходів було впроваджено за такими компонентами, як проблеми, пов'язані з кредитним й операційним ризиком, ризиком ліквідності та внутрішнім управлінням (рис.4).

Аналізуючи окремий компонент такий як бізнес-модель (рис.5) визначено ряд проблем, що призвели до погіршення загальних оцінок (зростання у 2024 році банків з балом 4, який вказує на велику ризикованість діяльності) - зменшення ЧПД, зростаючий тренд операційних витрат, неефективність управлінських рішень і відсутність чіткого бачення подальшого розвитку бізнесу.

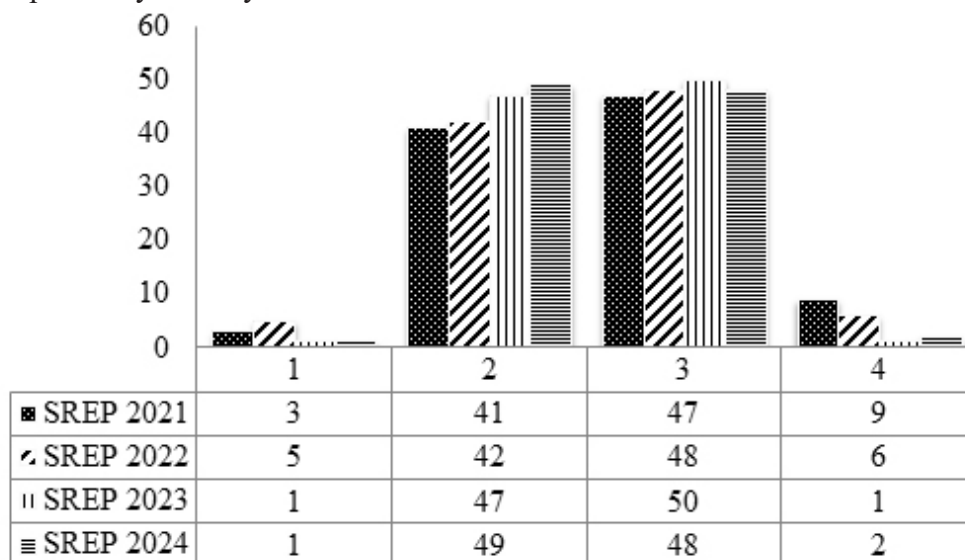


Рис.5. Оцінка SREP за бізнес-моделями за період з 2021-2024 рр.,%

Джерело: [11]

Для вирішення цих проблем ЄЦБ впроваджує ряд заходів, що представлені на рисунку 6.



Рис.6. Заходи для вирішення проблем, пов'язаних з бізнес-моделями, %

Джерело: сформовано автором за матеріалом [11]

Таким чином, за результатами оцінки SREP, можна дійти висновку, що незважаючи на складні умови та негативний вплив деяких зовнішніх чинників, європейські банки демонструють гнучкість й швидку адаптацію, та на сьогодні мають достатній рівень фінансової стійкості, однак для її зміцнення необхідно зосередитися на вдосконаленні бізнес-моделей, управлінських процесів та стратегії ризик-менеджменту.

В рамках методології SREP як в країнах ЄС, так і в Україні також здійснюються інспекційні

перевірки та стрес-тестування, яке передбачає виявлення можливості банками вистояти під час кризи. В українській практиці стрес-тестування здійснюється у III етапи, що включає AQR, екстраполяцію результатів та стрес-тестування із застосуванням як базового, так і несприятливого сценаріїв розвитку подій на трирічний період. Слід зазначити, що на 2025 рік заплановане стрес-тестування, у якому братиме участь 21 український банк, що дозволить охопити понад 90% від загального обсягу чистих активів банківської системи [12].

Що стосується інспекційних перевірок, то НБУ проводить їх кожний рік щоквартально, крім цього через пандемію та початок воєнного стану - ще й безвиїзно та позапланово (рис.7).

Відповідно до річного звіту НБУ, перевірки у цей період проводилися з метою оцінки результативності корпоративного управління та системи управління ризиками. Окрема увага приділялася дотриманню вимог законодавства у сфері фінансового моніторингу під час надання банками послуг з електронної комерції, а також адекватності оцінки кредитного ризику.

Спираючись на дані рисунку 7, видно, що найбільша кількість банків з виявленими порушеннями була зафіксована у 2022 році — 47 установ, а у 2023 році цей показник зменшився до 33 банків.

Задля запобігання повторних порушень регулятором у 2021-2024 рр. було впроваджено такі заходи, як штрафні санкції та письмові застереження, а у 2023 році додатково застосовано відкликання ліцензії на здійснення діяльності та ліквідації за двома банками, такими як АТ “АЙБОКС БАНК” та АТ “АКБ “КОНКОРД” за систематичні порушення законодавства щодо ФМ; у 2024 році здійснено обмеження окремих видів виконуваних операцій, віднесено 2 банки до категорії проблемних та відкликано банківську ліцензію й ліквідовано 1 банківську установу [13].

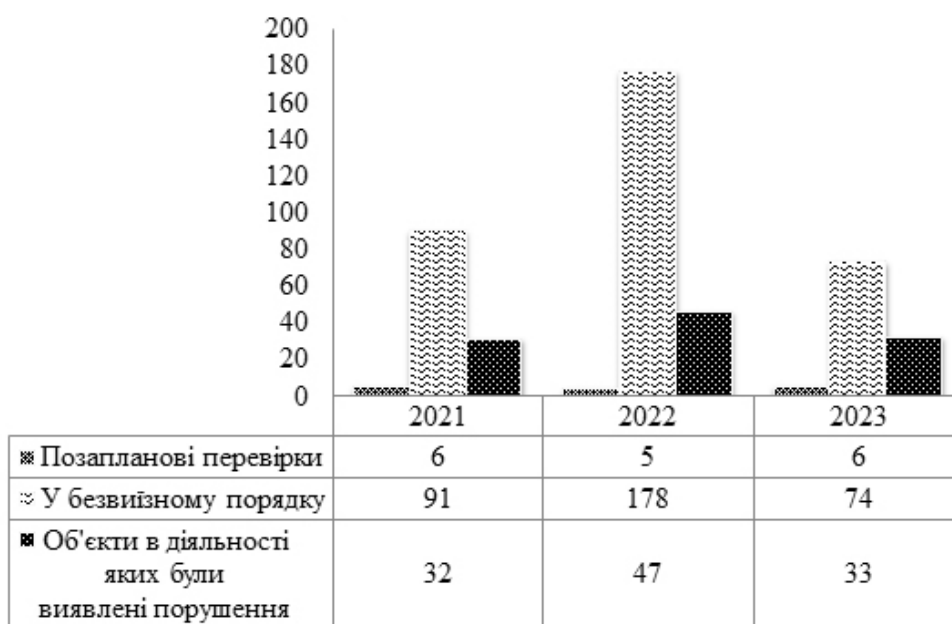


Рис.7. Динаміка проведення інспекційних перевірок НБУ за період 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором за матеріалом [13]

Таким чином, на основі наведених даних можна зробити висновок, що результати перевірок виявили низку системних недоліків у діяльності окремих банківських установ в Україні, що підкреслює потребу у посиленні наглядових функцій та впровадженні ефективних механізмів контролю задля підвищення стабільності, надійності й прозорості банківської системи. Варто зауважити, що завдяки таким заходам, як відкликання ліцензій та виведення з ринку проблемних банків, відбувається очищення системи від фінансово нестійких гравців, що можуть нести потенційну загрозу її фінансовій стійкості, тож на сьогоднішній день, незважаючи на виявлені недоліки, поточний рівень фінансової стійкості банків України можна оцінити як достатній для протидії існуючим ризикам.

Висновки. Дослідження показало, що запровадження методології SREP в зарубіжну і національну практику банківського нагляду є важливим кроком на шляху до підвищення фінансової стійкості банківського сектору, оскільки дана методика дозволяє здійснювати комплексне оцінювання фінансової стійкості банків з урахуванням їх ризикового профілю та бізнес-моделі, що відрізняє цей підхід від традиційних методик та є особливо актуально в умовах підвищеної невизначеності та економічної турбулентності. Її застосування забезпечує не лише поточну діагностику стабільності банків, а й формування превентивних заходів для запобігання кризовим явищам у майбутньому, крім цього дає можливість підвищити прозорість, знизити рівень корупції та зміцнити стійкість банківської системи як Європейського Союзу, так і України.

Результати дослідження засвідчили, що застосування підходу SREP сприяє виявленню системних проблем у діяльності банків — зокрема, слабких місць у бізнес-моделях, неефективного управління ризиками, недостатньої капіталізації тощо. Водночас було виявлено низку викликів, що ускладнюють повноцінне впровадження цієї методології в Україні, серед яких: обмежені ресурси у менших банках, недосконала нормативна база, брак кваліфікованих кадрів тощо.

Тож подальші наукові пошуки у цьому напрямку доцільно зосередити на:

- розробці інструментів адаптації SREP до специфіки української фінансової системи, зокрема для банків з обмеженою операційною спроможністю;
- створенні методик ефективної інтеграції результатів SREP у стратегічне та операційне планування банків, що дозволить зробити цей інструмент не лише наглядним, а й управлінським;
- модернізації процедур стрес-тестування з урахуванням галузевих та макроекономічних особливостей, що притаманні українській економіці в умовах воєнного стану;
- вивченні потенціалу цифровізації наглядових функцій, зокрема застосування технологій штучного інтелекту та аналітичних платформ для підвищення оперативності та точності оцінювання ризиків.

Оскільки фінансова стійкість банку є багатогранною економічною категорією, що включає в себе ряд складових, то одним з основних індикаторів стійкості є достатність капіталу, якому на сьогодні приділяється багато уваги з боку регулятора, тому рекомендовано також акцентувати увагу на імплементації європейських вимог щодо формування контрциклічних буферів капіталу, які поки що існують лише на рівні нормативних документів і не мають практичного втілення.

Таким чином, подальший розвиток досліджень у цьому науковому напрямі дозволить не лише підвищити ефективність банківського нагляду, а й посприяти створенню прозорої, стійкої та надійної банківської системи, яка відповідатиме європейським стандартам та буде здатна витримувати як внутрішні, так і зовнішні економічні виклики.

Список літератури

1. Федішин М. П., Чеботар О. С. Фінансова стійкість комерційного банку як необхідна умова його ефективного функціонування. *Гроші, фінанси і кредит*. 2023. Вип. 70. С. 165-170. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-29>. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/70_2023/31.pdf (дата звернення 27.05.2025).
2. Вінниченко О.В., Гудзь А.В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 217-228. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i69.200560>. URL: <https://surl.li/wkkfue> (дата звернення 27.05.2025).
3. Колесніченко А.С., Литвинов І.Ю. Теоретичні аспекти визначення сутності поняття фінансової стійкості комерційного банку. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.65>. URL: <https://surl.li/pentsa> (дата звернення 27.05.2025).
4. Коваленко В. В. Сучасні підходи до оцінювання фінансової стійкості банків. *Банківська справа*. 2022. № 1-2. С. 107-126. URL: <https://surl.li/btscq> (дата звернення 27.05.2025).
5. Варцаба В.І. Оцінка фінансової стійкості банківської системи України та шляхи її зміцнення в умовах пандемії коронавірусу. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2021. № 1 (57). С. 107–113. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1\(57\).107-113](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1(57).107-113). URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/235733> (дата звернення 27.05.2025).

6. Селюченко Н.Є., Радченко В.М. Оцінювання фінансової стійкості банківської системи України в умовах зовнішніх збурень. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 357- 364. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.357>. URL: <https://surl.li/jhfrjw> (дата звернення 27.05.2025).
7. Вовчак О.Д., Єндоренко Л.О. Запровадження методології SREP для оцінки ризиків банків у системі фінансового моніторингу. *Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Фінанси: теорія і практика»*. – К.: Національний авіаційний університет. 2021. С.183-185. URL: <https://surl.lu/ntrbzl> (дата звернення 27.05.2025).
8. Новікова Л.Ф., Рудянова Т.М., Пушечнікова А.О. SREP-аналіз як сучасна система оцінки фінансової стійкості банків: вітчизняна практика. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2 (68). С. 196 – 199. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-34>. URL: <https://surl.li/rezyfk> (дата звернення 27.05.2025).
9. Затверджено підходи до оцінки мінімального розміру ризику розрахунку для покриття капіталом. URL: <https://surl.li/rjbtm>. (дата звернення 28.05.2025).
10. Європейський центральний банк. Методологія нагляду SREP 2024. URL: <https://surl.lu/rebcdv>. (дата звернення 28.05.2025).
11. Aggregated results of the 2024 SREP. URL: https://www.bankingsupervision.europa.eu/activities/srep/2024/html/ssm.srep202412_aggregatedresults2024.en.html. (дата звернення 28.05.2025).
12. Схвалено концепцію оцінки стійкості банків і банківської системи в 2025 році. URL: <https://surl.li/cnoyef>. (дата звернення 28.05.2025).
13. Річний звіт Національного банку України за 2024 рік. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13. (дата звернення 28.05.2025).

References

1. Fedyshyn, M. P., Chebotar, O. S. (2023). Financial stability of a commercial bank as a necessary condition for its effective functioning. *Hroshi, finansy i kredyt*, 70, 165-170. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-29>. Retrieved from: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/70_2023/31.pdf (accessed 27 May 2025). [In Ukrainian].
2. Vinnychenko, O.V., Gudzyk, A.V. (2020). Financial condition of the bank and methods of its assessment in Ukraine. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 69, 217-228. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i69.200560>. Retrieved from: <https://surl.li/wkkfue> (accessed 27 May 2025). [In Ukrainian].
3. Kolesnichenko, A.S., Litvinov, I.Iu. (2024). Theoretical aspects of determining the essence of the concept of financial stability of a commercial bank. *Efektivna ekonomika*, 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.65>. Retrieved from: <https://surl.li/pentsa> (accessed 27 May 2025). [In Ukrainian].
4. Kovalenko, V. V. (2022). Modern approaches to assessing the financial stability of banks. *Bankivska sprava*, 1-2, 107-126. Retrieved from: <https://surl.lu/btsccq> (accessed 27 May 2025). [In Ukrainian].
5. Vartsaba, V.I. (2021). Assessment of the financial stability of the banking system of Ukraine and ways to strengthen it in the context of the coronavirus pandemic. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu*, 1 (57), 107–113. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1\(57\).107-113](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1(57).107-113). Retrieved from: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/235733> (accessed 27 May 2025). [In Ukrainian].
6. Selyuchenko, N.E., Radchenko, V.M. (2024). Assessment of the financial stability of the banking system of Ukraine in the face of external shocks. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 2(12), 357-364. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.357>. Retrieved from: <https://surl.li/jhfrjw> (accessed 27 May 2025). [In Ukrainian].
7. Vovchak, O.D., Yendorenko, L.O. (2021). Introduction of the SREP methodology for assessing bank risks in the financial monitoring system. *Materialy XII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii «Finansy: teoriia i praktyka»*. – K.: Natsionalnyi aviatsiynyi universytet, 183-185. Retrieved from: <https://surl.lu/ntrbzl> (accessed 27 May 2025). [In Ukrainian].
8. Novikova, L.F., Rudyanova, T.M. & Pushechnikova, A.O. (2020). SREP analysis as a modern system for assessing the financial stability of banks: domestic practice. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, 2 (68), 196–199. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-34>. Retrieved from: <https://surl.li/rezyfk> (accessed 27 May 2025). [In Ukrainian].

9. Approaches to assessing the minimum size of the calculation risk for capital coverage have been approved (2024). Retrieved from: <https://surl.li/rjbtm>. (accessed 28 May 2025). [In Ukrainian].
10. European Central Bank. SREP Supervisory Methodology 2024 (2024). Retrieved from: <https://surl.li/rebcdv>. (accessed 28 May 2025).
11. Aggregated results of the 2024 SREP (2025). Retrieved from: https://www.bankingsupervision.europa.eu/activities/srep/2024/html/ssm.srep202412_aggregatedresults2024.en.html. (accessed 28 May 2025).
12. The concept of assessing the stability of banks and the banking system in 2025 was approved (2024). Retrieved from: <https://surl.li/cnoyef>. (accessed 28 May 2025). [In Ukrainian].
13. Annual Report of the National Bank of Ukraine for 2024 (2025). Retrieved from: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13. (accessed 28 May 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 07.06.2025

Прийнята до публікації 25.06.2025

Опубліковано онлайн 25.07.2025

УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ АКТИВАМИ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Няньчук Н. Ю., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: natalya.nyanchuk@gmail.com

ORCID: 0000-0001-7686-4727

Шевченко О. Ю., студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету фінансів та банківської справи, ОПІ «Міжнародний банківський бізнес», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: olesia2sh04@gmail.com

ORCID: 0009-0005-0104-2338

Анотація. Стаття присвячена дослідженню сучасного стану проблемних активів у банківській системі України, зокрема змінам, які відбулися у період 2020–2024 роках. Метою статті є аналіз ефективності методів управління непрацюючими кредитами (NPL) та їхнього впливу на фінансову стабільність банків. У дослідженні застосовано методи аналізу, синтезу, графічний підхід та системний аналіз. На основі отриманих даних встановлено, що незважаючи на позитивну динаміку зниження частки NPL, цей показник залишається високим порівняно з міжнародними стандартами. Практично обґрунтовано необхідність інтеграції міжнародного досвіду, впровадження цифрових технологій і вдосконалення нормативно-правового регулювання. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці ефективних програм реструктуризації боргів і вдосконаленні механізмів управління активами.

Ключові слова: проблемні активи, непрацюючі кредити, банківська система, кредитний ризик, фінансова стабільність, реструктуризація боргів.

UKRAINIAN BANKING SYSTEM NON-PERFORMING ASSETS MANAGEMENT: CHALLENGES AND SOLUTIONS

Natalia Nianchuk, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Banking, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine

e-mail: natalya.nyanchuk@gmail.com

ORCID: 0000-0001-7686-4727

Olesia Shevchenko, Bachelor's student, Faculty of Finance and Banking, EPP "International Banking Business", Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: olesia2sh04@gmail.com

ORCID: 0009-0005-0104-2338

Abstract. This article investigates the contemporary landscape of non-performing assets (NPAs) within the Ukrainian banking system, with a focus on their dynamic between 2020 and 2024. The primary objective is to meticulously analyze the efficacy of various non-performing loan (NPL) management strategies and their overarching impact on the financial stability and resilience of Ukrainian banks amidst the challenging conditions of martial law. The research employs a rigorous methodology, integrating analytical and synthetic approaches, graphical representation, and systematic analysis to derive robust conclusions.

Key findings reveal a discernible positive trend in the reduction of the NPL ratio, which decreased from 41% in 2020 to 30.29% in 2024, signaling a commendable degree of progress in stabilizing the financial sector. However, despite this improvement, the NPL level remains notably elevated, particularly within the corporate loan portfolio, necessitating continued and intensified efforts in asset management. The study critically examines the structural shifts within the credit portfolio, noting the fluctuating dynamics across different borrower categories, including corporate, individual, and interbank lending.

The article strongly substantiates the imperative for integrating international best practices, drawing lessons from successful models in European Union countries such as Italy and Greece, which have effectively utilized securitization mechanisms and established specialized asset management companies. Furthermore, the practical necessity of digital transformation in the banking sector is underscored, advocating for the adoption of advanced automated systems and artificial intelligence-driven tools for comprehensive credit risk monitoring and portfolio analysis. It emphasizes the development of tailored debt restructuring programs designed to meet the specific needs of diverse borrower segments, including small and medium-sized enterprises (SMEs) and individual clients. Implementing these recommendations—encompassing international experience, digital innovation, regulatory enhancements, and adaptive restructuring programs—is posited as crucial for mitigating credit risks, bolstering financial stability, and fostering the sustainable development of Ukraine's financial system and broader economy.

Keywords: non-performing assets, non-performing loans, banking system, credit risk, financial stability, debt restructuring.

JEL Classification: G210

Постановка проблеми. Зростання частки проблемних активів у кредитних портфелях банків України залишається однією з найгостріших проблем банківської системи. Непрацюючі кредити (NPL) суттєво знижують ліквідність банків, збільшують витрати на формування резервів та ускладнюють їх фінансову діяльність. Ситуацію посилюють економічна нестабільність, викликана війною, та макроекономічні виклики, що впливають на платоспроможність позичальників і якість їхнього фінансового забезпечення. Високий рівень проблемних активів створює додаткові ризики для банківської системи, знижуючи її стійкість і стримуючи кредитування реального сектору економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління проблемними активами у банківській системі є предметом численних наукових досліджень та практичних напрацювань. Болгар Т. акцентує увагу на визначенні сутності проблемних активів і на їхньому впливі на фінансову стабільність банківського сектору, зокрема через ризики неповернення кредитів [1]. Яременко О. додає до цього аналіз причин виникнення проблемних активів і пропонує класифікацію методів управління ними залежно від рівня ризику [2]. Серед українських дослідників також варто відзначити Огородника В., який акцентує увагу на значенні нормативно-правового регулювання в управлінні проблемними активами [3]. Макаренко Ю. у своїх роботах досліджує роль моніторингу кредитних ризиків і аналізу забезпечення кредитів у мінімізації частки NPL [4]. Таким чином, сучасні дослідження і напрацювання створюють основу для комплексного підходу до управління проблемними активами, що сприяє підвищенню фінансової стабільності банківської системи України.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління проблемними активами банків, ряд питань залишаються невирішеними або потребують уточнення. Зокрема, бракує комплексного підходу до інтеграції міжнародного досвіду в управлінні непрацюючими кредитами (NPL) в умовах економічної нестабільності, спричиненої війною. Також недостатньо досліджено вплив сучасних технологій, таких як автоматизовані системи моніторингу, на ефективність управління проблемними активами.

Метою статті є дослідження стану управління проблемними активами у банківській системі України та оцінка його впливу на фінансову стабільність і стійкість банків в умовах воєнного стану.

Основний матеріал. У нормативно-правовій базі України визначено критерії та класифікацію проблемних активів. Зокрема, Національний банк України у Постанові №97 від 18 липня 2019 року описує, що до проблемних активів належать такі, що мають ознаки дефолту, зокрема прострочення платежів понад 90 днів або значне погіршення фінансового стану боржника. Крім цього, до таких активів можуть бути віднесені ті, що визнаються дефолтними за міжнародними стандартами, включаючи порушення графіків погашення або втрату забезпечення, що робить повернення заборгованості малоімовірним [5].

Ефективне управління проблемними активами є одним із ключових завдань для забезпечення стабільності банківської системи та зниження ризиків фінансових втрат. Проблемні активи, які класифікуються як непрацюючі кредити (NPL), суттєво впливають на фінансову стійкість банків, оскільки потребують значного резервування, що знижує прибутковість банківської діяльності.

Останніми роками кредитні портфелі банків України перебувають під тиском складних соціально-економічних чинників. Після початку війни кредитна діяльність банків була призупинена, позичальники не змогли відповідати по своїм зобов'язанням, що позначилось на зменшенні обсягів портфелів. Однак уже у 2023 році економічна активність почала відновлюватись, банки адаптувалися до умов воєнного стану, що сприяло зростанню обсягів кредитування. З іншого боку, структурні зміни у банківській системі, зокрема скорочення обсягів кредитів органам державної влади, вказують на зміну пріоритетів у розподілі фінансових ресурсів (табл 1).

Таблиця 1

Динаміка обсягів кредитних портфелів банків України за видами позичальників
у 2020–2024 рр., млрд грн

Вид кредитування	2020	2021	2022	2023	2024
Кредити корпоративному сектору	795,41	835,66	847,59	828,44	891,62
Кредити фізичним особам (включно із фізичними особами-підприємцями)	208,38	256,29	224,26	240,82	295,56

Міжбанківські кредити, депозити	34,06	30,58	36,92	43,14	97,92
Кредити органам державної влади та місцевого самоврядування	11,73	27,04	24,80	18,36	13,15

Джерело: складено за матеріалами [6]

Кредити корпоративному сектору залишаються основною складовою кредитного портфеля банків України. За період 2020–2024 років їхній обсяг зріс із 795,41 млрд грн до 891,62 млрд грн, що свідчить про поступове відновлення кредитування бізнесу, попри економічну нестабільність і високі ризики. Особливо помітний приріст відбувся у 2024 році, що може бути пов'язано з поживленням економічної активності та посиленням підтримки корпоративного сектору з боку банків.

Кредити фізичним особам також демонструють позитивну динаміку. Якщо у 2020 році обсяг таких кредитів становив 208,38 млрд грн, то у 2024 році цей показник досяг 295,56 млрд грн, що є найвищим значенням за весь аналізований період. Зростання кредитування фізичних осіб може свідчити про підвищення попиту на споживче кредитування.

Сегмент міжбанківських кредитів і депозитів характеризується суттєвим збільшенням обсягів. У 2024 році цей показник зріс більш ніж утричі порівняно з 2020 роком (з 34,06 млрд грн до 97,92 млрд грн). Таке зростання свідчить про посилення співпраці між банківськими установами, з метою забезпечення ліквідності та фінансування короткострокових потреб.

У кредитуванні органів державної влади та місцевого самоврядування спостерігається нестабільна динаміка. Після максимального значення у 2021 році (27,04 млрд грн) обсяг кредитів у цій категорії поступово знижувався і у 2024 році становив лише 13,15 млрд грн. Це зменшення може бути обумовлене змінами у структурі попиту з боку державного сектора або скороченням фінансування з боку банків через високі ризики в умовах воєнного стану.

Загалом, структура кредитного портфеля банків України відображає їхні стратегічні пріоритети та адаптацію до змін економічного середовища. Аналіз цих даних є важливим для розробки політики кредитного ризик-менеджменту та вдосконалення підходів до управління активами в банківській системі. Пріоритетне фінансування корпоративного сектору вказує на збереження орієнтації банків на підтримку бізнесу, тоді як зростання кредитів фізичним особам свідчить про активізацію споживчого попиту та розвиток роздрібного банківського обслуговування.

У дослідженні розглянуто структуру кредитів і заборгованості клієнтів десяти провідних банків України станом на 01.01.2025 р. (рис. 1). Ці дані дозволяють оцінити особливості спеціалізації банків у роботі з різними категоріями клієнтів та розкрити основні тенденції у сфері кредитування. Як свідчать дані аналізу більшість провідних банків України надають перевагу кредитуванню корпоративного сектору. Зокрема, кредитні портфелі АТ «Укресімбанк» та АТ «Укргазбанк» майже повністю орієнтовані на юридичних осіб, частка кредитів фізичним особам є мінімальною, що свідчить про спеціалізацію банків на обслуговуванні великих підприємств та корпорацій.

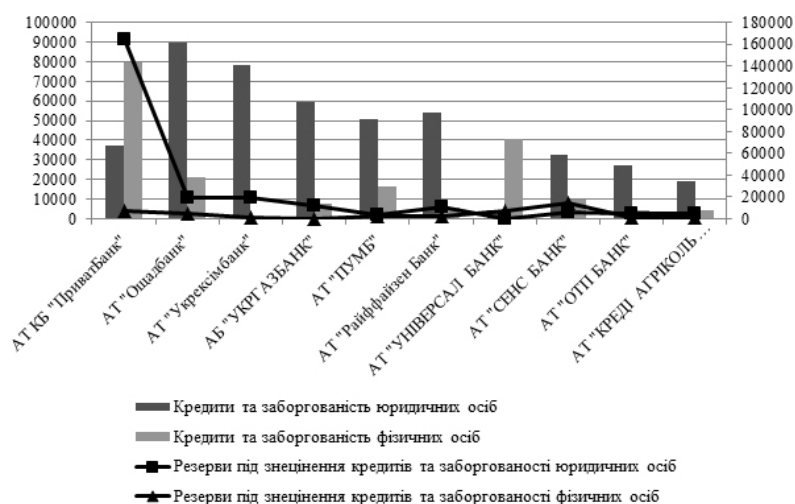


Рис. 1 Структура та якість кредитних портфелів найбільших банків України, млн. грн
Джерело: складено за матеріалами [7]

Водночас, банки з універсальною бізнес-моделлю демонструють інший підхід до кредитування. Так, АТ КБ «ПриватБанк» активно працює з фізичними особами, кредити яким становлять значну частину його портфеля. Такий підхід свідчить про орієнтацію банку на масовий ринок та домогосподарства. Високий обсяг кредитування фізичних осіб відображає стратегію банку, спрямовану на задоволення потреб населення у споживчому фінансуванні та підвищення доступності кредитних ресурсів для домогосподарств.

Одним із ключових аспектів управління кредитними портфелями банків є формування резервів під знецінення кредитів, що дозволяє мінімізувати ризики фінансових втрат. Провідні банки України демонструють значні відмінності у рівнях резервування, що свідчить про різні підходи до оцінки ризиків і якості кредитного портфеля.

Наприклад, АТ КБ «ПриватБанк» має найвищу частку резервів під знецінення кредитів серед усіх аналізованих банків, що становить 146,24%. Це обумовлено історичними проблемами банку, зокрема високою часткою непрацюючих кредитів, значною частиною яких були кредити пов'язаним особам до націоналізації. Інші банки, такі як АТ «Ощадбанк» і АТ «Укресімбанк», демонструють помірний рівень резервування на рівні 21,09% і 26,78% відповідно. Це свідчить про задовільну якість їхніх кредитних портфелів, а також про наявність ефективних інструментів управління ризиками. У той же час, АТ "СЕНС БАНК" із часткою резервів у 47,46% займає проміжну позицію, що може бути пов'язано з періодом адаптації до нових умов після націоналізації.

Високий рівень резервів у банківській системі України свідчить про обережний підхід до управління кредитними ризиками в умовах економічної нестабільності. Така політика дозволяє банкам підтримувати фінансову стійкість, хоча водночас може знижувати їхню прибутковість. Оцінка рівня резервування та його динаміки є важливою складовою аналізу фінансового стану банків і дозволяє робити висновки про ефективність їхньої політики управління кредитними ризиками.

Оцінка таких тенденцій дає можливість ідентифікувати сегменти, які потребують додаткової уваги з боку банківських установ, зокрема для оптимізації кредитної політики та зменшення рівня ризиків, пов'язаних із проблемними активами.

Варто зауважити, що частка непрацюючих кредитів (NPL) за період 2020–2024 років у банківській системі України зменшилася з 41% до 30,29%, що свідчить про певну стабілізацію кредитного ринку (табл. 2). Ця динаміка була обумовлена змінами в основних сегментах кредитування.

Найбільшу частку NPL сконцентровано у корпоративному секторі, обсяг непрацюючих кредитів у 2024 році становив 347,38 млрд грн, що на 6,4% менше порівняно з 2020 роком. Частка NPL серед корпоративних кредитів за цей період знизилася з 46,66% до 38,96%. Це свідчить про позитивний ефект реструктуризації боргів, а також підвищення якості ризик-менеджменту в банках.

Таблиця 2

Динаміка обсягів і частки непрацюючих кредитів за видами позичальників
у 2020–2024 рр.

Вид непрацюючих кредитів	2020	2021	2022	2023	2024
Непрацюючі кредити, надані корпоративному сектору, млрд. грн	371,16	301,66	363,32	365,53	347,38
Частка непрацюючих кредитів, наданих корпоративному сектору, %	46,66	36,10	42,87	44,12	38,96
Непрацюючі кредити, надані фізичним особам, млрд. грн	58,23	43,21	68,27	56,64	45,77
Частка непрацюючих кредитів, наданих фізичним особам, %	27,94	16,86	30,44	23,52	15,49
Непрацюючі міжбанківські кредити, млрд. грн	0,98	0,26	0,00	0,00	0,00
Частка непрацюючих міжбанківських кредитів, %	2,89	0,84	0,01	0,00	0,00
Непрацюючі кредити, надані органам державної влади та місцевого самоврядування, млрд. грн	0,00	0,00	0,51	0,19	0,07

Частка непрацюючих кредитів, наданих органам державної влади та місцевого самоврядування, %	0,00	0,00	2,04	1,04	0,51
Всього непрацюючих кредитів, млрд. грн	430,37	345,13	432,10	422,36	393,22
Частка непрацюючих кредитів, %	41,00	30,02	38,12	37,35	30,29

Джерело: складено авторкою за матеріалами [6]

У сегменті фізичних осіб спостерігалось ще більш суттєве зменшення проблемних кредитів. За п'ять років їхній обсяг скоротився з 58,23 млрд грн у 2020 році до 45,77 млрд грн у 2024 році, а частка знизилася з 27,94% до 15,49%. Це може бути пов'язано з відносним покращенням фінансового стану домогосподарств та запровадженням програм реструктуризації кредитів для фізичних осіб.

Частка непрацюючих міжбанківських кредитів скоротилась до нуля з 2022 року, що свідчить про зростання рівня дисципліни та ефективності співпраці між банківськими установами.

Щодо NPL, наданих органам державної влади та місцевого самоврядування, їхня частка залишалася незначною, проте також демонструвала позитивну динаміку, знизившись із 2,04% у 2022 році до 0,51% у 2024 році.

Загалом, обсяг непрацюючих кредитів у банківській системі скоротився з 430,37 млрд грн у 2020 році до 393,22 млрд грн у 2024 році, що свідчить про значний прогрес у зменшенні кредитних ризиків і покращення якості кредитного портфеля банків.

Удосконалення управління проблемними активами у банківській системі України є одним із ключових напрямів забезпечення її стабільності та ефективності. Для цього необхідно запровадити низку заходів, спрямованих на зменшення частки непрацюючих кредитів та мінімізацію кредитних ризиків.

По-перше, інтеграція міжнародного досвіду у сфері управління NPL є необхідним кроком для адаптації найкращих практик до умов українського фінансового ринку. У багатьох країнах Європейського Союзу, таких як Італія, Греція та Іспанія, успішно використовуються механізми сек'юритизації непрацюючих кредитів. Наприклад, у Греції впроваджено програму "Геракл", яка передбачає передачу проблемних активів спеціалізованим фондам із державними гарантіями. Це дозволило банкам значно знизити частку NPL і звільнити ресурси для кредитування реального сектору економіки [8].

Ще одним успішним прикладом є Італія, де створено спеціалізований банк для роботи з NPL — AMCO (Asset Management Company). Ця установа займається купівлею та управлінням проблемними активами, використовуючи ефективні інструменти реструктуризації та продажу [9]. В Україні доцільно створити подібний державний фонд для роботи з NPL, що дозволить знизити навантаження на банківську систему та підвищити її ліквідність.

По-друге, важливим напрямом є цифрова трансформація банківського сектору, зокрема впровадження автоматизованих систем моніторингу та аналізу кредитних ризиків на основі штучного інтелекту. Наприклад, у США та Великобританії банки активно використовують системи штучного інтелекту для прогнозування ймовірності дефолту клієнтів [10]. Такі системи сприятимуть ранньому виявленню проблемних активів і дозволять банкам своєчасно реагувати на ризики, запобігаючи накопиченню NPL. Створення єдиної інформаційної бази для моніторингу кредитного портфеля також значно спростить обмін даними між банками та підвищить прозорість кредитної діяльності.

По-третє, важливо розробити програми реструктуризації боргів, адаптовані до потреб різних категорій позичальників. Для малого та середнього бізнесу (МСБ) доцільно передбачити часткове субсидування процентних ставок або забезпечити доступ до пільгових умов кредитування. Наприклад, у Німеччині державний банк розвитку KfW надає пільгові кредити МСБ із субсидованими ставками [11], що сприяє розвитку підприємництва. Для фізичних осіб необхідно спростити процедури реструктуризації та запровадити нові кредитні продукти, які враховують їхні фінансові можливості.

Таким чином, реалізація зазначених рекомендацій дозволить значно підвищити якість управління проблемними активами у банківській системі України. Комплексний підхід, що включає інтеграцію міжнародного досвіду, цифрову трансформацію, вдосконалення нормативного регулювання та адаптацію програм реструктуризації до потреб позичальників, сприятиме зменшенню кредитних ризиків і підвищенню фінансової стабільності банків.

Це, у свою чергу, створить передумови для активізації кредитування реального сектору економіки та забезпечення сталого розвитку фінансової системи країни.

Висновки. Управління проблемними активами є важливим аспектом забезпечення стабільності та ефективності банківської системи України. Зменшення частки непрацюючих кредитів (NPL) з 41% у 2020 році до 30,29% у 2024 році свідчить про прогрес у стабілізації фінансового сектора. Проте рівень NPL залишається високим, особливо в корпоративному секторі, що вимагає подальшого вдосконалення підходів до управління цими активами.

Враховуючи досвід країн ЄС, таких як Італія та Греція, інтеграція міжнародних практик, зокрема сек'юритизації проблемних активів і створення спеціалізованих установ для управління NPL, може стати ефективним рішенням для України. Важливим також є впровадження цифрових технологій, зокрема систем штучного інтелекту для моніторингу ризиків і аналізу кредитного портфеля.

Розробка програм реструктуризації боргів, адаптованих до специфіки різних категорій позичальників, стане ключовим чинником зменшення NPL. Додаткову увагу слід приділити підтримці малого та середнього бізнесу через пільгові умови кредитування, а також створенню сприятливих умов для реструктуризації кредитів фізичних осіб.

Таким чином, реалізація комплексного підходу до управління проблемними активами, що базується на інтеграції міжнародного досвіду, цифровій трансформації та вдосконаленні нормативного регулювання, сприятиме зниженню кредитних ризиків, підвищенню фінансової стабільності банків та створить передумови для сталого розвитку економіки України.

Список літератури:

1. Болгар Т. М. Проблемні кредити банків як результат реалізації кредитного ризику. *Економічний нобелівський вісник*. 2014. № 1. С. 50–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2014_1_10 (дата звернення 14.04.2025).
2. Яременко О. Р. Проблемні кредити банків: сутність, сучасний стан та методи їх регулювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №8. С. 1080-1085. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/226.pdf> (дата звернення 10.05.2025).
3. Огородник В. В. Проблемні кредити банків з державною участю в Україні (сучасний стан та причини виникнення). *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №23. Ч.2. С. 38- 43. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/44_2_2018/24.pdf (дата звернення 22.04.2025).
4. Макаренко Ю. П. Теоретичні аспекти системи управління проблемною заборгованістю в банках. *Інвестиції: практика та досвід*. № 1. 2019 С. 18–23. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2019/5.pdf (дата звернення 19.03.2025).
5. Про затвердження Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#Text> . (дата звернення 27.03.2025).
6. Обсяги активних операцій та частка непрацюючих активів в цілому по системі. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 20.04.2025).
7. Згруповані балансові залишки. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (дата звернення 25.04.2025).
8. Heracles Program: An overview. Greek Ministry of Finance. URL: <https://www.minfin.gr/en/heracles-program>. (дата звернення 15.05.2025).
9. AMCO - Asset Management Company. Official Website. URL: <https://www.amco.it/en/>. (дата звернення 10.05.2025).
10. AI in Banking: Case Studies from the US and UK. Financial Times. URL: <https://www.ft.com/ai-banking-case-studies>. (дата звернення 17.05.2025).
11. KfW Bank: SME Support Programs. Official Website. URL: <https://www.kfw.de/kfw.de-EN/>. (дата звернення 2.05.2025).

References:

1. Bolgar T. M. (2014) Problem loans of banks as a result of the realization of credit risk. *Ekonomichnyi nobelivskyi visnyk*. 1. 50–58. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2014_1_10 (accessed 14 April 2025). [In Ukrainian].
2. Yaremenko O. R. (2017) Problem loans of banks: essence, current state and methods of their regulation. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 8. P. 1080-1085. Retrieved from:

<http://global-national.in.ua/archive/8-2015/226.pdf> . (accessed 10 May 2025). [In Ukrainian].

3. Ogorodnyk V. V. (2019) Problem loans of banks with state participation in Ukraine (current status and causes of occurrence). *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 23. P. 38- 43. Retrieved from: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/44_2_2018/24.pdf (accessed 22 April 2025). [In Ukrainian].

4. Makarenko Yu. P. (2019) Theoretical aspects of the problem debt management system in banks. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 1. P. 18–23. Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2019/5.pdf. (accessed 19 March 2025). [In Ukrainian].

5. On approval of the Regulation on the organization of the process of managing problem assets in Ukrainian banks. *Official web portal of the Parliament of Ukraine*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19> (accessed 27 March 2025). [In Ukrainian].

6. Volumes of active operations and the share of non-performing assets in the system as a whole. National Bank of Ukraine. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].

7. Balance sheets of banks. National Bank of Ukraine. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (accessed 25 April 2025). [In Ukrainian].

8. Heracles Program: An overview. Greek Ministry of Finance. Retrieved from: <https://www.minfin.gr/en/heracles-program>. (accessed 15 May 2025). [In English].

9. AMCO - Asset Management Company. Official Website. Retrieved from: <https://www.amco.it/en/>. (accessed 10 May 2025). [In English].

10. AI in Banking: Case Studies from the US and UK. Financial Times. Retrieved from: <https://www.ft.com/ai-banking-case-studies>. (accessed 17 May 2025). [In English].

12. KfW Bank: SME Support Programs. Official Website. Retrieved from: <https://www.kfw.de/kfw.de-EN/>. (accessed 2 May 2025). [In English].

Стаття надійшла до редакції 12.06.2025

Прийнята до публікації 23.06.2025

Опубліковано онлайн 25.07.2025

ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРИ ТА ТЕНДЕНЦІЙ УЧАСТІ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИТОРІВ У НАЦІОНАЛЬНІЙ БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ

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

Олійник Н. М., бакалавр факультету фінансів та банківської справи, ОП «Міжнародний банківський бізнес», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: onelli010904@gmail.com

Анотація. Участь іноземного банківського капіталу є важливим чинником розвитку банківської системи України. Його присутність не лише забезпечує приплив інвестицій у національну економіку, але й сприяє впровадженню сучасних міжнародних стандартів ведення банківської діяльності. Метою дослідження є визначення специфіки участі іноземних інвесторів у банківському секторі України, дослідження їхньої ролі у формуванні структури національної банківської системи та виявлення ключових тенденцій розвитку цієї участі в умовах трансформації фінансового ринку України. Під час проведення наукового дослідження визначено роль присутності іноземного капіталу у структурі банківського сектора та підтвердження здатності іноземних інституцій впливати на динаміку розвитку фінансової системи країни. У дослідженні використано методи аналізу й синтезу, наукової абстракції, системного підходу — для обробки й узагальнення інформації. На основі дослідження сформульовано пропозиції щодо оптимізації участі іноземних інвесторів у національному банківському секторі в умовах глобалізаційних викликів.

Ключові слова: іноземний банківський капітал, банки з іноземним капіталом, економічний розвиток, національна економіка.

CHARACTERISTICS OF THE STRUCTURE AND TRENDS OF FOREIGN INVESTORS' PARTICIPATION IN THE NATIONAL BANKING SYSTEM

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

Nelli Oliinyk, Bachelor of Finance and Banking, Specialization "Management of Bank Activities in the Financial Market", Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine
e-mail: onelli010904@gmail.com

Abstract. The financial stability of Ukraine and other countries increasingly relies on the effective integration of domestic and foreign investment resources. However, the role of foreign capital in Ukraine's banking sector is a topic of debate. On one hand, banks with foreign investments enhance competition, improve the quality of banking services, and expand the range of offerings. On the other hand, an excessive presence of foreign capital can make the banking system more vulnerable to external shocks and destabilising factors. This vulnerability poses a risk to national economic interests and increases the level of external dependence. The role of banking institutions with foreign capital in Ukraine's financial system is characterised by several distinctive features, which are largely shaped by the structural dynamics of the economy and the maturity of its financial infrastructure. In the context of post-Soviet countries like Ukraine, which are undergoing economic transitions, foreign investment tends to focus significantly on the banking sector. This trend arises primarily because other elements of the financial system, such as the stock market, are still in a nascent stage of development and lack the robustness necessary to effectively attract and redistribute capital. The banking sector, in contrast, offers a more stable and accessible avenue for foreign investors, enabling them to establish a foothold in the market and contribute to financial intermediation. Moreover, the influx of foreign capital can enhance the competitiveness and efficiency of local banks, leading to improved services and broader financial inclusion for consumers. However, this concentration of foreign investment also poses certain risks, including the potential for increased vulnerability to global economic fluctuations and regulatory challenges.

Ultimately, the predominance of foreign capital in Ukraine's banking sector is indicative of both the opportunities and challenges present in its evolving economic landscape. As the country continues to navigate its financial development, the interplay between foreign investment and local banking institutions will play a crucial role in shaping the future of its financial system.

Therefore, it can be concluded that banks with foreign capital are gradually adapting to modern challenges and are slowly restoring their profitability and financial stability. However, the noticeable lag behind the average indicators in Ukraine's banking system highlights the necessity for further improvements in development strategies, enhancements in competitiveness, and better adaptation to the specific conditions of the Ukrainian financial market.

Keywords: foreign banking capital, banks with foreign capital, economic development, national economy.

Постановка проблеми. У контексті сучасних викликів Україна перебуває під значним впливом як внутрішніх економічних і політичних криз, так і глобальних трансформацій у світовій фінансовій системі. Загальна фінансова нестабільність, обмеженість внутрішніх ресурсів капіталу та потреба у зміцненні реального рівня капіталізації вітчизняних банків змушують активно звертатися до зовнішніх джерел фінансування, зокрема залучати іноземний капітал до вітчизняної банківської системи.

Фінансова стійкість як України, так і інших країн дедалі більше залежить від ефективного поєднання внутрішніх і зовнішніх інвестиційних ресурсів. Проте участь іноземного капіталу у банківському секторі України має суперечливий характер. З одного боку, банки з іноземними інвестиціями сприяють зростанню конкуренції, покращенню якості банківських послуг та розширенню їх спектра. З іншого боку, надмірна присутність іноземного капіталу робить банківську систему більш уразливою до зовнішніх шоків і дестабілізуючих чинників. Це своєю чергою створює загрозу для національних економічних інтересів і підвищує рівень зовнішньої залежності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження участі іноземного капіталу в національній банківській системі України засвідчують зростаючу зацікавленість науковців [1–9] у вивченні процесів інтеграції глобального фінансового капіталу до вітчизняного банківського ринку. У працях приділяється увага загальним аспектам функціонування іноземних банків в Україні, їх впливу на конкуренцію, стабільність банківського сектора, трансфер сучасних технологій та фінансових інновацій.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас наявні публікації лише фрагментарно розкривають структурні особливості участі іноземних інвесторів у банківській системі, а також не систематизують ключові тенденції їх впливу на трансформацію фінансової інфраструктури України в умовах нестабільного економічного середовища. Зважаючи на це, виникає потреба у дослідженні структури та сучасних орієнтирів участі іноземного банківського капіталу з урахуванням викликів глобалізації та національних інтересів.

Мета дослідження є визначення специфіки участі іноземних інвесторів у банківському секторі України, дослідження їхньої ролі у формуванні структури національної банківської системи та виявлення ключових тенденцій розвитку цієї участі в умовах трансформації фінансового ринку України.

Основний матеріал. Участь іноземного банківського капіталу є важливим чинником розвитку банківської системи України. Його присутність не лише забезпечує приплив інвестицій у національну економіку, але й сприяє впровадженню сучасних міжнародних стандартів ведення банківської діяльності, підвищенню рівня прозорості фінансових операцій, налагодженню зовнішньоекономічних зв'язків та посиленню інтеграційних процесів у фінансовому секторі.

Залучення іноземного капіталу сприяє трансформації структури банківської системи, формуючи конкурентне середовище, що, своєю чергою стимулює підвищення ефективності функціонування банківських установ. Іноземні банки виступають носіями новітніх управлінських технологій, корпоративної культури та інструментів управління ризиками, що позитивно позначається на загальному рівні розвитку фінансової інфраструктури.

З метою аналізу тенденцій залучення іноземного капіталу до банківського сектору України доцільно звернутися до статистичних даних щодо кількості банків з іноземною участю (рис.1).

Як бачимо з рис 1, у період з 2008 по 2011 рік спостерігалось поступове зростання кількості таких установ, що досягло 55 банків на 01.01.2011 року. Ця динаміка свідчить про активізацію іноземних інвесторів на вітчизняному фінансовому ринку та зростання привабливості банківського сектору України в очах міжнародної спільноти. Починаючи з 2012 року, спостерігається стійка тенденція до зменшення їх кількості.

Варто зазначити, що, попри кількісне скорочення іноземних банків, їх питома вага в структурі банківської системи України демонструвала позитивну динаміку до 2019 року. Зокрема, частка банків з іноземною участю зросла з 26,86% на 1 січня 2008 року до 48,05% на 1 січня 2019 року. Таке зростання частково зумовлене не лише стабільною присутністю іноземних фінансових інституцій, а й інтенсивним зменшенням кількості вітчизняних банківських установ унаслідок фінансових криз, регуляторних змін та процесів очищення банківського сектору.

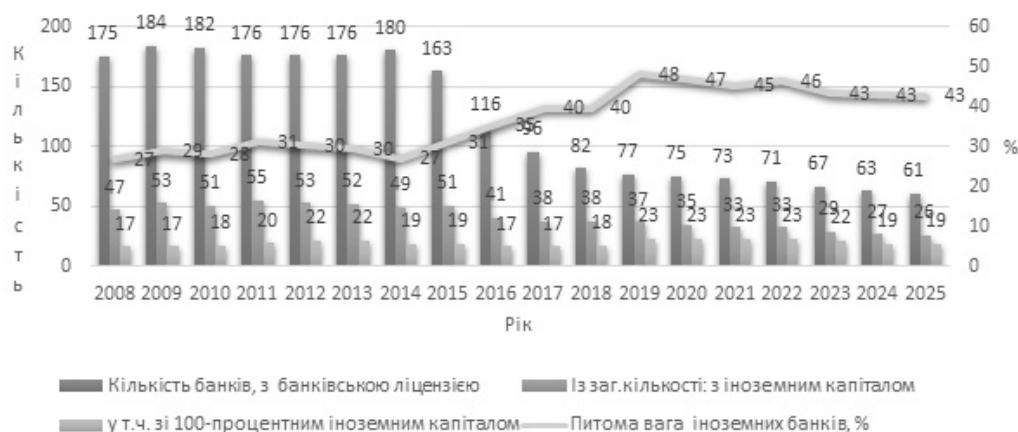


Рис. 1. Кількісна динаміка банків в Україні у період 2008 – 2025 роки

Джерело: складено авторами за матеріалами [10]

Однак із 2019 року простежується інша тенденція — паралельне скорочення як кількості банків з іноземним капіталом, так і їхньої частки у загальній структурі банківської системи. Так, станом на початок 2025 року частка іноземних банків становила 42,62%.

У період активної фази військових дій, що триває з початку 2022 року, банківська система України зазнала помірних трансформацій у кількісному вимірі. Зокрема, з 1 січня 2022 року по 1 липня 2024 року загальна кількість банківських установ в Україні зменшилася на 12 одиниць, з них сім банків припинили діяльність за участю іноземного капіталу, у тому числі чотири — зі стовідсотковою іноземною участю. Це свідчить про певне зниження активності іноземних інвесторів у банківському секторі, ймовірно, під впливом зростання ризиків, пов'язаних із воєнною та економічною нестабільністю. Станом на 1 січня 2025 року банківська система України налічувала 61 банківські установи, серед яких 26 функціонували за участю іноземного капіталу, а 19 із них — на базі повністю іноземного капіталу, майже кожен третій банк в Україні має іноземну участь, а кожен шостий — функціонує на основі повністю іноземного капіталу. Ці дані свідчать про збереження значної ролі іноземних інвесторів у фінансовому секторі України, всупереч на загальну тенденцію до скорочення кількості банківських установ та збереження довіри з боку окремих міжнародних фінансових груп до національного фінансового ринку.

Слід зазначити, що регіональна присутність банків з іноземним капіталом є нерівномірною. Їхня діяльність сконцентрована переважно у великих урбаністичних центрах країни, таких як Київ, Дніпро, Харків, Запоріжжя, Одеса та Львів. Саме в цих містах сформоване найбільш розгалужене представництво іноземних банківських установ — у вигляді філій та відділень, що дозволяє забезпечувати ширший спектр банківських послуг.

Попри на загальне зменшення кількості банківських установ, збереження значної частки іноземного капіталу в структурі банківської системи свідчить про важливу роль міжнародних фінансових інституцій в економіці України та потребу у подальшій інтеграції до світового фінансового простору.

Присутність банківських установ з іноземним капіталом у фінансовій системі України має низку характерних особливостей, які зумовлені як структурними рисами економіки країни, так і рівнем розвитку її фінансової інфраструктури. У пострадянських країнах з перехідною економікою, до яких належить і Україна, іноземні інвестиції, як правило, акумулюються саме в банківському секторі. Це пояснюється тим, що інші елементи фінансової системи, зокрема фондовий ринок, залишаються недостатньо розвиненими та не спроможні повноцінно виконувати функції залучення та перерозподілу капіталу.

У таких умовах банківська система відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності, є основним каналом інвестування та кредитування економіки. Особливо важливу функцію в цьому процесі виконують банки з іноземним капіталом, які не лише забезпечують додаткове фінансове вливання, але й впроваджують сучасні стандарти банківського управління, ризик-менеджменту та фінансової звітності, тим самим сприяючи підвищенню ефективності роботи всієї системи.

Отже, сучасна банківська система України свідчить про відносно збалансовану присутність національного та іноземного капіталу в банківській сфері. Така структура сприяє підтримці системної стабільності, оскільки дозволяє поєднувати інноваційні підходи іноземних інвесторів із глибоким розумінням локального ринку, притаманним банкам з вітчизняним капіталом.

При цьому банки з українським капіталом зосереджуються переважно на обслуговуванні реального сектору економіки, зокрема малого і середнього бізнесу, що забезпечує розвиток внутрішнього ринку. Натомість банки з іноземною участю, маючи доступ до міжнародних фінансових ресурсів та досвіду, є провідниками трансферу сучасних банківських технологій і сприяють інтеграції України у глобальний фінансовий простір.

Детальний аналіз банківських установ із залученням іноземного капіталу, з урахуванням країни походження інвесторів, обсягу статутного капіталу та активів, наведено у таблиці 1, що дозволяє оцінити вплив окремих міжнародних банківських груп на структуру та динаміку української банківської системи.

Таблиця 1

Банки України із залученням іноземного капіталу з урахуванням країни походження інвесторів, обсягу статутного капіталу та активів

Назва банку	Країни походження інвесторів	Пит.вага у стат. капіталі, %	Статутний капітал, млрд. грн. станом на 01.01 2025	Загальні активи, млрд.грн.		
				01.01 2023	01.01 2024	01.01 2025
АТ "Райффайзен Банк"	Австрія 68,3 %; СБРР 30 %	98,3	6,15	187,29	203,55	133,60
АТ УКРСИББАНК	Франція - 59,99 %; СБРР 40 %	99,99	5,07	113,07	147,10	94,54
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	Франція	99,99	1,22	79,25	111,09	79,95
АТ "ОТП БАНК"	Угорщина	100,0	6,19	100,42	111,01	84,11
АТ "СІТІБАНК"	США	100,0	0,20	52,20	68,95	69,35
АТ "КРЕДОБАНК"	Польща	99,6	2,25	41,62	58,82	42,63
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	Німеччина 100%	100,0	1,57	36,55	40,81	28,24
АТ "ІНГ Банк Україна"	Нідерланди	100,0	0,73	16,02	27,22	17,07
АТ "ПРАВЕКС БАНК"	Італія	100,0	1,25	10,55	11,23	8,93
АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК"	Швеція	100,0	0,30	5,32	8,06	8,27
АТ "ПРЕУС БАНК МКБ"	Греція	99,99	2,53	6,44	8,45	7,09
АТ "Дойче Банк ДБУ"	Німеччина	100,0	0,30	5,32	6,56	7,71
АТ "КРЕДИТВЕСТ БАНК"	Туреччина	100,0	0,36	2,28	2,62	1,78
АТ "КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК"	Нідерланди	100,0	0,25	1,18	1,26	1,22

Джерело: складено авторами за матеріалами [10]

Дані таблиці 1 характеризують, що банківські установи іноземних груп станом на 01 01 2025 р мають загальний власний капітал в Україні на суму 119,4 1 млрд грн, у тому числі 28,4 млрд грн статутного капіталу, що відповідно складає 31,3% всього власного капіталу банківської системи України та 7,0% загального статутного капіталу вітчизняної банківської системи. Відповідно загальні активи банківських установ іноземних груп дорівнюють станом на 01 01 2025 р 925,2 млрд грн або 24,5% загальних активів національного банківського сектору.

Таким чином, слід зазначити, що при наявності лише 7% власного акціонерного капіталу, банки з іноземною участю забезпечують майже 25% від загального обсягу активних операцій національної банківської системи. Такий дисбаланс між часткою капіталу та масштабом активної діяльності свідчить про високу ефективність використання ресурсів, а також про стратегічну роль іноземних банківських груп у фінансуванні економіки України. Це підкреслює значущість їхньої присутності у структурі банківського сектора та підтверджує здатність іноземних інституцій впливати на динаміку розвитку фінансової системи країни, навіть за умов обмеженої частки в капіталі.

Необхідно зазначити, що характерною тенденцією є зростання упродовж 2023 року загальних активів усіх без виключення банківських установ іноземних груп. Але впродовж 2024 року більшість банків з іноземним капіталом значно скоротила загальний обсяг активних операцій, що є дуже негативною тенденцією минулого року. Так, в АТ «Райффайзен Банк» відбулося скорочення загальних активів на 34,4%, АТ «УКРСИББАНК» на 35,9%, АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» на 28,0%, АТ «ОТП БАНК» на 24,2%, АТ «КРЕДОБАНК» на 27,5%, АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК» на 30,8%.

Впродовж минулого 2024 року тільки 3 банківських установи, а саме АТ "СІТІБАНК", АТ "СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК" та АТ "Дойче Банк ДБУ" демонстрували дуже незначне зростання загальних банківських активів.

Оцінювання складових прибутку банків з іноземним капіталом представлено у таблиці 2. Аналіз динаміки основних складових прибутку банківських установ з іноземним капіталом за період з 01.01.2023 до 01.01.2025 рр свідчить про істотні зміни в структурі доходів і витрат, що безпосередньо вплинули на формування кінцевого фінансового результату.

Таблиця 2

Динаміка складових прибутку банківських установ іноземних груп

Показники	01.01.2023	01.01.2024	01. 01.2025	Зміни за період Тзр,%
	млн грн			
Чистий процентний дохід	52 157,4	61 781,6	61 683,9	+18,3
Чистий комісійний дохід	10 113,0	7 820,4	7 534,5	-25,5
Торговий результат	10 620,5	6 145,6	6 361,5	-40,1
Витрати на формування резервів	42 530,5	4 944,6	737, 7	-98,3
Адміністративні та інші операційні витрати	31 800,5	27 411,4	30 745,4	-3,3
Усього чистий прибуток/збиток	-387,7	22 418,4	22 511,7	x

Джерело: складено авторами за матеріалами [10]

Загальний фінансовий результат демонструє кардинальне поліпшення: якщо на початок 2023 року банки фіксували збиток у розмірі 387,7 млн грн, то станом на початок 2025 року чистий прибуток становив 22 511,7 млн грн. Аналіз даних свідчить про тенденцію до посилення прибутковості банків з іноземним капіталом, що забезпечується зростанням процентних доходів, зниженням кредитних ризиків та контролем за витратами в умовах змін зовнішнього середовища.

Таким чином можна стверджувати, що банки з іноземним капіталом здійснюють поступову та системну адаптацію до сучасних загроз та поступово відновлюють свою прибутковість та фінансову стійкість. Водночас наявність певного відставання від середніх показників по банківській системі України свідчить про необхідність подальшого вдосконалення стратегії розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до специфічних умов українського фінансового ринку.

Висновки. Узагальнюючи, можна зробити висновки, що динаміка участі іноземного капіталу в українській банківській системі має хвилеподібний характер і залежить від складної комбінації політичних, економічних і регуляторних чинників. Перспективи подальшої активізації іноземних інвестицій пов'язані з досягненням макроекономічної стабільності, правовими гарантіями для інвесторів та інтеграцією у міжнародні фінансові структури.

У сучасних умовах відновлення економіки та інтеграції України до європейського фінансового простору, важливо створити сприятливе середовище для залучення якісного іноземного банківського капіталу, забезпечити прозорість регуляторної політики та захист прав інвесторів. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінка впливу цифровізації та санкційного середовища на поведінку іноземних банків в Україні.

Список літератури

1. Тихий О.Г. Оцінка діяльності іноземних банків в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-55>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2876>. (дата звернення 20.04.2025).
2. Мордань Є.Ю., Божко М.І., Зимогляд А.В. Іноземний капітал в банківському секторі України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/94.pdf. (дата звернення 20.04.2025).
3. European Central Bank. Report on EU Banking Structure. 2023. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/pubbydate/html/index.en.html?name_of_publication=Press%20release. (дата звернення 20.04.2025).
4. Гайдучий А. Залучення іноземного капіталу: кейс воєнного часу. *Економічний простір*. 2023. №3. С. 30-41. DOI: 10.31617/3.2023(128)03. URL: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/1860/1733>. (дата звернення 30.04.2025).
5. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175>. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/158>. (дата звернення 30.04.2025).
6. Гірченко Т.Д., Стороженко О.О., Шейко О.П. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку банків іноземних банківських груп в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 670-675. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/132.pdf>. (дата звернення 05.05.2025).
7. Геєць В. Іноземний капітал у банківській системі України. *Дзеркало тижня*. 2006. № 26. С. 1-8. URL: https://zn.ua/ukr/finances/inozemniy_kapital_u_bankivskiy_sistemi_ukrayini.html. (дата звернення 01.05.2025).
8. Козьмук Н. І., Гірняк В.В., Семененко Н.П., Дребот Н.П., Другова В.Т. Ризики експансії іноземного капіталу на вітчизняний фінансовий ринок. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. № 3 (30). С. 361-370. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179726>. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1964>. (дата звернення 05.05.2025).
9. Приказюк Н., Сацюк М. Банки з іноземним капіталом в Україні: суперечності та перспективи розвитку. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30, № 1(1). С. 183-191. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.183>. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2020_30_1%281%29_22. (дата звернення 05.05.2025).
10. Національний банк України. *Наглядова статистика*. Офіційний веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (дата звернення 15.05.2025).

References

1. Tykhyj O.H. (2023). Evaluation of the activities of foreign banks in Ukraine. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-55>. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2876>. (accessed 20 April, 2025). [In Ukrainian].
2. Mordan', Ye. Yu., Bozhko, M.I., & Zymohliad, A.V. (2017). Foreign Capital in the Banking Sector of Ukraine. *Ekonomika i suspil'stvo*, 12. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/94.pdf. (accessed 20 April, 2025). [In Ukrainian].
3. European Central Bank. *Report on EU Banking Structure*. (2023). Retrieved from https://www.ecb.europa.eu/press/pubbydate/html/index.en.html?name_of_publication=Press%20release. (accessed 20 April, 2025). [In English].
4. Hajduts'kyj A. (2023). Attracting foreign capital: wartime case. *Ekonomichnyj prostir*, 3, 30-41. DOI: 10.31617/3.2023(128)03. Retrieved from <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/1860/1733>. (accessed 30 April, 2025). [In Ukrainian].
5. Nikol'chuk, Yu. M., & Lopatovs'ka, O. O. (2023). Investment attractiveness of Ukraine: trends, problems and solution key vectors. *Innovation and Sustainability*, 1, 164-175. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175>. Retrieved from <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/158>. (accessed 30 April, 2025). [In Ukrainian].

6. Hirchenko, T.D., Storozhenko, O.O., & Shejko, O.P. (2017). Analysis of the current state and prospects of banks' development of foreign banking groups in Ukraine. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, 16. 670-675. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/132.pdf>. (accessed 05 May, 2025). [In Ukrainian].
7. Heiets' V. (2006). Foreign Capital in the Banking System of Ukraine. *Dzerkalo tyzhnia*, 26, 1-8. Retrieved from https://zn.ua/ukr/finances/inozemniy_kapital_u_bankivskiy_sistemi_ukrayini.html. (accessed 01 May, 2025). [In Ukrainian].
8. Koz'muk, N. I., Hirniak, V.V., Semehen, N.P., Drebot, N.P., & Druhova, V.T. (2019). Risks of expansion of foreign capital on the domestic financial market. *Marketing and Management of Innovations*, 3 (30), 361-370. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179726>. Retrieved from <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/1964>. (accessed 05 May, 2025). [In Ukrainian].
9. Prykaziuk, N., & Satsiuk, M. (2020). Banks with foreign capital in Ukraine: controversies and prospects of developmen. *Ekonomichnyj analiz*, 1(1), 183-191. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.183>. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2020_30_1%281%29__22. (accessed 05 May, 2025). [In Ukrainian].
10. Natsional'nyj bank Ukrainy. Nahliadova statystyka. *Ofitsijnyj veb-sajt*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (accessed 15 May, 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 11.06.2025

Прийнята до публікації 23.06.2025

Опубліковано онлайн 25.07.2025

~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК: 338.234:617

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-59-66>ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ЕКСПАНСІЄЮ БРЕНДІВ

Бровкіна Ю.О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: browj2007@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0066-3560

Бендерська А. А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: alinabenderskaya0@gmail.com

Анотація. Вивчено роль програм лояльності у підтримці процесів управління зовнішньоекономічною експансією брендів, проаналізовано процеси адаптації цих програм до різноманітних культурних, економічних та регуляторних аспектів в контексті їх ефективності на глобальних ринках. Метою статті є дослідження підходів щодо організації процесів управління програмою лояльності як інструменту зовнішньоекономічної експансії бренду. Для написання статті були використані такі методи: описовий, аналітичний, узагальнення, системного підходу. Зосереджено увагу на культурних нюансах і локальних споживчих вподобаннях. Визначено фінансові та юридичні виклики, з якими стикаються підприємства, зокрема в аспектах захисту даних та прав споживачів. На прикладі кейсів великих компаній показано, як ефективно спроектовані програми лояльності можуть сприяти залученню споживачів і побудові довгострокової лояльності до бренду; наголошено на необхідності гнучкого і культурно чутливого підходу для успішної реалізації програм лояльності на міжнародних ринках.

Ключові слова: програми лояльності, глобалізація, зовнішньоекономічна експансія, вивчення ринку.

LOYALTY PROGRAMS AS A TOOL FOR MANAGING THE FOREIGN
ECONOMIC EXPANSION OF BRANDS

Yuliia Brovkina, candidate of economic sciences, associate professor of the department of organization management, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine

e-mail: browj2007@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0066-3560

Alina Benderska, graduate of the first (bachelor) level of higher education, faculty of management, accounting and information technologies, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine

e-mail: alinabenderskaya0@gmail.com

Abstract. This study explores the role of loyalty programs in supporting the international expansion of brands. The study aims to examine how loyalty programs can contribute to the international expansion of brands by achieving the following objectives: classify different loyalty program models (points-based, tiered, subscription, coalition programs) and assess their relevance to different industries; analyze how companies adapt loyalty programs to cultural values, legal norms and economic conditions of specific markets; identify key success factors such as personalization, omnichannel engagement, digital integration and rewards architecture. This study examines how companies adapt these programs to diverse cultural, economic, and regulatory contexts, ensuring their effectiveness across global markets. By focusing on cultural nuances and local consumer preferences, the research highlights the importance of tailoring loyalty initiatives to various regions. The work also addresses the financial and legal challenges businesses face, particularly concerning data protection and consumer rights. Through case studies of major companies, the study demonstrates how well-designed loyalty programs drive customer engagement and brand loyalty. Ultimately, it emphasizes the need for a flexible and culturally sensitive approach to successfully implement loyalty programs in international markets. The most effective programs combine personalization, localization, legal compliance and ease of use, while being based on deep cultural insights and supported by flexible technologies. However, creating a truly global loyalty strategy is not about duplicating one model in all markets. It is about projecting localized value within a single brand structure that reflects the emotional, behavioral and technological realities of each region.

Keywords: loyalty programs, globalization, foreign economic expansion, market study.

JEL Classification: M100; M110; M310

Постановка проблеми. У глобалізованому світі бренди прагнуть експансії для зростання, диверсифікації доходів і зміцнення впізнаваності. Проте зовнішньоекономічна

діяльність пов'язана з викликами: конкуренцією, культурними та нормативними бар'єрами, логістичними й політичними ризиками. Одним із ключових бар'єрів є здобуття довіри споживачів на нових ринках. Адаптації продукту недостатньо — потрібні механізми тривалого залучення. Це дослідження аналізує роль програм лояльності як інструменту подолання цих викликів і зміцнення взаємодії з клієнтами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження підкреслюють зростаючу стратегічну цінність програм лояльності на глобальному ринку. Очікується, що обсяг світового ринку управління лояльністю зросте з 13,31 мільярда доларів у 2024 році до понад 41,2 мільярда доларів до 2028 року при середньорічному темпі зростання близько 9,2% [13]. Таке стрімке зростання пояснюється не лише зростаючим попитом з боку споживачів, а й посиленням конкуренції між брендами, які прагнуть забезпечити довгострокову взаємодію з клієнтами. Згідно з ринковими звітами, 84% споживачів більш схильні залишатися лояльними до брендів, що пропонують програми лояльності, а 83% зазначають, що участь у програмі впливає на їхні рішення про покупку [2]. З фінансової точки зору, такі ініціативи також приносять відчутну вигоду: компанії повідомляють про зростання річного доходу від учасників програм на 15–25%. Успіх значною мірою залежить від персоналізації: індивідуалізовані пропозиції можуть збільшити витрати споживачів у понад чотири рази порівняно з універсальними бонусами. Особливої популярності набирають преміальні програми лояльності, які передбачають надання ексклюзивних переваг за попередню плату. Наразі 21,6% компаній вже використовують подібні рішення, а ще 26% планують їх впровадити протягом найближчих двох років [16]. Ці дані демонструють важливість поєднання стратегій лояльності, персоналізації на основі даних та глобальної конкурентоспроможності.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Інтеграція програм лояльності на зовнішній ринок сприяє утриманню клієнтів і формуванню конкурентної переваги. Дослідження підтверджують, що правильно адаптовані програми впливають на поведінку споживачів, підвищують їхню цінність та забезпечують довгострокову лояльність. Разом з тим, сьогодні залишаються недостатньо вивченими питання які мають враховувати як міжнародну конкуренцію, так і локальні особливості, зокрема культурні норми та очікування споживачів. Програми лояльності не лише утримують клієнтів, а й дають аналітику, зміцнюють емоційний зв'язок і дозволяють адаптуватися до регіонального контексту, що критично для успішної зовнішньоекономічної експансії [15].

Мета дослідження. Дослідження має на меті вивчити, як програми лояльності можуть допомогти зовнішньоекономічному розширенню брендів, шляхом досягнення таких завдань:

- Класифікувати різні моделі програм лояльності (на основі балів, з рівневими привілеями, підпискою, коаліційні програми) та оцінити їхню релевантність для різних галузей.
- Проаналізувати, як компанії адаптують програми лояльності до культурних цінностей, правових норм і економічних умов конкретних ринків.
- Визначити ключові чинники успіху, такі як персоналізація, омніканальна взаємодія, цифрова інтеграція та архітектура винагород.
- Оцінити кейс-стаді глобальних брендів, які використовували програми лояльності для стимулювання міжнародного зростання, зокрема їхні стратегічні підходи та виклики, з якими вони стикалися.

Ці завдання спрямовані на розв'язання важливої дослідницької проблеми: чому програми лояльності повинні адаптуватися, а не просто дублюватися під час виходу на нові ринки, що відрізняються культурно та економічно. Об'єднуючи теоретичні підходи, емпіричні дані та практичні приклади, робота надає прикладні рекомендації для компаній, які прагнуть оптимізувати свої міжнародні стратегії лояльності.

Основний матеріал. У міру зростання конкуренції на глобальних ринках і зміни споживчих очікувань, програми лояльності стають ключовим інструментом для довгострокової взаємодії з брендом. Їхню ефективність підтверджують численні дослідження: 83% споживачів із більшою ймовірністю залишаються лояльними до брендів, які мають програми лояльності, а 75% активніше взаємодіють із персоналізованими заохоченнями [3]. Такі програми не лише стимулюють повторні покупки, але й генерують цінні дані про клієнтів, що дозволяє брендам впроваджувати локалізовані та цільові маркетингові стратегії. При адаптації до локальних переваг ініціативи з лояльності сприяють утриманню клієнтів, підвищенню впізнаваності бренду та формуванню емоційного зв'язку з ним [8].

Існують різні типи програм лояльності, кожна з яких має свої переваги та виклики.

- Бонусні (балові) програми:

Найпоширеніші в роздрібній торгівлі, готельному бізнесі та електронній комерції, бонусні програми винагороджують дії клієнтів (наприклад, покупки або рекомендації) балами, які згодом можна обміняти. Цей формат особливо популярний серед молоді: 60% споживачів віком 18–24 років віддають йому перевагу [9]. Яскравий приклад – програма Starbucks Rewards, що поєднує гейміфікацію та персоналізовані пропозиції для підтримки високого рівня залученості. Проте подібні програми можуть сприйматися як занадто транзакційні та вразливі до шахрайства. Серед можливих рішень – емоційне залучення через винагороди за досягнення та використання систем виявлення шахрайства на основі штучного інтелекту [6].

– Програми з рівневою структурою:

Такі моделі стимулюють витрати, відкриваючи доступ до більш цінних винагород на вищих рівнях. Прикладом є програма Beauty Insider від Sephora з трирівневою системою, яка нараховує понад 31 мільйон учасників лише у США. Програми з рівнями створюють відчуття ексклюзивності, що сприяє зміцненню лояльності. Основними недоліками є ризик втрати інтересу з боку користувачів нижчих рівнів та високі витрати на винагороди. Для подолання цих викликів бренди можуть запроваджувати привабливі переваги на всіх рівнях і застосовувати аналітику даних для персоналізації винагород із дотриманням бюджетної збалансованості [18].

– Програми за підпискою:

Моделі підписки – як-от Spotify Premium чи Amazon Prime – пропонують ексклюзивні переваги в обмін на регулярну плату. Близько 32% компаній використовують цей формат для підвищення лояльності клієнтів [7]. У контексті інтернаціоналізації, регіональна цінова політика Spotify підвищує доступність послуги, забезпечуючи при цьому стабільну цінність для користувача. Водночас, початкові витрати можуть стримувати нових клієнтів, тому для зменшення відтоку компаніям слід чітко комунікувати довгострокові вигоди та забезпечувати бездоганний користувацький досвід [18].

– Ціннісно орієнтовані програми (value-based):

Такі програми узгоджують систему винагород зі споживчими етичними або соціальними цінностями, посилюючи емоційний зв'язок із брендом. Прикладом є ініціатива «One for One» від компанії TOMS, яка передбачає передачу одного товару нужденним за кожну здійснену покупку. Цей підхід приваблює соціально свідомих споживачів, однак може поступатися у привабливості традиційним знижкам. Важливими елементами побудови довіри є прозорість, залучення клієнтів до благодійних рішень і надання звітності про вплив [6].

– Коаліційні програми:

Моделі коаліцій, як-от Payback у Німеччині та Fishka в Україні, дозволяють споживачам накопичувати бонуси в межах мережі партнерських брендів, що підвищує загальну цінність програми та її охоплення. Лише в Німеччині Payback налічує понад 30 мільйонів користувачів, демонструючи ефективність міжгалузевих партнерств [11]. Основними викликами таких програм є узгодження цілей брендів, оцінка вартості балів та координація маркетингових стратегій. Серед рішень – уніфіковані системи винагород, спільні CRM-платформи та планування кампаній у партнерстві [6]. У свою чергу, українська Fishka хоч і є широко поширеною, іноді критикується за скромний розмір винагород та обмежену цифрову інтеграцію, що є потенційною зоною для вдосконалення моделі.

– Цифрові та блокчейн-орієнтовані програми:

Програми з цифровим фокусом дедалі частіше використовують мобільні додатки, блокчейн і NFT для підвищення доступності та створення ексклюзивного досвіду. Так, McDonald's та Burger King впроваджують системи винагород через додатки, а Clinique експериментував з NFT-програмами для преміальних клієнтів. Такі інновації стимулюють залученість, однак потребують значних технічних ресурсів і мають високі витрати на реалізацію. Поступова інтеграція та співпраця з блокчейн-платформами можуть полегшити цей перехід [4]. Водночас Big Data відіграють важливу роль у персоналізації винагород. Компанії на кшталт Zara та H&M активно застосовують аналітику клієнтської поведінки для надання регіонально релевантних винагород і маркетингових повідомлень. Проте жорстке регулювання персональних даних, зокрема відповідно до норм GDPR та CCPA, вимагає високої прозорості та дотримання вимог. Необхідним є впровадження надійних систем управління даними та зрозумілих механізмів згоди користувачів, щоб забезпечити довіру клієнтів і відповідність законодавству.

Різноманіття форматів програм лояльності надає компаніям гнучкість у виборі моделей, які найкраще відповідають їхнім цілям, галузевим особливостям та очікуванням споживачів.

Проте їхня ефективність залежить не лише від типу, а й від того, наскільки вдало програма локалізована, впроваджена та підтримується. Це найкраще ілюструють приклади з реального бізнесу.

Яскравим прикладом персоналізації на глобальному рівні є платформа Netflix, яка формує рекомендації на основі регіональних звичок перегляду. Завдяки аналізу локальних даних, компанія адаптує пропозиції до смаків аудиторії, підвищуючи залучення та задоволення споживачів [10]. Водночас, рішення обмежити доступ до окремих тайтлів залежно від регіону викликає суперечки. Попри складність адаптації контенту, розширення доступу – особливо оригінальною мовою – могло б краще задовольнити міжнародну аудиторію. Цей приклад демонструє втрату потенційних можливостей у ринках, де споживачі відкриті до міжкультурного контенту.

В іншій галузі, міжнародна фармацевтична компанія досягла високого рівня залучення, інтегруючи в маркетинг локальні екологічні чинники, зокрема рівень алергенів та погодні умови. Такий підхід дозволив створити гіперлокальні кампанії, що відповідали на реальні проблеми споживачів [17]. Цей кейс свідчить про важливість використання не лише економічних, але й контекстуальних даних для формування ефективних і релевантних стратегій лояльності.

McDonald's ілюструє ефективність адаптації: у США MyMcDonald's Rewards пропонує персоналізовані бонуси, а в Європі акцент зроблено на мобільних знижках, з урахуванням локального меню. Така гнучкість дозволила залучити понад 50 млн користувачів за перші 90 днів [1].

Nike та Apple будують емоційний зв'язок через ексклюзивні пропозиції. Nike Membership, зокрема в Азії, інтегрується з локальними платформами як WeChat і Alibaba, демонструючи важливість партнерства з регіональними цифровими гігантами. Такий підхід забезпечує високу персоналізацію, зручність і залучення.

У Північній Америці програми лояльності широко поширені – 76% споживачів зареєстровані хоча б в одній програмі, з середнім показником у 13 програм на одну особу. Регіон лідирує в оцифровуванні традиційних систем лояльності через мобільні додатки, які дозволяють відслідковувати процес у реальному часі, пропонувати персоналізовані пропозиції та гейміфікацію. Бренди, як Starbucks та Sephora, ефективно використовують ці інструменти для стимулювання повторних покупок і зміцнення лояльності клієнтів [20].

У Скандинавії домінують цифрові програми, особливо в секторах, орієнтованих на екологічну свідомість. За допомогою мобільних додатків та спільнотних заохочень пропонуються персоналізовані нагороди, що сприяють стійкості. Примітно, що 48% споживачів готові ділитися особистими даними заради вигоди. Однак Фінляндія залишається винятком, де фізичні картки, такі як S-Etukortti та K-Plussa, все ще переважають у кооперативних торгових мережах [12].

У Західній та Центральній Європі переважають гібридні програми лояльності: традиційні картки в ритейлі (наприклад, у Німеччині) поєднуються з цифровими рішеннями в моді, авіації та техно-брендах. 29% споживачів у Бенелюксі очікують персоналізації, а 68% європейців зізнаються, що програми впливають на їхній вибір [19]. Україна слідує цим трендам: Коріјошкa та Fora активно впроваджують персоналізовані цифрові рішення, зокрема додатки та функцію ForaPay, попри економічні труднощі.

У Азіатсько-Тихоокеанському регіоні цифрове залучення зросло на 35% останніми роками завдяки суперапам, таким як WeChat Pay та Alipay, що інтегрують програми лояльності в щоденні транзакції з VIP-привілеями та кешбеком [5].

У Латинській Америці 60% споживачів віддають перевагу коаліційним програмам, які охоплюють кілька брендів. Це пропонує гнучкість і більшу привабливість на роздрібних ринках, які часто фрагментовані, з партнерствами між ритейлерами для збільшення сприйнятої вартості та розширення охоплення [14].

Ефективність програм лояльності залежить від регіональних відмінностей: у цифрово зрілих ринках (Північна Америка, Скандинавія) домінують мобільні рішення, тоді як Західна Європа й Латинська Америка поєднують традиційні й цифрові підходи. Україна демонструє зростання мобільних програм у ритейлі.

Ключ до успіху – адаптація до місцевих контекстів, персоналізація (з урахуванням культури й звичок) і доступність: інтеграція у звичні платформи, як WeChat Pay чи Kyiv Digital, підвищує залучення.

Юридична відповідність не може бути проігнорована. Програми повинні відповідати місцевим нормативним вимогам щодо захисту даних і фінансових практик. GDPR в Європі,

обмеження на викуп балів в Японії, а також обмеження в чутливих секторах, як азартні ігри, вимагають передбачливості. Прозорі політики та чіткі обміни цінностями допомагають будувати довіру.

Технології, Big Data й ШІ підвищують ефективність програм лояльності: дозволяють персоналізувати пропозиції, адаптувати винагороди й боротися з відтоком клієнтів у реальному часі. Наприклад, Netflix використовує поведінкові дані, демонструючи важливість балансу між глобальністю й локалізацією.

Регуляторні вимоги до програм лояльності суттєво відрізняються між країнами. Успішна реалізація потребує розуміння місцевого законодавства щодо конфіденційності, прав споживачів і обробки персональних даних. Безпечні, прозорі практики – як згода клієнта, доступ до даних та їхнє редагування – не лише забезпечують відповідність, але й зміцнюють довіру (табл.1).

Таблиця 1

Типи регуляторних особливостей стосовно програм лояльності за регіонами

Регуляторний фактор	Регіони, де це суворо контролюється	Адаптація програми лояльності	Приклади
Закони захисту даних (GDPR, CCPA)	ЄС, США, Бразилія	Згода на збір даних, прозорі політики конфіденційності	Приватні етикетки в App Store Apple, програми лояльності, що відповідають GDPR
Обмеження на перетворення балів лояльності в валюту	Японія, Південна Корея	Бали не можна безпосередньо перетворити на готівку, обмежені трансфери через третіх осіб	Rakuten Points (Японія) – обмін на гроші заборонений
Захист прав споживачів (чесна реклама, неконфліктні винагороди)	ЄС, Канада, Австралія	Прозорі політики терміну дії балів, чіткі умови для їх використання	Air Miles (Канада) – подовжено термін дії балів через юридичні дії
Оподаткування та фінансові регуляції	США, Китай, Німеччина	Облік балів як зобов'язань, звітування про оподатковувані переваги	Starbucks Rewards – бали враховуються як відкладені доходи

Джерело: складено авторами на основі [7;14;18]

Залучення місцевих юристів і впровадження принципів “конфіденційність за замовчуванням” (наприклад, згідно з GDPR) мінімізує ризики й підсилює репутацію бренду як відповідального гравця.

Фінансова стійкість програм лояльності залежить від балансу між привабливими стимулами та довгостроковими бізнес-цілями. Надмірні винагороди шкодять прибутковості, а занадто малі – знижують залучення. Big Data дає змогу оптимізувати структури винагород на основі поведінки клієнтів. Багаторівневі системи стимулюють довготривалу взаємодію, а партнерства дозволяють зменшити витрати та збільшити охоплення. Додаткові механізми, як строк дії балів чи винагороди за активність, дозволяють стратегічно управляти витратами та прибутковістю програми.

Найуспішніші програми лояльності не є статичними – це гнучкі системи, які постійно еволюціонують у відповідь на відгуки користувачів, культурні зміни та технологічні новації.

Висновки. Найефективніші програми поєднують персоналізацію, локалізацію, юридичну відповідність і зручність у користуванні, при цьому вони базуються на глибоких культурних інсайтах та підтримуються гнучкими технологіями. Однак створення справді глобальної стратегії лояльності не полягає в тому, щоб дублювати одну модель на всіх ринках. Йдеться про проєктування локалізованої цінності в рамках єдиної брендової структури, яка відображає емоційні, поведінкові та технологічні реалії кожного регіону. Це вимагає не тільки бізнес-узгодженості, але й довгострокових інвестицій у безперервне навчання, локальні дослідження та гнучке управління програмами. Важливо, що багато компаній все ще ігнорують критично важливі неекономічні фактори – культурну відповідність, емоційне залучення, інтеграцію у повсякденні звички – які можуть бути не менш потужними за

фінансові винагороди. Майбутні дослідження та корпоративні стратегії повинні приділяти більше уваги цим аспектам, особливо на ринках, що розвиваються та в перехідних економіках. Бренди, які приймають цей тонкий, орієнтований на клієнта підхід, не тільки досягнуть більш ефективної експансії, але й зароблять таку лояльність, яка витримає випробування часом і кризами на різних ринках та в різних контекстах.

Список літератури

1. McDonald's rewards - global loyalty insights. *Let's talk loyalty*. 2023. URL: <https://letstalkloyalty.com/mcdonalds-rewards-global-loyalty-insights?utm> (дата звернення 18.05.2025).
2. 100+ staggering customer loyalty statistics for 2024. *Zinrelo*. 2023. URL: <https://www.zinrelo.com/resources/loyalty-statistics/?utm> (дата звернення 24.05.2025).
3. 32 customer loyalty statistics your business needs to know in 2025. *SAP Emarsys*. 2024. URL: <https://emarsys.com/learn/blog/customer-loyalty-statistics/?utm> (дата звернення 24.05.2025).
4. Anglen, J. Loyalty program with blockchain technology in 2024. *Rapid Innovation*. 2024. URL: <https://www.rapidinnovation.io/post/blockchain-in-loyalty-programs-revolutionizing-customer-engagement?utm> (дата звернення 24.05.2025).
5. Asia Pacific loyalty programs business report 2025: Market to increase from \$30.81 billion in 2024 to reach \$60.03 billion by 2029 - competition driven by e-comm giants, super apps, & digital payments. *Fintech News*. 2025. URL: <https://www.fintechnews.org/asia-pacific-loyalty-programs-business-report-2025-market-to-increase-from-30-81-billion-in-2024-to-reach-60-03-billion-by-2029-competition-driven-by-e-comm-giants-super-apps-digital-payments/?utm> (дата звернення 25.05.2025).
6. Chouffani R. 7 types of loyalty programs and their benefits. *TechTarget*. 2024. URL: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/tip/4-types-of-loyalty-programs-and-their-benefits?utm> (дата звернення 25.05.2025).
7. Common types of loyalty programs worldwide 2022. *Statista*. 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1328134/functionalities-loyalty-programs-worldwide/?utm> (дата звернення 25.05.2025).
8. Crouch, E., Eppler, B., Taylor, L., Mühlenbein, C., & Hearne, E. Loyalty programs are growing—so are customer expectations. *BCG Global*. 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/loyalty-programs-customer-expectations-growing?utm> (дата звернення 25.05.2025).
9. Customer loyalty program statistics and facts for 2024. *Nudge Personalized UX that adapts to every user*. 2024. URL: <https://www.nudgenow.com/blogs/customer-loyalty-facts-statistics?utm> (дата звернення 25.05.2025).
10. Data science in action: Top case studies. *World Data Science Initiative*. 2024. URL: <https://www.worlddatascience.org/blogs/data-science-in-action-top-case-studies?utm> (дата звернення 26.05.2025).
11. Doerer K. Loyalty program partnerships are gaining popularity. *CX Dive*. 2024. URL: <https://www.customerexperiencedive.com/news/loyalty-program-partnerships-benefits-challenges/734066/?utm> (дата звернення 26.05.2025).
12. Europe loyalty spend market, Europe loyalty spend market growth paynxt360. *Paynxt360*. 2024. URL: <https://www.paynxt360.com/reportstore/view/europe-loyalty-programs-market-int-1494?utm> (дата звернення 27.05.2025).
13. Global Loyalty management market size 2025. *Statista*. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1295852/loyalty-management-market-size-world/> (дата звернення 27.05.2025).
14. Global loyalty programs market intelligence report 2024-2028: Coalition loyalty programs gain popularity, offering consumers shared rewards across multiple brands. *Businesswire*. 2024. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20241018545371/en/Global-Loyalty-Programs-Market-Intelligence-Report-2024-2028-Coalition-Loyalty-Programs-Gain-Popularity-Offering-Consumers-Shared-Rewards-Across-Multiple-Brands---ResearchAndMarkets.com?utm> (дата звернення 27.05.2025).
15. How to deal with international competition. *Prime Target*. 2024. URL: <https://primetarget.tech/how-to-deal-with-international-competition/?utm> (дата звернення 27.05.2025).
16. Loyalty program trends: Global customer loyalty report 2024. *Antavo*. 2024. URL: <https://antavo.com/blog/global-customer-loyalty-report-2024/?utm> (дата звернення 27.05.2025).

17. OTC brand delivers personalization with granular data. *Jivox*. 2024. URL: <https://jivox.com/case-studies/otc-brand-delivers-personalization/?utm> (дата звернення 27.05.2025).
18. Policella G. Rewards case study: Amazon prime. *Loyalty & Reward Program Insights from Smile.io*. 2024. URL: <https://blog.smile.io/loyalty-case-study-amazon-prime/?utm> (дата звернення 28.05.2025).
19. Research and Markets. Europe loyalty programs market databook 2024: A US\$66.91 billion market by 2028, registering a CAGR of 9.4% during 2024-2028. *GlobeNewswire News Room*. 2024. URL: <https://www.globenewswire.com/newsrelease/2024/03/18/2847524/28124/en/Europe-Loyalty-Programs-Market-Databook-2024-A-US-66-91-Billion-Market-by-2028-Registering-a-CAGR-of-9-4-During-2024-2028.html?utm> (дата звернення 28.05.2025).
20. What challenges do companies face when going global? *Stillman Translations*. 2024. URL: <https://stillmantranslations.com/what-challenges-do-companies-face-when-going-global/?utm> (дата звернення 28.05.2025).

References

1. McDonald's rewards - global loyalty insights. *Let's talk loyalty*. (2023). Retrieved from: <https://letstalkloyalty.com/mcdonalds-rewards-global-loyalty-insights?utm> (accessed 18 may 2025).
2. 100+ staggering customer loyalty statistics for 2024. *Zinrelo*. (2023). Retrieved from: <https://www.zinrelo.com/resources/loyalty-statistics/?utm> (accessed 24 may 2025).
3. 32 customer loyalty statistics your business needs to know in 2025. *SAP Emarsys*. (2024). Retrieved from: <https://emarsys.com/learn/blog/customer-loyalty-statistics/?utm> (accessed 24 may 2025).
4. Anglen, J. Loyalty program with blockchain technology in 2024. *Rapid Innovation*. (2024). Retrieved from: <https://www.rapidinnovation.io/post/blockchain-in-loyalty-programsrevolutionizing-customer-engagement?utm> (accessed 24 may 2025).
5. Asia Pacific loyalty programs business report 2025: Market to increase from \$30.81 billion in 2024 to reach \$60.03 billion by 2029 - competition driven by e-comm giants, super apps, & digital payments. *Fintech News*. (2025). Retrieved from: <https://www.fintechnews.org/asia-pacific-loyalty-programs-business-report-2025-market-to-increase-from-30-81-billion-in-2024-to-reach-60-03-billion-by-2029-competition-driven-by-e-comm-giants-super-apps-digital-payments/?utm> (accessed 25 may 2025).
6. Chouffani R. (2024). 7 types of loyalty programs and their benefits. *TechTarget*. Retrieved from: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/tip/4-types-of-loyalty-programs-and-their-benefits?utm> (accessed 25 may 2025).
7. Common types of loyalty programs worldwide 2022. *Statista*. (2022). Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/1328134/functionalities-loyalty-programs-worldwide/?utm> (accessed 25 may 2025).
8. Crouch, E., Eppler, B., Taylor, L., Mühlenbein, C., & Hearne, E. (2024). Loyalty programs are growing—so are customer expectations. *BCG Global*. Retrieved from: <https://www.bcg.com/publications/2024/loyalty-programs-customer-expectations-growing?utm> (accessed 25 may 2025).
9. Customer loyalty program statistics and facts for 2024. *Nudge Personalized UX that adapts to every user*. (2024). Retrieved from: <https://www.nudgenow.com/blogs/customer-loyalty-facts-statistics?utm> (accessed 25 may 2025).
10. Data science in action: Top case studies. *World Data Science Initiative*. (2024). Retrieved from: <https://www.worlddatascience.org/blogs/data-science-in-action-top-case-studies?utm> (accessed 26 may 2025).
11. Doerer K. (2024). Loyalty program partnerships are gaining popularity. *CX Dive*. Retrieved from: <https://www.customerexperiencedive.com/news/loyalty-program-partnerships-benefits-challenges/734066/?utm> (accessed 26 may 2025).
12. Europe loyalty spend market, Europe loyalty spend market growth paynxt360. *Paynxt360*. (2024). Retrieved from: <https://www.paynxt360.com/reportstore/view/europe-loyalty-programs-market-int-1494?utm> (accessed 27 may 2025).
13. Global Loyalty management market size 2025. *Statista*. (2024). Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/1295852/loyalty-management-market-size-world/> (accessed 27 may 2025).

14. Global loyalty programs market intelligence report 2024-2028: Coalition loyalty programs gain popularity, offering consumers shared rewards across multiple brands. Businesswire. (2024). Retrieved from: <https://www.businesswire.com/news/home/20241018545371/en/Global-Loyalty-Programs-Market-Intelligence-Report-2024-2028-Coalition-Loyalty-Programs-Gain-Popularity-Offering-Consumers-Shared-Rewards-Across-Multiple-Brands---ResearchAndMarkets.com?utm> (accessed 27 may 2025).
15. How to deal with international competition. Prime Target. (2024). Retrieved from: <https://primetarget.tech/how-to-deal-with-international-competition/?utm> (accessed 27 may 2025).
16. Loyalty program trends: Global customer loyalty report 2024. Antavo. (2024). Retrieved from: <https://antavo.com/blog/global-customer-loyalty-report-2024/?utm> (accessed 27 may 2025).
17. OTC brand delivers personalization with granular data. Jivox. (2024). Retrieved from: <https://jivox.com/case-studies/otc-brand-delivers-personalization/?utm> (accessed 27 may 2025).
18. Policella G. Rewards case study: Amazon prime. Loyalty & Reward Program Insights from Smile.io. (2024). Retrieved from: <https://blog.smile.io/loyalty-case-study-amazon-prime/?utm> (accessed 28 may 2025).
19. Research and Markets. Europe loyalty programs market databook 2024: A US\$66.91 billion market by 2028, registering a CAGR of 9.4% during 2024-2028. GlobeNewswire News Room. (2024). Retrieved from: <https://www.globenewswire.com/newsrelease/2024/03/18/2847524/28124/en/Europe-Loyalty-Programs-Market-Databook-2024-A-US-66-91-Billion-Market-by-2028-Registering-a-CAGR-of-9-4-During-2024-2028.html?utm> (accessed 28 may 2025).
20. What challenges do companies face when going global? Stillman Translations. (2024). Retrieved from: <https://stillmantranslations.com/what-challenges-do-companies-face-when-going-global/?utm> (accessed 28 may 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.06.2025

Прийнята до публікації 19.06.2025

Опубліковано онлайн 25.07.2025

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ЗЕРНА В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Данчева О.М., старший викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
e-mail: dancheva@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4125-6718

Акінфієва А.М., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
e-mail: anastasiakinfieva733@gmail.com

Анотація. У статті досліджено стратегічні орієнтири розвитку ринку зерна України в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Метою дослідження є аналіз сучасного стану зернового ринку, виявлення основних ризиків його функціонування та формулювання перспектив розвитку галузі. Методологічною основою дослідження є системний підхід, структурно-функціональний аналіз, порівняльний аналіз статистичних даних, а також методи логічного узагальнення. Проведено аналіз структури ринку, основних учасників, механізмів ціноутворення та впливу інфраструктурних чинників. Особливу увагу приділено тенденціям виробництва, переробки та реалізації зернових культур. Визначено ключові ризики, що гальмують розвиток ринку, та окреслено стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності галузі.

Ключові слова: ринок зерна України, стратегічний розвиток, аграрний сектор, виробництво зернових, експорт зерна, аграрна інфраструктура, ризики зернового ринку, пшениця, інноваційні технології, продовольча безпека.

CURRENT STATE AND FEATURES OF THE FUNCTIONING OF THE GRAIN MARKET IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT

Elena Dancheva, Lecturer Department of Organizational Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: dancheva@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4125-6718

Anastasia Akinfieva, graduate of the first (bachelor) level of higher education, faculty of management, accounting and information technologies, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: anastasiakinfieva733@gmail.com

Abstract. The article examines the strategic guidelines for the development of the Ukrainian grain market in the context of current socio-economic challenges. The purpose of the study is to analyze the current state of the grain market, identify the main risks of its functioning and formulate prospects for the development of the industry. The methodological basis of the study is a systematic approach, structural and functional analysis, comparative analysis of statistical data, and methods of logical generalization. The market structure, main participants, pricing mechanisms and the impact of infrastructure factors are analyzed. Particular attention is paid to trends in the production, processing and sale of grain crops. The key risks that hinder the development of the market are identified and strategic directions for improving the competitiveness of the industry are outlined.

The study also takes into account the impact of the foreign policy situation, military actions, logistical constraints, and changes in global trade chains. The role of state regulation, in particular export policy, customs procedures and mechanisms to support farmers, is also considered. It is shown that in order to ensure the sustainable development of the grain sector, it is necessary to modernize the infrastructure, introduce innovative technologies and strengthen the position of Ukrainian grain on international markets. The author proposes a set of strategic measures aimed at improving production efficiency, diversifying export destinations, expanding the processing base and forming a transparent model of interaction between market participants.

Particular attention is paid to the issue of food security, since the stable functioning of the grain market is a key factor in meeting the country's domestic needs. The importance of attracting investments, international cooperation and adaptation to the conditions of European integration as drivers of the agricultural sector development is emphasized.

Keywords: grain market of Ukraine, strategic development, agriculture, grain production, export, infrastructure, risk management, innovation, food security.

JEL Classification: Q130; Q170; O130; P320

Постановка проблеми. Ринок зерна в Україні є стратегічно важливим сегментом агропромислового комплексу, який визначає рівень продовольчої безпеки країни, впливає на валютні надходження та формує соціально-економічну стабільність у сільських регіонах. За останні роки зерновий ринок зазнав суттєвих змін під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх

факторів - від кліматичних коливань і глобальних цінових трендів до повномасштабної війни, яка суттєво порушила інфраструктуру, логістику та експортні шляхи. У цих умовах виникає потреба в глибокому аналізі сучасного стану ринку зерна, виявленні основних проблем та перспектив його стабілізації й розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Функціонування зернового ринку активно розглядається як в українській, так і в зарубіжній науковій літературі. Серед вітчизняних науковців, які досліджують український ринок зерна, аграрну економіку та структуру аграрних ринків, варто відзначити праці Ю.І. Гайда [1], М.О. Лищенко [2], Ю.О. Волощук та О.В. Шедловська. [3]

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. У міжнародному вимірі продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO), Асоціація «Український клуб аграрного бізнесу» (UCAB) та Міністерство сільського господарства США (USDA) проводять глобальний моніторинг виробництва, торгівлі та споживання зернових, виділяючи Україну як критично важливого експортера. Попри це, у сучасних умовах повномасштабної війни виникла потреба в оновлених комплексних дослідженнях, які враховують нові загрози, втрати інфраструктури та зміну логістичних маршрутів.

Мета дослідження Метою є аналіз сучасного стану ринку зерна в Україні, виявлення основних викликів його функціонування, дослідження структури та динаміки ринку в умовах воєнного стану, а також формулювання перспектив його розвитку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників.

Основний матеріал. Зерновий ринок України є однією з провідних складових частин аграрного сектору, який формує суттєву частку ВВП, забезпечує продовольчу безпеку та підтримує експортну спроможність держави. Україна традиційно входить до п'ятірки найбільших експортерів пшениці, кукурудзи та ячменю у світі. Саме тому ефективний моніторинг ринку зерна стає стратегічним завданням для уряду, бізнесу та міжнародних партнерів. У наукових дослідженнях значна увага приділяється структуризації зернового ринку, визначенню його меж, складових елементів і функціональних характеристик.

Зерновий ринок формується сукупністю суб'єктів (продавці, покупці, інфраструктурні інституції), об'єктів (зернові культури), механізмів взаємодії та середовищем функціонування (мікро та макрорівень). Територіально ринок поділяється на світовий і національний, однак глобалізація економіки зумовлює їх тісну взаємозалежність, що підкреслює необхідність аналізу саме міжнародного зернового ринку. За цільовим призначенням зерно поділяється на продовольче, фуражне, насіннєве та призначене для переробки. Така класифікація точніше відображає розподіл товарних потоків. Основні сегменти ринку - це продовольчий (пшениця, рис) і кормовий (кукурудза, ячмінь), а ключові товарні позиції світової торгівлі - пшениця, кукурудза та рис. Суб'єктами ринку є господарюючі одиниці, які здійснюють операції з купівлі, продажу, зберігання чи переробки зерна. Пропозицію формують виробники й продавці, які визначають обсяги та умови реалізації, а попит переважно посередники й переробники, оскільки зерно є сировинним товаром і не споживається безпосередньо. Попит формується відповідно до потреб кінцевих споживачів, але реалізується через посередників, що впливають на цінову політику та умови договорів. Важливими характеристиками покупців є їхній високий рівень організованості, поінформованості та можливість варіативного вибору постачальників. Значущим елементом попиту є також необхідність формування зернових резервів, що додає стійкості ринку. Інфраструктура зернового ринку поділяється на спеціалізовану (елеватори, сушарні, склади) та неспеціалізовану (логістичні, фінансові, консалтингові та регуляторні інституції) [1].

Світовий ринок зерна завжди характеризувався динамічністю та привабливістю, однак останні трансформації, зумовлені російсько-українською війною, істотно змінили його кон'юнктуру, спричинивши зростання невизначеності, нестабільності й загроз глобальній продовольчій безпеці. У зв'язку з цим, актуальним є постійний моніторинг ключових параметрів ринку - попиту, пропозиції, цін, обсягів торгівлі та рівня запасів для вчасного виявлення тенденцій і прогнозування подальшого розвитку ринку.

Особливої уваги на ринку зерна заслуговує система ціноутворення, яка є складним багатофакторним процесом і тісно пов'язана з функціонуванням бірж, агроторгових домів, оптових ринків та інших елементів ринкової інфраструктури. Основним завданням сільськогосподарських підприємств у цій системі є встановлення обґрунтованої ціни на зернову продукцію з урахуванням витрат виробництва та ринкової кон'юнктури. Це вимагає постійного моніторингу цін, аналізу попиту й пропозиції, а також гнучкої цінової стратегії.

Ціни на зерновому ринку формуються здебільшого під впливом співвідношення попиту та пропозиції, що дозволяє учасникам ринку узгоджувати свої інтереси на основі ринкових законів. Однак реальна ринкова ситуація вказує на низку проблем. З одного боку, існує велика кількість виробників, які перебувають у конкурентних умовах. З іншого боку – обмежене коло потужних покупців, переважно зернотрейдерів, які мають домінуючий вплив на встановлення цін. В умовах ринкової економіки аграрні підприємства мають право самостійно визначати ціни на свою продукцію або погоджувати їх зі споживачами під час укладання угод. Це призводить до певної цінової конкуренції. Проте на практиці спостерігається ослаблення прямих каналів збуту (через біржі, кооперативи, заготівельні пункти), натомість зростає роль комерційних посередників. Ці структури часто диктують власні ціни, контролюють товаропотоки і формують експортну політику, що є негативною тенденцією для первинних виробників. Крім того, ефективне ціноутворення потребує аналізу динаміки та варіацій цін: у часі, за регіонами, по субринках (приватний, державний, кооперативний), а також залежно від платоспроможності споживачів. Такий аналіз дозволяє краще орієнтуватися на ринку та формувати стратегії збуту [2].

За даними Української універсальної біржі, тижневий тренд ринку зернових та олійних культур станом на 15 квітня 2025 року демонструє переважно позитивну цінову динаміку. Зокрема, на європейській біржі Euronext травневі ф'ючерси на пшеницю зросли до 243,2 \$/т, а на кукурудзу – до 232,7 \$/т. На чиказькій біржі спостерігається аналогічне зростання: пшениця торгується по 201,2 \$/т, а кукурудза – по 190,9 \$/т. На умовах DAP (поставка до Одеси) ціни становлять 233,1 \$/т для пшениці та 231,2 \$/т для кукурудзи. Попит на зернові значно перевищує пропозицію, що підтримує зростання цін, тоді як у сегменті олійних культур навпаки – переважає пропозиція, що тисне на ринок. На внутрішньому ринку спостерігається переважання попиту над пропозицією, що видно з цін EXW: кукурудза – 9 857 грн/т (попит) проти 9 729 грн/т (пропозиція), пшениця – 10 069 грн/т проти 9 951 грн/т. Загалом ситуація свідчить про активізацію ринку зернових на тлі обмеженої пропозиції та високого попиту, що стимулює ріст цін, тоді як олійний сегмент залишається нестабільним через надлишок продукції [4].

У 2024 році середня вартість тонни української аграрної продукції на експорт становила 315 доларів США, тоді як у квітні 2025 року вона зросла до 443 доларів. Збільшення ціни в 1,4 рази стало можливим завдяки активнішому експорту продукції з доданою вартістю, зокрема біоетанолу. Також підвищилися середні експортні ціни на основні аграрні товари: кукурудза коштує 217 \$/т (що на 27,1% більше за середню ціну 2024 року), пшениця – 231 \$/т (зростання на 27,4%), а соєві боби – 409 \$/т (зростання на 4,3%). Загалом з початку квітня 2025 року експорт аграрної продукції з України сягнув 1,1 млрд доларів або 2,5 млн тонн. Мінагрополітики продовжує роботу над диверсифікацією ринків збуту та розширенням експортного потенціалу вітчизняної переробної промисловості [5].

Таким чином, сучасна система ціноутворення на ринку зерна України стикається з викликами, пов'язаними з обмеженою конкуренцією, впливом посередників та відсутністю прозорих ринкових механізмів. Це потребує удосконалення інституційної інфраструктури ринку, посилення ролі біржових механізмів та створення умов для справедливого формування цін.

Не зважаючи на нестабільне середовище, ринок зерна України продовжує свою діяльність та демонструє непогані показники в різних напрямках. Так, станом на 18 квітня 2025 року, аграрії в усіх регіонах України вже засіяли 1 247,2 тис. гектарів ярих зернових і зернобобових культур. Посівна кампанія кукурудзи активно триває – її сіють уже в 13 областях. Найбільшу площу серед культур займає ячмінь – 656,2 тис. га. Ярої пшениці засіяно 169,4 тис. га, гороху – 189,4 тис. га, вівса – 139,5 тис. га, кукурудзи – 69,5 тис. га. До регіонів із найвищими темпами сівби належать Одеська область (113,2 тис. га), Хмельницька (92,4 тис. га), Полтавська (91,2 тис. га), Тернопільська (90,9 тис. га) та Вінницька область (82,1 тис. га). На рисунку 1 представлено розподіл площі посівів різних зернових культур за регіонами-лідерами.

Крім того, посівні площі під технічні культури також зростають: соняшник уже засіяно на площі 244 тис. га, цукрові буряки – на 142,6 тис. га, сою – на 16,1 тис. га. Загалом у 2025 році планується засіяти приблизно 5,7 млн га ярих зернових і зернобобових культур, що відповідає показникам попереднього року. Однією з ключових тенденцій цього року є розширення площ під ярою пшеницею до 227,5 тис. га, що зумовлено стабільним попитом на цю культуру з боку переробної промисловості та експортерів [6].

За прогнозами ФАО та представництва USDA в Києві, зерновий сектор України у 2024-2025 роках зазнаватиме серйозних викликів. Очікується, що загальне виробництво

зернових у 2024 році залишиться нижчим за середній рівень через триваючий вплив війни, обмежений доступ до полів, пошкодження інфраструктури та фінансові труднощі аграріїв. Експорт у 2024/25 маркетинговому році прогнозується на рівні 21 млн тонн, зокрема 16,2 млн тонн пшениці, що суттєво поступається довоєнним показникам через руйнування логістичної системи.

Водночас, за оцінкою USDA, урожай пшениці у 2025/26 маркетинговому році очікується на рівні 17,9 млн тонн – найнижчому за останні 13 років і на 23% менше порівняно з попереднім сезоном. Таке зменшення зумовлено надзвичайно сухими умовами під час посівної кампанії та скороченням площ посіву через низьку рентабельність вирощування пшениці [7, 8].

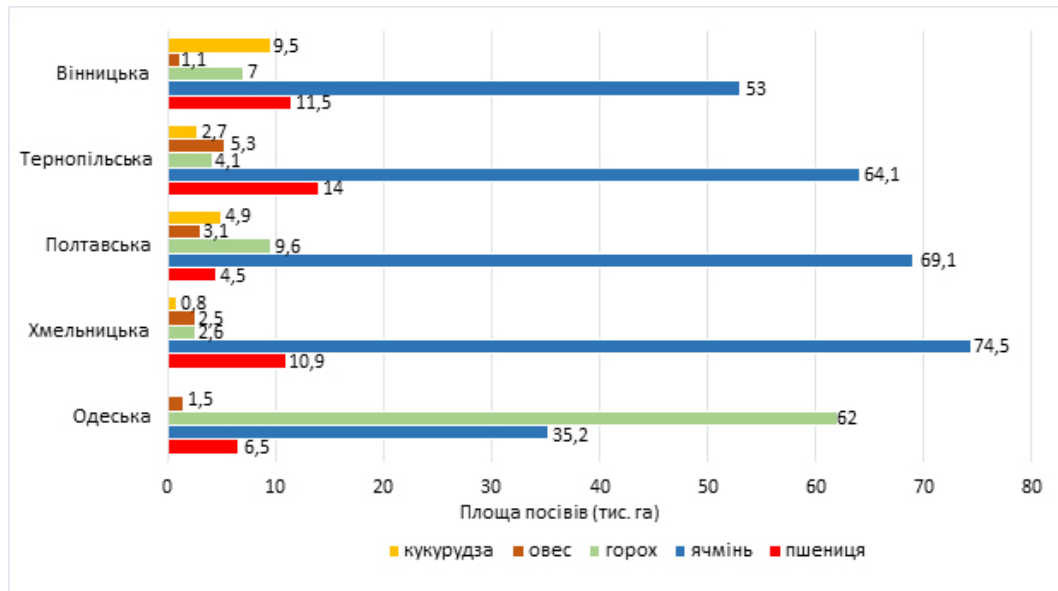


Рис. 1. Регіони-лідери за темпами сівби ярих зернових та зернобобових культур в Україні

Джерело: складено авторами на основі [6]

У результаті тривалих заморозків та низьких температур розвиток усіх сільськогосподарських культур у першій декаді квітня час від часу призупинявся. Озимі культури, такі як пшениця, ячмінь і жито, на більшості площ перебували у фазах кушіння або утворення вузлових коренів, а на півдні та на деяких ділянках Черкаської і Житомирської областей уже розпочалося стеблування. Висота рослин у фазі кушіння коливалася від 11 до 34 см, а кількість пагонів варіювалася в межах 1,6 - 4,8 залежно від сорту. Загальний стан посівів оцінювався як добрий. Озимий ріпак продовжував формувати листову розетку та рости, а на окремих полях у південних і Дніпропетровській областях почала з'являтися перша квіткова закладка, однак умови для цвітіння залишалися несприятливими. Протягом декади активно тривала сівба ранніх ярих зернових культур, зокрема ярого ячменю та ярої пшениці. На посівах, засіяних раніше, вже спостерігалось проростання зерна і формування сходів, а на півдні у ярого ячменю розвинувся третій листок. Поряд із цим продовжувалася сівба гороху, де на раніших площах також відмічалось утворення третього листка [9].

Щодо виробничого потенціалу зернового сектору України в сучасних умовах, розглянуто данні Мінагрополітики спільно з УКАБ по 2024/25 маркетинговому року згідно трьох основних зернових культур: пшениця, кукурудза та ячмінь.

У 2024/25 маркетинговому році площі посіву пшениці в Україні скоротилися до 4,9 млн га, що на 3,0% менше порівняно з попереднім роком та на 19,6% нижче за середній показник за останні п'ять років. Середня врожайність склала 4,6 т/га, що також свідчить про негативний вплив кліматичних чинників, зокрема посушливих умов. Незважаючи на ці обставини, виробництво пшениці прогнозується на рівні 22,7 млн тонн, що на 2,0% більше за торішній показник, однак на 12,2% менше за середнє п'ятирічне значення. Внутрішнє споживання пшениці очікується в обсязі 6,3 млн тонн, із яких 3,8 млн тонн припадає на харчові цілі, а 1,3 млн тонн – на кормові потреби, обсяги яких скорочуються у зв'язку зі

зменшенням поголів'я тварин. Прогнозований обсяг експорту становить 16,8 млн тонн, що на 9,8% менше, ніж у попередньому сезоні. Основними ринками збуту залишаються країни Європейського Союзу (47%), Азії (28%), Африки (15%) та Близького Сходу (7%).

Ситуація на ринку кукурудзи також зазнала суттєвих змін. Площа посіву цієї культури скоротилася до 4,0 млн га (на 2,5% менше порівняно з минулим роком), середня врожайність знизилася до 6,5 т/га через тривалу посуху, особливо у південних та східних регіонах. У результаті виробництво кукурудзи зменшиться до 26,1 млн тонн, що на 18,7% менше за торішній показник. Внутрішнє споживання кукурудзи прогнозується на рівні 5,6 млн тонн, з яких 4,7 млн тонн становитиме кормове використання. Очікується скорочення обсягів експорту кукурудзи до 22,1 млн тонн (на 25,1% менше порівняно з 2023/24 МР), що обумовлено зниженням виробництва та обсягів перехідних запасів. Основними напрямками експорту залишаються країни ЄС (49%), Азії (28%), Африки (17%) та Близького Сходу (4%).

На ринку ячменю площа посіву у 2024/25 МР склала 1,4 млн га, що є найбільшим скороченням серед основних зернових культур, однак середня врожайність збільшилася до 3,8 т/га. Загальний обсяг виробництва ячменю прогнозується на рівні 5,4 млн тонн, що на 2,5% менше за минулий рік. Внутрішнє споживання зменшиться до 2,6 млн тонн, з яких 1,7 млн тонн буде використано для кормових потреб. Натомість обсяги експорту ячменю зростуть до 2,8 млн тонн, що на 11,7% більше у порівнянні з попереднім сезоном, завдяки зниженню внутрішнього споживання. Головними ринками залишаються ЄС (42%), Азія (28%), Африка (11%) та Близький Схід (17%) [9].

Отже, зерновий сектор України у 2024/25 МР демонструє як стійкі виклики, пов'язані з війною, погіршенням погодних умов та глобальними ринковими тенденціями, так і збереження потенціалу для адаптації та розвитку, що потребує цілеспрямованих зусиль у сфері модернізації технологій виробництва, розвитку логістичної інфраструктури та розширення ринків збуту.

Для наочного розуміння виробничого потенціалу зернового сектору України було проведено порівняльний аналіз даних 2022/23 МР із даними 2024/25 МР, наведений в таблиці 1.

Таблиця 1

Аналіз виробничого потенціалу 2022/23 МР порівняно з 2024/25 МР

Показник	Одиниця виміру	Зернова культура					
		Пшениця		Кукурудза		Ячмінь	
Роки	—	2022/23	2024/25	2022/23	2024/25	2022/23	2024/25
Площа посіву	млн га	5,4	4,9	4,8	4	2,1	1,4
Середня врожайність	т/га	4,7	4,6	7,8	6,5	3,5	3,8
Виробництво	млн т	25,7	22,7	37,4	26,1	7,3	5,4
Внутрішнє споживання	млн т	6,4	6,3	6,4	5,6	2,7	2,6
у тому числі на корм	млн т	1,3	1,3	5,3	4,7	1,8	1,7
на провізію	млн т	3,9	3,8	-	-	0,2	0,2
Експорт	млн т	18,6	1,8	29,5	22,1	2,5	2,8
Зміна площі посіву	%	-9,3%		-16,7%		-33,3%	
Зміна врожайності	%	-2,1%		-16,7%		+8,6%	
Зміна експорту	%	-9,7%		-25,1%		+11,7%	

Джерело: складено авторами на основі [10]

Аналіз показників за 2022/23 та 2024/25 маркетингові роки демонструє стійку тенденцію до скорочення виробничого потенціалу зернового сектору України.

Найбільше скорочення площі посівів спостерігалось в ячміню – на 33,3%, що є наслідком як загального зменшення ролі через війну, так і економічної неефективності цієї культури у

нинішніх умовах. Пшениця і кукурудза теж показали зменшення посівних площ на 9,3% та 16,7% відповідно.

Середня врожайність кукурудзи знизилася на суттєві 16,7% через складні погодні умови, переважно посуху в південних та східних регіонах.

Водночас врожайність ячменю дещо покращилася (+8,6%), що свідчить про певне пристосування технологій вирощування до нових умов. Обсяги виробництва зерна також скоротилися: для пшениці – на 11,7%, для кукурудзи – на 30,2%, та ячменю – на 26,0%. Найбільш відчутний спад зафіксовано в експорті кукурудзи (-25,1%), що є критичним, оскільки ця культура формувала вагомую частку аграрного експорту України. Натомість експорт ячменю зріс на 11,7%, що частково компенсує загальні втрати.

Загалом зерновий сектор України зберігає експортний потенціал, але потребує адаптації до нових реалій: інвестицій у технології, розвитку альтернативної логістики, розширення ринків збуту та більшого фокусу на ефективність виробництва.

На основі усього вище сказаного, можна сформулювати головні ризики які перешкоджають функціонуванню та розвитку ринку зерна України:

- військові та безпекові ризики є найсерйознішими для сучасного зернового ринку України. Через бойові дії страждають аграрні угіддя, руйнуються об'єкти інфраструктури – елеватори, склади, логістичні вузли, морські порти. Обмежений доступ до посівних площ і знищення логістичних ланцюгів значно знижують можливості для виробництва, зберігання та експорту зерна, що безпосередньо впливає на стабільність внутрішнього ринку та зовнішню торгівлю;

- економічні та фінансові ризики пов'язані з високою собівартістю виробництва, зростанням цін на ресурси, обмеженим доступом до кредитних, лізингових та інвестиційних інструментів. Зниження рентабельності вирощування зернових культур стримує розширення посівних площ і модернізацію агровиробництва. Особливо вразливими залишаються середні та малі агропідприємства, які потребують більш дієвої державної підтримки;

- інфраструктурні ризики виникають через нестачу сучасних потужностей для зберігання та переробки зерна. Значна частина наявних об'єктів застаріла або пошкоджена війною. Недостатній розвиток місцевої логістики й обмежені можливості для транспортування продукції створюють додаткові бар'єри для ефективної роботи ринку та розширення експортних можливостей;

- регуляторні ризики зумовлені недосконалою нормативно-правовою базою функціонування ринку зерна. Відсутність чітких механізмів моніторингу, контролю за обігом зернової продукції та підтримки прозорості ринку гальмують розвиток внутрішньої конкуренції та знижують довіру інвесторів;

- технологічні та інноваційні ризики пов'язані із недостатнім впровадженням сучасних агротехнологій, екологічних методів вирощування та ефективної переробки зерна. Відставання у науково-технічному забезпеченні аграрного виробництва обмежує підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності на світових ринках;

- логістичні та маркетингові ризики включають слабку диверсифікацію ринків збуту та залежність від експорту переважно сировинної продукції з низькою доданою вартістю. Недостатній розвиток ф'ючерсної торгівлі та товарних бірж обмежує можливості для прогнозованого планування продажів і захисту виробників від цінових коливань;

- соціальні ризики проявляються у відтоку населення із сільських територій через зниження якості життя та нестачу робочих місць. Втрата людського капіталу у сільському господарстві обмежує потенціал розвитку аграрного сектору в середньостроковій перспективі;

- екологічні ризики є наслідком інтенсивного землекористування без достатнього впровадження екологічних технологій. Зміни клімату, часті посухи, заморозки та інші природні катаклізми підвищують нестабільність виробництва зернових культур та потребують адаптації агротехнологій до нових умов.

Для подолання основних ризиків функціонування та розвитку ринку зерна України необхідно вжити комплекс заходів, спрямованих на зміцнення виробничого, інфраструктурного, економічного та інституційного потенціалу галузі. Одним із пріоритетів має стати відновлення та модернізація потужностей зі зберігання, переробки й транспортування зерна, з урахуванням потреб післявоєнної відбудови та розвитку альтернативних логістичних маршрутів. Важливо створити умови для залучення інвестицій у зерновий сектор, розширити державні програми бюджетної, кредитної та лізингової підтримки, з особливим акцентом на середніх і малих виробників.

Ключовим напрямом є вдосконалення нормативно-правового регулювання ринку зерна, розробка сучасної системи моніторингу та прогнозування, що дозволить підвищити прозорість обігу зерна і сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень. Водночас необхідно стимулювати перехід від експорту сировинної продукції до продажу товарів із високою доданою вартістю, розширювати експортні можливості шляхом диверсифікації ринків збуту та активної міжнародної співпраці.

Особливу увагу слід приділити впровадженню інноваційних і екологічно орієнтованих технологій у вирощуванні та переробці зерна, що забезпечить підвищення продуктивності та стійкості до кліматичних змін. Розвиток аграрної освіти, підтримка науково-дослідних установ та сприяння створенню демонстраційних центрів сприятимуть технологічній модернізації сектора.

У сфері соціального розвитку необхідно створювати сприятливі умови для життя в сільській місцевості, розвивати інфраструктуру та підтримувати аграрну освіту для залучення молодих кадрів у галузь. Враховуючи глобальні зміни клімату, важливим завданням є впровадження сучасних агротехнологій, спрямованих на збереження родючості ґрунтів та адаптацію сільськогосподарського виробництва до нових природних умов [3].

Узгоджена реалізація зазначених заходів дозволить мінімізувати наявні ризики, забезпечити стійкий розвиток зернового ринку України та зміцнити його позиції на світовому ринку.

Висновки. Проведений аналіз підтверджує, що ринок зерна України, попри серйозні зовнішні виклики, зберігає стратегічне значення для національної економіки та продовольчої безпеки держави. Разом із тим, низка внутрішніх і зовнішніх ризиків, пов'язаних із воєнними діями, руйнуванням логістичної інфраструктури, нестабільністю світових ринків та екологічними чинниками, вимагає нових підходів до управління розвитком галузі. З метою забезпечення сталого функціонування ринку зерна необхідно зосередити зусилля на модернізації виробничо-логістичної бази, стимулюванні експорту продукції з доданою вартістю, розвитку інноваційних технологій вирощування та переробки, удосконаленні законодавчої бази та механізмів державної підтримки. Реалізація комплексних стратегічних завдань дозволить не лише мінімізувати існуючі ризики, але й сформувати гнучку, конкурентоспроможну та стійку модель розвитку українського зернового сектору в посткризовий період.

Список літератури

1. Гайда Ю. І., Шайнюк Б. Л. Ринок зерна в ретроспективі та перспективі: глобальний аналіз. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 30–40. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.30.40> (дата звернення: 27.04.2025).
2. Лищенко М. О. Особливості ринкової поведінки підприємств-товаровиробників на ринку зерна. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-пр. конф.*, м. Херсон, 25–26 квітня 2019 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2019. 686 с.
3. Волощук Ю. О., Шедловська О. В. Стратегічні орієнтири розвитку ринку зерна. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024. № 42. С. 74–81. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.11> (дата звернення: 27.04.2025).
4. Тижневий тренд на ринку зернових та олійних культур. Українська універсальна біржа. URL: <https://www.uub.com.ua/presscenter/novyny-birzhi/tyzhnevyy-trend-na-rynku-zernovyh-ta-olijnyh-kultur-518/> (дата звернення: 27.04.2025).
5. Віталій Коваль: Ціна тонни експорту української аграрної продукції зросла в 1,4 рази. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <https://minagro.gov.ua/news/vitalii-koval-tsina-tonny-eksportu-ukrainskoi-aharnoi-produktsii-zroslo-v-14-razy> (дата звернення: 27.04.2025).
6. Українські аграрії засіяли понад 1,7 млн га ярих культур. *Agravery.com. Аграрне інформаційне агентство*. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/ukrainski-agrarii-zasiali-ponad-17-mln-ga-arh-kultur> (дата звернення: 27.04.2025).
7. В USDA прогнозують, що цьогорічний врожай пшениці в Україні буде найменшим за 13 років. *Latifundist.com*. Головний сайт про агробізнес. URL: <https://latifundist.com/novosti/67226-v-usda-prognozuyut-shcho-tsogorichnij-vrozhaj-pshenitsi-v-ukrayini-bude-najmenshim-za-13-rokiv> (дата звернення: 27.04.2025).
8. FAO. Crop Prospects and Food Situation – Triannual Global Report. No. 1, March 2025. Rome. URL: <https://doi.org/10.4060/cd4597en> (дата звернення: 27.04.2025).

9. Україна: агрометеорологічні умови першої декади квітня 2025 року – Укргідрометеоцентр. Інформаційно-аналітичне агентство «АПК-Інформ». URL: <https://www.apk-inform.com/uk/meteocond/1547535> (дата звернення: 27.04.2025).
10. Outlook for Ukrainian agricultural market. 2025. Вебсайт Асоціації «Український клуб аграрного бізнесу» (УКАБ). URL: <https://ucab.ua/files/2024/2025%20Outlook.pdf> (дата звернення: 27.04.2025).

References:

1. Haida, Yu. I., & Shainyuk, B. L. (2023). Grain market in retrospect and prospect: global analysis. *Innovation and Sustainability*, (4), 30–40. [In Ukrainian]. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.30.40>
2. Lyshenko, M. O. (2019). Features of market behavior of commodity-producing enterprises in the grain market. In *Modernization of the economy: current realities, forecast scenarios and development prospects: proceedings of the international scientific-practical conference*, Kherson, April 25–26, 2019 (p. 686). Kherson: Vyshemyrskyi V. S. Publishing. [In Ukrainian].
3. Voloshchuk, Yu. O., & Shedlovskaya, O. V. (2024). Strategic guidelines for the development of the grain market. *Podilskyi Visnyk: Agriculture, Engineering, Economics*, (42), 74–81. <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2024-1.11> (accessed 27 April 2025). [In Ukrainian].
4. Weekly trend in the grain and oilseeds market. *Ukrainian Universal Exchange*. Retrieved from <https://www.uub.com.ua/presscenter/novyny-birzhi/tyzhnevyy-trend-na-rynku-zernovyh-talijnyh-kultur-518/> (accessed 27 April 2025). [In Ukrainian].
5. Vitalii Koval: The price of a ton of exported Ukrainian agricultural products increased 1.4 times. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. Retrieved from <https://minagro.gov.ua/news/vitalii-koval-tsina-tonny-eksportu-ukrainskoi-aharnoi-produktsii-zrosla-v-14-razy> (accessed 27 April 2025). [In Ukrainian].
6. Ukrainian farmers have sown more than 1.7 million hectares of spring crops. Agravery.com – Agrarian Information Agency. Retrieved from <https://agravery.com/uk/posts/show/ukrainski-agrarii-zasiali-ponad-17-mln-ga-arih-kultur> (accessed 27 April 2025). [In Ukrainian].
7. USDA forecasts that this year's wheat harvest in Ukraine will be the lowest in 13 years. Latifundist.com – Agribusiness Portal. Retrieved from <https://latifundist.com/novosti/67226-v-usda-prognozuyut-shcho-tsogorichnij-vrozhaj-pshenitsi-v-ukrayini-bude-najmenshim-za-13-rokiv> (accessed 27 April 2025). [In Ukrainian].
8. FAO. (2025). Crop Prospects and Food Situation – Triannual Global Report, No. 1, March 2025. Rome. <https://doi.org/10.4060/cd4597en> (accessed 27 April 2025).
9. Ukraine: agrometeorological conditions of the first ten days of April 2025 – Ukrhydrometeocenter. APK-Inform Information and Analytical Agency. Retrieved from <https://www.apk-inform.com/uk/meteocond/1547535> (accessed 27 April 2025). [In Ukrainian].
10. Outlook for Ukrainian agricultural market. (2025). Association “Ukrainian Agribusiness Club” (UCAB). Retrieved from <https://ucab.ua/files/2024/2025%20Outlook.pdf> (accessed 27 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.06.2025

Прийнята до публікації 21.06.2025

Опубліковано онлайн 25.07.2025

CURRENT ASPECTS OF PROJECT MANAGEMENT IN A CORPORATION

Oksana Khilukha, Doctor of Philosophy, Associate Professor, Associate professor of the Department of Economics, Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine
e-mail o.khilukha@lntu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1228-7171

Abstract. The purpose of this study is to conduct a comprehensive analysis of project management practices under conditions of limited resources, with a focus on optimizing time, cost, and quality. Special attention is given to the application of network diagrams as tools for effective scheduling and resource allocation. The research is based on a systems approach, comparative analysis methods, synthesis of practical experience, and examination of interdependencies between scheduling and critical project success factors. Empirical data and case studies are used to validate proposed solutions. The study identifies major challenges related to inefficient project management within traditional organizational structures, such as a lack of alignment between strategic goals and project execution. It proposes practical recommendations for improving resource distribution mechanisms, enhancing flexibility in scheduling, and ensuring stronger integration of project management with corporate strategy. The use of network diagrams allows for the identification of critical operations and optimization of project timelines through resource leveling and activity splitting techniques. This research highlights underexplored aspects of project management—specifically, the dynamic interplay between limited-resource scheduling and critical path flexibility. The novelty lies in the proposed framework that combines adaptive planning techniques with strategic alignment and real-time risk management. It also addresses organizational challenges related to authority distribution and cross-functional coordination in matrix structures. The findings are valuable for enterprises aiming to increase project efficiency in environments with constrained resources and high demand for timely and cost-effective results. The proposed approaches and tools, including network-based planning and resource optimization, can be applied across various industries to improve the success rate of both internal and external projects. Future research should focus on developing advanced decision-support systems that leverage real-time data analytics.

Keywords: corporation, project management, network diagram, scheduling, limited resources, critical path.

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У КОРПОРАЦІЇ

Хілуха О. А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіка, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна.
e-mail: o.khilukha@lntu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1228-7171

Анотація. В сучасних умовах підвищеної конкуренції та швидких змін на ринку ефективне планування і реалізація проєктів набувають особливого значення для забезпечення сталого розвитку підприємств. Метою дослідження є всебічний аналіз ефективних підходів до планування та управління проєктами з особливим акцентом на застосування сіткових графіків як інструменту оптимізації строків виконання, витрат і використання ресурсів. Методика дослідження базується на системному підході, що дозволяє врахувати взаємозв'язки між різними складовими процесу управління проєктом. Використано методи порівняльного аналізу для визначення переваг і недоліків різних способів календарного планування, а також здійснено узагальнення практичного досвіду провідних підприємств. Особливу увагу приділено аналізу взаємозв'язку між календарним плануванням і критичними чинниками успішності проєкту, що допомогло виявити основні проблеми і ризики, притаманні традиційним організаційним структурам управління. Результати дослідження дозволили визначити ключові проблеми, зокрема недостатню гнучкість планування, неефективний розподіл обмежених ресурсів, а також слабку інтеграцію проєктів зі стратегічними цілями підприємств. На основі цих висновків запропоновано конкретні рекомендації щодо вдосконалення механізмів розподілу ресурсів, підвищення адаптивності календарного планування та кращої узгодженості управління проєктами з загальною стратегією розвитку організацій. Практична значимість дослідження полягає у можливості застосування його результатів для підвищення ефективності управління проєктами в різних галузях економіки, особливо в умовах обмеженості ресурсів та підвищених вимог до якості, строків і вартості виконання проєктів. Запропоновані підходи сприятимуть оптимізації процесів планування і реалізації, що в кінцевому підсумку підвищить конкурентоспроможність підприємств, для подальшого вдосконалення адаптивного планування проєктів та зниження ризиків за умов обмежених ресурсів.

Ключові слова: корпорація, управління проєктами, сітковий графік, календарне планування, обмежені ресурси, критичний шлях.

JEL Classification: A100; O220

Introduction. In the current conditions of rapid economic development, technological changes, and increasing competition, more and more organizations face the need to implement effective project management. Unlike ongoing operations, projects are unique, time- and resource-limited, and require coordinated efforts across various functional units. This creates new challenges

for management related to organizational structure, delegation of authority, risk management, resources, deadlines, and quality. In particular, the issue of effective scheduling and the use of network diagrams combined with limited resources requires significant attention. However, in practice, organizations often lack an integrated approach to project management, leading to a gap between strategic goals and actual implementation.

Literature review. Ahmadu, J and others understand that Corporate Social Responsibility guides project management by embedding sustainable practices, encouraging community involvement, and managing social and environmental risks to ensure projects deliver positive impacts beyond just financial results [1].

Alshehadeha, A. R. and others focus that integrating project management with sustainable development is essential for smart cities to achieve sustainable growth, improve quality of life, and promote environmental and social sustainability through effective processes and technologies [2].

Chen, H., Xu, B., Wong, L. Z. R., Zhong, K. investigate how to improve software project effort estimation by applying a novel approach that combines the data element market, feature selection, and reinforcement learning algorithms to overcome the limitations of traditional estimation methods [3].

Elhamahmy, A., Gohar, H. T. H., Galal, A. presents a balanced analysis of barriers and enablers of Sustainable Project Management in the renewable and infrastructure sectors, offering both theoretical insights and practical guidance [4].

Jugdev, K., Müller, R., Hutchinson, M. examine future trends in project management and expect that project management organizations will keep growing and continue offering their specialized knowledge frameworks to the public [5].

Kerzner, H. explains how to effectively plan, schedule, and control projects by integrating various processes and tools to achieve project goals on time and within budget. It emphasizes the importance of strategic alignment, risk management, and performance measurement, making it a key resource for both students and professionals aiming to manage complex projects successfully [6].

Sankaran, S., Drouin, N., Locatelli, G. examine the evolution of project governance, critically reflect on past practices, and offer suggestions for improving governance frameworks and approaches in future project management [7].

Setyopurnomo, R. and others present an innovative approach that integrates earned value management with financial metrics like the income statement and earnings before interest, tax, depreciation, and amortization alongside the work breakdown structure to improve project profitability, enhance information sharing among stakeholders. [8].

The authors Rodrigues, I., Alves, W. emphasize that applying lean thinking principles to information technology project management can effectively reduce waste and improve project efficiency through a customizable conceptual model [9].

Ye, Z., Antwi-Afari, M. F., Tezel, A., Manu, P. conducted a bibliometric and science mapping review on building information modeling in project management to identify mainstream research topics, existing gaps, and future research directions [10].

Identification of unresolved parts of the overall research. Despite active research on project management, several aspects remain insufficiently explored. Specifically, the interrelation between scheduling and resource constraints requires further study, since real conditions often do not consider specific factors affecting schedule flexibility and project delay risks. The use of network diagrams not only as a planning tool but also for dynamic risk management, handling critical operations, and changing priorities is also an underdeveloped area. Additionally, the integration of project management with corporate strategy remains problematic: in practice, there is often no coordinated mechanism for selecting projects aligned with the organization's strategic goals.

Research Objective. The purpose of this study is a comprehensive analysis of the features of project management under limited resources, considering requirements for deadlines, costs, and quality. Special attention is paid to the application of network diagrams as a scheduling tool that enables optimal resource allocation, identification of critical points, and risk reduction. The study also aims to identify organizational, managerial, and structural factors influencing project implementation effectiveness and to propose practical recommendations for aligning project activities with the enterprise's strategic objectives.

Results. In the current environment of dynamic economic development and intense market competition, effective project management gains increasing importance. Organizations must respond flexibly to changes, quickly implement new ideas, and maximally satisfy customer needs. The project approach to management makes it possible to achieve these goals by focusing on the

uniqueness of each task, limited resources, and time frames.

Projects differ from routine organizational activities by having a clearly defined goal, limited duration, and requiring cross-functional teams. Each project is an attempt to implement something new under uncertainty, inevitably accompanied by risks. This makes project management especially relevant in the context of increasing business process complexity, the need for innovation, and continuous improvement.

Moreover, more companies today focus on strategic management, where projects become a tool for achieving long- and short-term goals. Priority management, rational resource allocation, minimizing time and cost expenditures, and ensuring quality are all components of modern project management, which requires solid theoretical grounding and practical refinement.

Special attention should be paid to the use of network diagrams, which provide precise planning and monitoring of project progress, allow timely identification of critical points, optimize costs, and manage risks. Thus, analyzing project management features and planning tools is crucial for successfully implementing both internal and external company initiatives.

Given the above, research on project management is relevant and important both theoretically and practically. It helps better understand mechanisms underlying effective project implementation and contributes to improving management practices across various activity areas.

The primary goal of any project is to satisfy customer needs. This is a key benchmark that distinguishes projects from other organizational activities. Projects have a number of characteristic features ensuring their uniqueness: they are always aimed at achieving a specific objective, have clearly defined start and end points, involve multiple departments and specialists from different fields. Projects typically involve something new, not previously performed, and are characterized by special requirements for timelines, costs, and quality.

Projects differ from routine organizational work in that they have a specific goal and limited execution time. Unlike employees' ongoing duties, a project has a completion point. This means that after achieving the goal, the team either disbands or moves on to a new task. This approach provides flexibility and dynamism in labor organization. Additionally, projects bring together specialists from different fields who may not have shared supervision within the formal structure but effectively collaborate under the project manager's leadership. This format demands high levels of communication, coordination, and adaptability.

Projects always contain unique elements. The degree of uniqueness varies from developing completely new technologies to adapting standard solutions to specific customer conditions. Even the simplest projects cannot be entirely identical due to changing requirements, circumstances, and customer expectations. At the same time, project implementation always involves the triple constraint — time, cost, and quality — which requires continuous balancing. This balance is one of the project manager's most important tasks.

The project manager plays a unique role. They manage temporary, irregular activities that often do not fit traditional organizational structures. The manager's task is to ensure timely project completion within the approved budget, meeting technical and quality parameters. They serve as the main link between the organization and the customer, and the realization of client expectations depends largely on them. The manager must coordinate the entire team's work, often without direct administrative authority over members but possessing necessary organizational powers to achieve results.

Successful project management must be closely connected to the organization's strategic planning. However, in practice, cases occur where strategic goals are formulated by one group of managers, project selection is performed by another, and implementation is assigned to a third. Such disconnection leads to inconsistent decisions and resources wasted on projects that do not bring benefit or profit. In contrast, an integrated project management system envisages close interconnection among all components — goals, strategy, implementation, and evaluation. Changes in one area inevitably affect the whole system. The customer shapes the organization's activity content, and all long- and short-term goals must focus on meeting their needs.

The development of organizational goals and strategy depends on both external and internal factors. External factors include political, social, economic, and technological conditions that outline opportunities and threats. Internal factors comprise managerial capabilities, financial resources, technical support, and staff competencies. Analyzing all these elements allows forming an effective strategy; however, an even greater challenge is implementing it in practice, most often through a system of projects. The number of ideas always exceeds implementation capabilities, making project selection that best aligns with organizational strategy and customer interests a key task. Prioritizing projects enables efficient allocation of limited resources.

Once a project is chosen, the main focus shifts to managing its implementation process. One of the project manager's primary tasks is balancing time, cost, and performance. This requires clear priority-setting, discussed with the customer and management. Whether deadlines, budget, or quality is the highest priority determines subsequent decisions. During project execution, priorities may change, so the manager must be flexible and responsive to new conditions.

Among key project management tools, the network diagram holds an important place. It is a graphical representation showing all project operations, their sequence, interrelations, and time limits. The network diagram visually presents the work plan, identifies the critical path—the longest chain of operations determining overall project duration. It serves as a basis for scheduling, resource allocation, and progress control. It can be easily modified, updated, and communicated to all project participants. Additionally, the network diagram facilitates interaction among all parties, supporting goal achievement.

The network diagram also allows approximate estimation of project duration, identification of possible delay periods or time reserves, and creation of a financing schedule. Using it, critical operations that must be performed without time shifts to complete the project on time are determined. This tool helps assess which stages can be reviewed to shorten the total execution time.

Risks are an integral part of any project. They cannot be completely eliminated even with meticulous planning. In a project context, risk is the probability of an event occurring that may have negative or positive consequences. Some risks can be predicted before project start; others emerge during execution. They may affect deadlines, budget, quality, and other important implementation aspects. The manager must be prepared for such challenges and have strategies to minimize their impact.

Sometimes, there is a need to shorten project timelines. This often requires accelerating critical operations, leading to additional costs. In such cases, a choice arises: save time at the expense of increased budget or vice versa. This may also affect quality, requiring especially careful control. When resources are limited, scheduling becomes more complex. Calendars built considering resource constraints help optimize workloads, reduce downtime, and increase project implementation efficiency.

When creating a project schedule with limited deadlines, special attention is focused on efficient resource use. Fluctuating demand for a particular resource type complicates management and leads to inefficient use. This problem is usually solved by resource leveling, which smooths or balances resource demand. Essentially, all leveling methods involve delaying non-critical operations, reducing peak resource loads, and compensating shortages.

However, the downside is the loss of network schedule flexibility due to reduced time reserves for tasks. This increases the risk of project delays, as the number of critical and near-critical operations grows. Leveling typically uses operations with the largest time reserves, as they involve lower risks. Nevertheless, other important factors—such as decreased network elasticity during resource redistribution and operation specifics—are often overlooked. Therefore, multiple options usually need to be considered before selecting the one best suited to the specific project and minimizing delay risks. Even a small project with several resource types can have thousands of possible solutions.

Similar to resource leveling, scheduling under limited resources often reduces downtime but also lowers schedule elasticity since downtime is used to minimize delays. This leads to an increase in critical and near-critical operations. Scheduling complexity grows due to combined technical and resource constraints—operation start times depend on both. Under such conditions, the traditional concept of sequential critical path execution from project start to finish loses relevance. Resource constraints can disrupt normal sequence, leading to disconnected critical operations or transforming parallel tasks into sequential ones. Operations with time reserves may shift from critical to non-critical status and vice versa.

One scheduling method to enhance resource use efficiency is task fragmentation or parallelization. The project manager interrupts continuous operation execution, temporarily reallocates resources to another task, then returns them to complete the previous one. This approach can be very effective if costs associated with starting, stopping, and resuming work are not significant, e.g., with highly skilled personnel or specialized equipment.

In summary, project management is a complex multifaceted discipline requiring comprehensive consideration of organizational, strategic, technical, and resource aspects. It aims to ensure timely, high-quality, and cost-effective project execution, contributing to the organization's competitive advantage and long-term success.

Conclusion. In today's fast-paced and competitive business environment, project management has emerged as a vital discipline for achieving organizational goals, fostering innovation, and maintaining a strategic edge. The complexity and uniqueness of projects, combined with limited resources and time constraints, require organizations to adopt a structured and adaptive management approach. This study highlights the critical role of network diagrams in optimizing project schedules, allocating resources efficiently, and managing risks, especially under real-world constraints.

Despite significant advancements in project management methodologies, there remain key areas that demand further attention—particularly the dynamic interaction between resource constraints and scheduling, and the alignment of project activities with broader corporate strategy. Bridging the gap between strategic intent and practical implementation is essential for ensuring that projects deliver real value and support long-term organizational development.

Moreover, the role of the project manager is shown to be pivotal in balancing the triple constraint of time, cost, and quality while coordinating cross-functional teams in a flexible, often decentralized environment. Tools like network diagrams, when used effectively, enable not only precise planning and monitoring but also greater responsiveness to change and uncertainty.

Ultimately, project management must be viewed as both a strategic and operational function. By aligning project selection and execution with customer needs and organizational priorities, companies can maximize the benefits of each initiative. This integrated and informed approach to managing projects ensures resilience, promotes sustainable growth, and enhances overall performance in an increasingly complex global landscape.

References

1. Ahmadu, J., Shittu, R. A., Famoti, O., Igwe, A. N., Akokodaripon, D., Ewim, C. P., & Udeh, C. A. (2025). The influence of corporate social responsibility on modern project management practices. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 11(2), 260-280. Retrieved from <https://surl.li/lvtnd>. (Accessed 15 June 2025).
2. Alshehadeha, A. R., Al-Batainehb, F. A., Ababnehc, A. M. D., & Falah, B. A. (2025). The role of project management in achieving the sustainable development of smart cities. *Journal of Project Management*, 10, 151-158. Retrieved from <https://surl.li/dnwxal> (Accessed 15 June 2025).
3. Chen, H., Xu, B., Wong, L. Z. R., & Zhong, K. (2025). Enhancing software effort estimation through reinforcement learning-based project management-oriented feature selection. *International Journal of Managing Projects in Business*. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijmpb-03-2024-0065/full/html> (Accessed 15 June 2025).
4. Elhamahmy, A., Gohar, H. T. H., & Galal, A. (2025). Sustainable project management in renewable energy and infrastructure projects: Challenges and opportunities. *International Journal of Engineering Research & Technology*, 14(05). Retrieved from <https://surli.cc/wxmiun>. (Accessed 15 June 2025).
5. Jugdev, K., Müller, R., & Hutchinson, M. (2025). Future trends in project management: A macro-environmental analysis. *Project management circa*, 229-240. Retrieved from <https://surl.li/jdfjgu>. (Accessed 15 June 2025).
6. Kerzner, H. (2025). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. *John Wiley & Sons*. Retrieved from <https://surli.cc/eeocoy> (Accessed 15 June 2025).
7. Sankaran, S., Drouin, N., & Locatelli, G. (2025). Project Governance: Reflections on the Past and Suggestions for the Future. *Project Management Journal*, 56(1), 3-14.
8. Setyopurnomo, R., Wiryono, S. K., Lestari, Y. D., & Sukarno, S. (2025). Incorporating earned value management into income statements to improve project management profitability and elevate application in the business and management. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312956> (Accessed 15 June 2025).
9. Rodriguês, I., & Alves, W. (2025). A proposed conceptual model for linking Lean thinking and project management in the IT sector. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2 (16). DOI: <https://doi.org/10.1108/ijlss-11-2023-0198> (Accessed 15 June 2025).
10. Ye, Z., Antwi-Afari, M. F., Tezel, A., & Manu, P. (2025). Building information modeling (BIM) in project management: a bibliometric and science mapping review. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(5), 3078-3103. DOI <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2023-0355> (Accessed 15 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.06.2025

Прийнята до публікації 24.06.2025

Опубліковано онлайн 25.07.2025

~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК: 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-80-86>

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА МАРКЕТИНГУ В ЕНЕРГЕТИЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Магдич Ю.О., аспірантка кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: yu.mahdych@gmail.com
ORCID: 0009-0009-0782-4591

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

Анотація. Метою дослідження є дослідити взаємозв'язок між інвестиційною політикою та маркетинговими стратегіями підприємств енергетичного сектору України в умовах трансформації паливно-енергетичного комплексу, з урахуванням викликів цифровізації, енергоефективності, екологічної відповідальності та глобалізації. В роботі використано аналітичний, системний та порівняльний підходи для дослідження взаємозв'язку між інвестиційною діяльністю та маркетинговими стратегіями. Проведено аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених інвестиціям, маркетингу та енергетичному сектору. Розглянуто нормативно-правову базу України щодо інвестиційної діяльності та визначено основні критерії класифікації інвестицій. Продемонстровано, що інвестиції є фундаментальним чинником розвитку енергетичного сектору, який створює фінансову основу для модернізації інфраструктури, впровадження новітніх технологій, підвищення енергоефективності та екологічної відповідальності. Встановлено прямий зв'язок між масштабами інвестиційної діяльності та рівнем розвитку маркетингової функції підприємства, що дозволяє формувати нові канали комунікації, адаптувати цінову політику та будувати сталий імідж бренду. Визначено, що інвестиційна політика в енергетичному секторі повинна мати комплексний характер і бути тісно пов'язаною з цілями сталого розвитку, що забезпечується залученням міжнародного капіталу та участю у програмах енергозбереження та цифровізації. Дослідження підтвердило, що енергетична інфраструктура є важливою складовою маркетингової політики, а інвестиції в неї мають прямий вплив на задоволення потреб ринку. Підкреслено, що специфіка енергетичного ринку вимагає інвестицій у цифрові технології, аналітичні системи та автоматизацію процесів для підвищення ефективності ринкової діяльності.

Результати дослідження надають теоретичні засади для розробки ефективних управлінських рішень, що сприятимуть інтеграції інвестиційної політики та маркетингових стратегій енергетичних компаній в умовах динамічного зовнішнього середовища. Отримані висновки можуть бути використані при формуванні стратегій розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу, розробці інвестиційних програм та підвищенні їх конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках.

Ключові слова: інвестиції, маркетинг, енергетичні підприємства, конкурентоспроможність, діджиталізація, сталий розвиток, енергоефективність, екологічна відповідальність.

THEORETICAL BASIS OF INVESTMENT POLICY AND MARKETING IN THE ENERGY SECTOR OF UKRAINE

Yuliia Magdych, PhD student, Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: yu.mahdych@gmail.com
ORCID: 0009-0009-0782-4591

Lyubov Strii, Doctor of Economics, Professor, Professor, Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: striyla@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4683-1806

Abstract. The purpose of the study is to investigate the relationship between investment policy and marketing strategies of enterprises in the energy sector of Ukraine in the context of the transformation of the fuel and energy complex, taking into account the challenges of digitalization, energy efficiency, environmental responsibility and globalization. The study employs analytical, systemic, and comparative approaches to examine the relationship between investment activity and marketing strategies. An analysis of scientific works by domestic and foreign scholars on investments, marketing, and the energy sector was conducted. The

regulatory framework of Ukraine regarding investment activity was reviewed, and key criteria for investment classification were identified. It has been demonstrated that investments are a fundamental factor in the development of the energy sector; creating the financial basis for infrastructure modernization, implementation of cutting-edge technologies, enhancement of energy efficiency, and environmental responsibility. A direct link has been established between the scale of investment activity and the level of development of a company's marketing function, which allows for the formation of new communication channels, adaptation of pricing policies, and building a sustainable brand image. It has been determined that investment policy in the energy sector should be comprehensive and closely linked to sustainable development goals, which is ensured by attracting international capital and participating in energy saving and digitalization programs. The study confirmed that energy infrastructure is a crucial component of marketing policy, and investments in it directly impact market needs satisfaction. It was emphasized that the specifics of the energy market necessitate investments in digital technologies, analytical systems, and process automation to improve the efficiency of market activities. The research results provide a theoretical basis for developing effective management decisions that will contribute to the integration of investment policy and marketing strategies of energy companies in a dynamic external environment. The findings can be used in formulating development strategies for fuel and energy complex enterprises, developing investment programs, and increasing their competitiveness in national and international markets.

Keywords: *investments, marketing, energy companies, competitiveness, digitalization, sustainable development, energy efficiency, environmental responsibility.*

JEL Classification: M310; O360

Постановка проблеми. Сучасний енергетичний сектор зазнає глибоких трансформацій, зумовлених впливом глобалізаційних процесів, технологічного прогресу, цифровізації, а також дедалі жорсткішими екологічними вимогами. Ці фактори радикально змінюють не лише технічні та економічні засади функціонування енергетичних підприємств, а й висувують нові вимоги до їхньої ринкової поведінки та маркетингових підходів. В умовах зростаючої конкуренції на національних і міжнародних ринках підприємства паливно-енергетичного комплексу змушені переосмислювати свою маркетингову політику, орієнтуючись на сталий розвиток, енергоефективність, цифрові технології, партнерську взаємодію та підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

Водночас реалізація нових маркетингових стратегій вимагає залучення значних інвестиційних ресурсів. Інвестиції стають не лише засобом фінансування інфраструктурних змін чи технічного оновлення, а й інструментом формування конкурентних переваг, створення позитивного іміджу, налагодження ефективних каналів комунікації та забезпечення гнучкості бізнес-моделі. Проте на практиці часто спостерігається фрагментарність у підходах до інвестиційної діяльності та її відірваність від стратегічних маркетингових цілей компаній.

Проблема полягає в недостатній теоретичній та практичній розробленості комплексного підходу до інтеграції інвестиційної політики в систему стратегічного маркетингу енергетичних компаній. Зокрема, відсутні чіткі механізми синхронізації фінансових вкладень із маркетинговими цілями, недостатньо опрацьовані критерії оцінки ефективності інвестицій з погляду маркетингових результатів, бракує прикладних моделей управління інвестиційно-маркетинговими процесами в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Крім того, у вітчизняній науковій літературі питання взаємозв'язку інвестиційної та маркетингової діяльності розглядаються переважно окремо, що ускладнює формування єдиної стратегічної логіки розвитку енергетичних підприємств. Це створює розрив між теорією та практикою управління, знижує адаптивність енергетичних компаній до нових викликів і стримує їхню конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, виникає нагальна потреба у глибокому науковому осмисленні проблеми інтеграції інвестиційної політики та маркетингових стратегій, що має стати основою для розробки ефективних управлінських рішень в енергетичному секторі України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Однією з ключових умов розвитку економіки України є активізація інвестиційного процесу. Інвестиції необхідні для успішної модернізації економічного комплексу, нарощування темпів виробництва, диверсифікації економіки. У зв'язку з цим винятково важливу роль набуває проблема формування в нашій країні привабливого інвестиційного клімату

До проблем інвестицій, інвестиційної діяльності, інвестиційного процесу, інвестиційного клімату звертається багато зарубіжних і вітчизняних вчених, дослідників, практиків та політиків. До фундаментальних праць, присвячених інвестиціям та інвестиційній діяльності, належать праці І. Бланка, Л. Борщ, В. Бочарова, Т. Майорової, А. Пересади, О. Удалих, В. Федоренка, У. Шарпа. Узагальнення підходів до класифікації інвестицій розглянуто у роботах І. Безп'ятої. Макроекономічні аспекти інвестицій були досить повно розкриті в працях відомих зарубіжних економістів: Дж. Кейнса, Дж. Кларка, А. Маршалла, Д. Рікардо,

П. Самуельсона, А. Сміта, Г. Хаблера, Р. Харрода, У. Шарпа і ін. Проблеми інвестицій, а також інвестиційних процесів детально вивчалися в працях сучасних зарубіжних економістів - П. Кругмана, А. Кульмана, А. Мертенса, М. Обстфельда і ін.

Відокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість досліджень у сфері інвестицій та маркетингу, питання про те, яким чином саме інвестиції формують та змінюють маркетингові стратегії енергетичних підприємств, залишається недостатньо висвітленим. Особливо це стосується взаємозв'язку між капітальними інвестиціями в інфраструктуру та інноваціями у маркетинговій політиці в контексті стійкого розвитку.

Мета дослідження. Метою дослідження є дослідити взаємозв'язок між інвестиційною політикою та маркетинговими стратегіями підприємств енергетичного сектору України в умовах трансформації паливно-енергетичного комплексу, з урахуванням викликів цифровізації, енергоефективності, екологічної відповідальності та глобалізації..

Основний матеріал. Термін «інвестиції» не має загальноприйнятого та однозначного визначення. Його значення різняться серед науковців, економістів та практиків залежно від характеру дослідження та мети аналізу. Визначення можна тлумачити фінансової, економічної, соціальної або правової позиції.

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність»: «Інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) та/або досягається соціальний та екологічний ефект» [1].

Залежно від характеру використання терміну «інвестиції», визначення терміну різняться: одні з них розглядають інвестиції як засіб збереження та примноження багатства (Гітман, Джонк), інші ж – як засіб розвитку галузей промисловості та соціального середовища (Пересада) [2, 3 с.10]. Дж. М. Кейнс розглядав інвестиції як спосіб створення багатства в довгостроковій перспективі, тоді як українські вчені Татаренко та Поручник стверджували, що інвестиції можуть приносити суспільству користь, окрім доходу [4, 5, 6 с.20].

Спроби чіткої класифікації інвестицій у сучасній економічній літературі досліджувалися багатьма вітчизняними дослідниками. Так, В. Петленко у своєму дослідженні показує, що в веденні обліку, аудиті та плануванні, а також в економічній теорії прийнято класифікувати інвестиції за різними критеріями, які зображені на рис. 1.

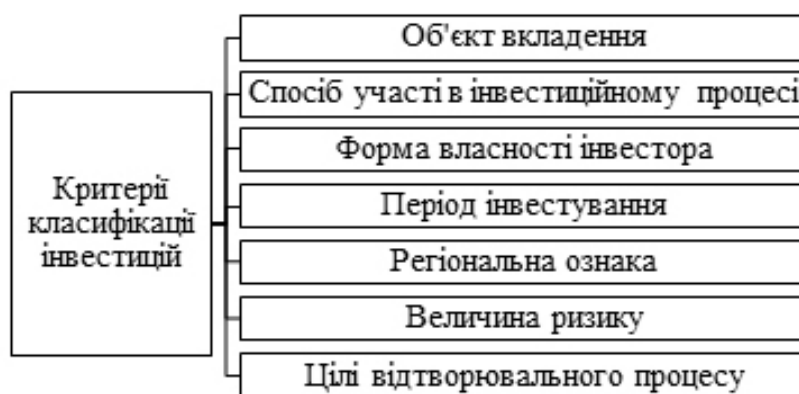


Рис. 1. Критерії класифікації інвестицій

Джерело: складено автором за [7, с 143-145]

Інвестиції відіграють важливу роль у розвитку енергетичної інфраструктури, визначають шляхи її модернізації та конкурентоспроможності. Вони не тільки забезпечують фінансову основу для розширення виробничих потужностей, але й значною мірою впливають на маркетингові стратегії компаній, змінюючи підходи до позиціонування, комунікації та продажу послуг.

Інвестиції в енергетичну інфраструктуру безпосередньо впливають на маркетингові стратегії підприємств, визначаючи конкурентні переваги, канали комунікації, сегментацію та загальну ринкову політику. Вони не лише сприяють розширенню ринку та покращенню якості послуг, але й допомагають створити сталий бренд, який реагує на сучасне середовище та цифрові зміни.

Інноваційна інвестиційна діяльність у сфері енергетики супроводжується залученням капітальних інвестицій, розмір яких визначається змістом та масштабами енергетичних проєктів.

Капітальні інвестиції є одним з основних видів інвестицій, які вкладаються як у самостійні енергозберігаючі інвестиційні проєкти, так і в проєкти, що є невід'ємною частиною об'єктів загального капітального будівництва. Вони здійснюються у вигляді інвестицій у відтворення основних фондів шляхом нового будівництва, розширення, реконструкції, технічного переоснащення діючих підприємств, а також впровадження енергозберігаючих технологій і проєктів. Проєкти з енергозбереження фінансують енергоощадні та енергосервісні компанії: UKEEP, ESCO, ЄБРР, Світовий банк (СБ), Український банк розвитку (УБР), WNISEF, DENA. Міжнародні валютно-фінансові організації (МФО), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Азіатський банк розвитку (АБР).

Зокрема, МФО надають фінансову підтримку проєктам енергоефективності державного сектору за допомогою таких засобів: боргове фінансування; інвестиції в акціонерний капітал; технічна допомога; гарантії справедливості від імені державної установи.

Інвестиції в розвиток паливного та енергетичного комплексу (ПЕК) здійснюються комерційними компаніями та державою за такими механізмами:

- власний капітал, боргове фінансування;
- використання методів цінової політики;
- прямі державні інвестиції (у тому числі іноземні позики міжнародних організацій);
- використання методів непрямого стимулювання комерційних компаній (тимчасово пільгові ставки податку, скасування мит на імпортне обладнання, застосування прискореної амортизації) [8].

Енергетична інфраструктура є одним з ключових елементів економіки кожної країни. Вона забезпечує стабільне та ефективне функціонування економічних систем і забезпечує енергією промислові, комунальні та інші потреби. Однак енергетична інфраструктура не лише формує основу економічного розвитку, а й визначає маркетингові стратегії енергетичних підприємств.

Визначення ролі цієї інфраструктури в стратегіях виходу на нові ринки, підвищення якості послуг та адаптації до змін у глобалізації є важливим аспектом ефективного управління в умовах високої конкуренції. Чинники впливу енергетичної інфраструктури на маркетингові стратегії зображено на рис.2.



Рис.2. Чинники впливу енергетичної інфраструктури на маркетингові стратегії

Джерело: складено авторами за [9]

Маркетинг в енергетичній галузі охоплює широкий спектр стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на ефективну комунікацію між виробниками енергії, постачальниками та споживачами.

Маркетинг в енергетичному секторі має свою специфіку, яка визначається характеристиками самого продукту. Неможливо зберігати велику кількість електроенергії та інших видів енергії. Їхнє виробництво та споживання повинні бути збалансовані в режимі реального часу. Це вимагає додаткового прогнозування попиту, оптимізації ресурсів та інтеграції гнучких моделей ціноутворення.

Основні напрями маркетингової діяльності в енергетичному секторі визначено на рис.3.



Рис.3. Основні напрями маркетингової діяльності в енергетичному секторі

Джерело: складено авторами за [10]

Маркетингові стратегії відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності енергетичних компаній, оскільки дозволяють їм не лише зміцнювати свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а й активно просувати інноваційну продукцію, розвивати нові напрямки бізнесу та створювати довгострокові партнерські відносини. У сучасних умовах глобалізації та сильних ринкових потрясінь особливого значення набуває співпраця з технологічними компаніями в рамках стратегічних альянсів, що дозволить впроваджувати енергоефективні рішення, цифрові технології та екологічно чисті інновації.

Міжнародні гравці енергетичного сектору все частіше використовують подібні підходи для посилення своїх конкурентних переваг, оптимізації витрат та забезпечення відповідності сучасним стандартам сталого розвитку. Успішна реалізація маркетингової стратегії багато в чому залежить від здатності компанії швидко реагувати на зміни нормативно-правової бази, дотримуватись екологічних норм, а також враховувати зростаючі очікування споживачів та зацікавлених сторін щодо соціальної відповідальності.

Тому ефективна маркетингова стратегія енергетичної компанії має бути цілісною, гнучкою та орієнтованою на короткостроковий прибуток та довгостроковий розвиток, враховуючи світові тенденції у галузі трансформації енергетики [10].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити низку важливих узагальнень та практичних висновків щодо ролі інвестицій у формуванні конкурентоспроможної маркетингової політики енергетичних підприємств.

1. Інвестиції виступають фундаментальним чинником розвитку енергетичного сектору, створюючи фінансову основу для модернізації інфраструктури, впровадження новітніх технологій, підвищення енергоефективності та екологічної відповідальності. Саме ці елементи є ключовими при формуванні сучасної маркетингової стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

2. Існує прямий зв'язок між масштабами інвестиційної діяльності підприємства та рівнем розвитку його маркетингової функції. Інвестиції дозволяють підприємствам не лише впроваджувати інноваційні продукти та послуги, але й формувати нові канали комунікації із споживачами, адаптувати цінову політику до умов ринку, а також будувати сталий імідж бренду, що відповідає запитам стейкхолдерів. У цьому контексті маркетинг набуває стратегічного характеру, стає важливою частиною загальної системи управління підприємством.

3. Інвестиційна політика в енергетичному секторі повинна мати комплексний характер і бути тісно пов'язаною з цілями сталого розвитку. Залучення капіталу з боку міжнародних фінансових інституцій, участь у програмах енергозбереження та цифровізації дають змогу підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища та вимог глобального ринку. Успішне управління інвестиціями передбачає також наявність прозорих механізмів контролю, чітких критеріїв ефективності та інтеграції маркетингових цілей у загальну інвестиційну стратегію компанії.

4. Дослідження підтвердило, що енергетична інфраструктура є не лише технічною основою для виробництва та постачання енергії, а й важливою складовою маркетингової політики. Рівень розвитку інфраструктури визначає якість обслуговування, швидкість реагування на запити споживачів, рівень надійності постачання, що є важливими критеріями при прийнятті рішень з боку клієнтів. Таким чином, інвестиції в інфраструктуру мають прямий вплив на задоволення потреб ринку, що є основою для ефективного маркетингу.

5. Специфіка енергетичного ринку, зокрема неможливість зберігання великої кількості енергії, потреба в балансуванні попиту та пропозиції в реальному часі, обумовлює необхідність впровадження прогностичних, адаптивних і цифрових моделей управління маркетингом. Для реалізації таких моделей потрібні інвестиції у цифрові технології, системи аналітики, автоматизацію процесів, що дозволяє підприємствам оперативно приймати рішення, знижувати витрати та підвищувати ефективність ринкової діяльності.

Отже, в умовах глобалізації, діджиталізації та екологічної трансформації енергетичного сектору інвестиції стають не лише джерелом фінансування технічного розвитку, а й потужним інструментом формування сучасної маркетингової політики. Стратегічне поєднання інвестиційного та маркетингового підходів дозволяє енергетичним підприємствам зміцнювати конкурентні позиції, формувати довгострокову цінність для споживача та успішно функціонувати в умовах змінного зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою практичних рекомендацій щодо оптимізації інвестиційного портфеля для забезпечення сталого маркетингового розвитку енергетичних компаній, а також з аналізом ефективності різних моделей взаємодії бізнесу та держави у сфері фінансування енергоефективних проектів.

Список літератури

1. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.2022 № 47. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/ed20221010> (дата звернення: 17.05.2025).
2. Шарп, В., Александер, Дж., & Бейлі, Дж. Інвестиції (5-те вид.). Нью-Джерсі : Енглвуд Кліффс. 1995. 1096 с. URL: <https://archive.org/details/investments000shar/page/1/mode/lup?view=theater>.
3. Гітман, Л., & Джанк, М. Основи інвестування. 1997. 1008 с. URL: <https://www.scribd.com/document/807501829/Учебник-1997-Основы-инвестирования-Гитман-Джонк> (дата звернення: 17.05.2025).
4. Кейнс, Дж. М. Загальна теорія зайнятості, відсотка та грошей. Нью-Йорк. 1936. 424 с. URL: <https://archive.org/details/generaltheoryofe00keyn/page/60/mode/2up>.
5. Пересада, А., Коваленко, Ю., & Тютюнник, С. Інвестування: навч. посіб. Київ. 2001. 251 с. URL: <https://fingal.com.ua/content/view/603/87/1/1/> (дата звернення: 17.05.2025).
6. Захарченко, Н. Інвестування: навч. посіб. Одеса : Атлант BOI COIY. 2018. 184 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_pravo/Investuvannya-Zakharchenko.pdf (дата звернення: 17.05.2025).
7. Аранчій, В., Томілін, О., & Дорогань-Писаренко, Л. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Полтава. 2021. 300 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Navch.posib._Finansovyy-meneditment-2021r.pdf (дата звернення: 17.05.2025).
8. Кицкай, Л. І. (2013). Фінансове забезпечення інвестиційних проектів з енергозбереження. *Ефективна економіка*, 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1887> (дата звернення: 17.05.2025).
9. Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації: монографія. / за ред. В. Чобіток. Харків. 2023. 363 с. URL: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7218/1/pdf.pdf> (дата звернення: 17.05.2025).
10. Братковська, К. Маркетинг та ціноутворення на ринках енергії: навч. посіб. Запоріжжя. 2014. 91 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/634907/mod_resource/content/1/НМП%20Маркетинг.PDF (дата звернення: 17.05.2025).

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). Pro investytsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 18.09.2022 № 47 [On investment activity: Law of Ukraine from September 18, 2022 № 47]. Retrieved

- from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/ed20221010#Text> (accessed 17 May 2025). [In Ukrainian].
2. Sharpe, W., Alexander, G., & Bailey, J. (1995). *Investments* (5th ed.). New Jersey: Englewood Cliffs. Retrieved from <https://archive.org/details/investments000shar/page/1/mode/1up?view=theater>.
 3. Gitman, L., & Joehnk, M. (1997). *Osnovy investuvannia* [Principles of Investing]. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/807501829/Учебник-1997-Основы-инвестирования-Гитман-Джонк> (accessed 17 May 2025). [In Ukrainian].
 4. Keynes, J. M. (1936). *Zahalna teoriia zainiatosti, vidgotka ta hroshei* [The General Theory of Employment, Interest and Money]. New York. Retrieved from <https://archive.org/details/generaltheoryofe00keyn/page/60/mode/2up>.
 5. Peresada, A., Kovalenko, Yu., & Tiutiunnyk, S. (2001). *Investuvannia: navch. posib.* [Investing: training manual]. Kyiv. Retrieved from <https://fingal.com.ua/content/view/603/87/1/1/> (accessed 17 May 2025). [In Ukrainian].
 6. Zakharchenko, N. (2018). *Investuvannia: navch. posib.* [Investing: training manual]. Odesa: Atlant VOI SOIU. Retrieved from https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3bac_pravo/Investuvannya-Zakharchenko.pdf (accessed 17 May 2025). [In Ukrainian].
 7. Aranchii, V., Tomilin, O., & Dorohan-Pysarenko, L. (2021). *Finansovy menedzhment: navch. posib.* [Financial management: training manual]. Poltava. Retrieved from https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Navch.posib._Finansovyy-menedzhment-2021r.pdf (accessed 17 May 2025). [In Ukrainian].
 8. Kytskai, L. I. (2013). *Finansove zabezpechennia investytsiinykh proektiv z enerhozberezhennia* [Financial support for investment projects in energy saving]. *Efektivna ekonomika*, (3). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1887> (accessed 17 May 2025). [In Ukrainian].
 9. Chobitok, V. (Ed.). (2023). *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy na osnovi pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovykh posluh v umovakh didzhytalizatsii: monohrafiia* [Management of socio-economic systems based on increasing the effectiveness of marketing services in the context of digitalization: monograph]. Kharkiv. Retrieved from <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7218/1/pdf.pdf> (accessed 17 May 2025). [In Ukrainian].
 10. Bratkovska, K. (2014). *Marketynh ta tsinoutvorennia na rynkakh enerhii: navch. posib.* [Marketing and pricing in energy markets: training manual]. Zaporizhzhia. Retrieved from https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/634907/mod_resource/content/1/НМПІ%20Маркетинг.PDF (accessed 17 May 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.06.2025

Прийнята до публікації 24.06.2025

Опубліковано онлайн 25.07.2025

ЕМОЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СПОСІБ ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

Обнявко О. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: deansfpk@ukr.net

ORCID: 0000-0002-1299-3789

Полянська О. Є., старший викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: olga_polyanskaya@ukr.net

ORCID: 0000-0001-9147-329X

Балтян Я. О., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: yanabaltian@gmail.com

Карпіра О. О., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: karapiras@gmail.com

Анотація. Метою статті є обґрунтування актуальності використання емоційного маркетингу як ефективного інструменту впливу на поведінку споживачів та формування довгострокових емоційних зв'язків між брендом і цільовою аудиторією. Для досягнення поставленої мети було проведено порівняльний аналіз традиційного та емоційного маркетингу, здійснено вивчення прикладів рекламних кампаній відомих брендів, а також проаналізовано ключові методи застосування емоційного маркетингу залежно від цілей кампанії та характеристик цільової аудиторії. У статті встановлено, що емоційний маркетинг суттєво впливає на процес прийняття рішень споживачами, сприяючи підвищенню лояльності та впізнаваності бренду. Запропоновано покроковий алгоритм впровадження емоційного маркетингу у бренд-стратегію компанії. Особливу увагу приділено ключовим показникам ефективності (KPI), які дозволяють вимірювати результативність маркетингових зусиль, спрямованих на створення емоційного зв'язку.

Отримані результати можуть бути використані маркетингологами, фахівцями з брендингу та стратегічного управління для розробки ефективних емоційних кампаній, що враховують специфіку сприйняття цільової аудиторії. Застосування представленого алгоритму дозволить компаніям підвищити конкурентоспроможність за рахунок емоційної диференціації бренду.

Ключові слова: емоційний маркетинг, поведінка споживачів, методи емоційного маркетингу, потреби споживачів.

EMOTIONAL MARKETING AS A MEANS OF INFLUENCING CONSUMER BEHAVIOR

Oleksandr Obniavko, PhD in Economics, Associate Professor, of The Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: deansfpk@ukr.net

ORCID: 0000-0002-1299-3789

Olga Polyanska, Senior Lecturer of The Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: olga_polyanskaya@ukr.net

ORCID: 0000-0001-9147-329X

Yana Baltian, a student of the first (bachelor's) level of higher education of The Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: yanabaltian@gmail.com

Oleksandra Karapira, a student of the first (bachelor's) level of higher education of The Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: karapiras@gmail.com

Abstract. The purpose of this article is to substantiate the relevance and effectiveness of emotional marketing as a strategic tool for influencing consumer behavior and enhancing brand loyalty. In an increasingly competitive and saturated market environment, companies are striving to establish deeper and more meaningful connections with their audiences. Emotional marketing, by appealing to human feelings, memories, and values, plays a crucial role in creating lasting impressions and fostering strong

emotional bonds between brands and consumers. The study employs a comparative analysis of traditional and emotional marketing approaches to highlight their differences in terms of objectives, tools, and psychological impact on the target audience. The research is based on the examination of real-world advertising campaigns by globally recognized brands, which successfully integrated emotional elements into their communication strategies. The article also explores various emotional marketing methods, including storytelling, sensory branding, and cause-related marketing, and how they align with campaign goals and audience characteristics. A step-by-step algorithm is proposed for implementing emotional marketing into brand strategies. The results of the study show that emotional marketing significantly affects consumer decision-making by triggering emotional responses that influence attitudes, perceptions, and purchasing intentions. The analyzed advertising campaigns demonstrate that when emotional triggers are effectively used, they can increase customer engagement, brand loyalty, and word-of-mouth marketing. The proposed implementation algorithm offers practical guidance for integrating emotional tactics into brand strategies. Additionally, the article identifies and describes key performance indicators (KPIs) used to evaluate the effectiveness of emotional marketing efforts, such as emotional resonance, brand recall, customer retention rate, and customer satisfaction levels. The scientific novelty of the study lies in the structured and practical approach to emotional marketing integration, which goes beyond theoretical discussion. Unlike previous research that often focuses solely on the psychological aspects of emotional influence, this article bridges the gap between theory and application. It introduces a clear, step-by-step implementation model and highlights the interdependence between emotional marketing methods and campaign-specific factors such as target audience profiles and strategic objectives. The findings of this research are of practical significance for marketers, brand managers, and communication strategists. The provided insights and structured algorithm can be used to develop more effective emotional campaigns tailored to the emotional needs and preferences of target audiences. This approach not only enhances the emotional appeal of brand communication but also improves overall marketing performance. Companies applying these principles can differentiate themselves in competitive markets, foster stronger brand-consumer relationships, and ultimately achieve sustainable business growth through emotional value creation.

Keywords: emotional marketing, consumer behavior, emotional marketing methods, consumer needs.

JEL Classification: M310; M370; D910; L820; M100

Постановка проблеми. У сучасному динамічному світі споживачі стають більш вибагливими, що ускладнює процес задоволення їхніх потреб. У таких умовах особливого значення набувають індивідуалізовані підходи, здатні спонукати споживача до дії. Одним із ключових чинників, що визначає споживчу поведінку, є емоції. Саме емоції керують вибором і формують глибокий зв'язок між брендом і покупцем. Сучасному споживачеві важливо не стільки знати технічні характеристики продукту, скільки розуміти, чи задовольнить він його особисті потреби й цінності.

Емоційний маркетинг, що зосереджений на викликанні почуттів і створенні емоційного зв'язку зі споживачем, все більше витісняє традиційні, раціональні підходи, що акцентують увагу лише на функціональних властивостях товару. В умовах інформаційного перевантаження саме емоційна складова дозволяє брендам вирізнятися серед конкурентів, формувати довготривалу лояльність та встановлювати стійкий контакт із цільовою аудиторією.

Незважаючи на технологічний прогрес, емоції залишаються фундаментальною складовою людської природи, і маркетинг, який на пряму залежить від них, є надзвичайно ефективним. Водночас емоційний маркетинг залишається порівняно новою сферою дослідження, що потребує глибокого теоретичного дослідження та практичного аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цінними в науковому сенсі дослідженнями визначення емоційного маркетингу як способу впливу на поведінку споживачів є наукові праці та практичні дослідження таких вітчизняних науковців як: Григорчук Т. В. [1], Швець А. Д. [2], Мащенко М. А. [2], Родінова Н. Л. [3], Діденко О. М. [5], Удріс–Бородавко Н. С. [5], Шевченко В. М. [6], Орловська М. К. [6], Пінтусов А. [7], Радченко Г. [7], Попко О. [7], Філатов В. [7], Волченко А. С. [9], Перерва П. Г. [9], Ковбас Г. І. [10], Курганський Р. Д. [10], Мадай Ю. В. [10], Сьомкін О. В. [10], Дубов А. В. [10], Белов В. В. [10]. Але, разом з тим, недостатньо розкритими залишаються проблеми щодо якісного використання інструментів емоційного маркетингу та інтеграції емоційного маркетингу з новітніми технологіями.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на безліч наукових праць пов'язаних з емоційним маркетингом, в умовах постійно мінливої ситуації в економічній та політичній сферах, вторгненні в економічні процеси штучного інтелекту та його інтеграції в маркетинг - дослідження та аналіз у цій галузі необхідно проводити постійно бо вони можуть бути використані для досягнення певних маркетингових цілей. Безумовно це підтверджує необхідність досліджень у цьому напрямі.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження ролі та ефективності емоційного маркетингу у формуванні споживчої поведінки, аналіз його впливу на прийняття рішень покупцями, а також виявлення ключових інструментів, що сприяють створенню емоційного зв'язку між брендом і споживачем у сучасному інформаційному середовищі.

Основний матеріал. Емоції відіграють ключову роль у процесі прийняття рішень споживачами, особливо в умовах високої конкуренції та перенасиченості ринку. Саме тому все більше компаній звертаються до емоційного маркетингу як до ефективного інструменту побудови довготривалих взаємин із клієнтами.

Емоційний маркетинг – це комплекс маркетингових заходів організації, що мають на меті інформування та переконання споживачів про наявність таких якісних параметрів продукту, які є засобом максимально повного рівня задоволення споживчих потреб, а володіння ним та використання його функцій забезпечує формування почуттів прихильності споживача до продукту та компанії, емоційного піднесення та сприяє мотивації щодо певної форми споживчої поведінки [1, с. 119].

На відміну від традиційного маркетингу, який переважно орієнтується на раціональних характеристиках товарів, емоційний – використовує почуття та емоції людей задля створення незабутнього досвіду для споживачів [2, с. 10]. Для більш ширшого розуміння поняття емоційний маркетинг доцільним буде навести ключові відмінності між традиційними маркетинговими підходами та емоційним маркетингом (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння традиційного та емоційного маркетингу

Критерій	Традиційний маркетинг	Емоційний маркетинг
Фокус	Раціональні характеристики: ціна, якість, функції;	Емоції, почуття, досвід споживачів;
Базовий принцип	Орієнтація на логіку та раціональність;	Створення емоційних асоціацій з брендом;
Рекламні стратегії	Інформативні кампанії, що акцентують увагу на функціональних перевагах;	Сегментована аудиторія, персоналізований підхід;
Цільова аудиторія	Масова аудиторія, стандартизований підхід;	Сегментована аудиторія, персоналізований підхід;
Оцінка ефективності	Рентабельність, обсяги продажів.	Залучення споживачів, рівень лояльності.

Джерело: [3, с. 4]

З наведеної таблиці можна побачити, що традиційний та емоційний маркетинг мають багато відмінностей, що наразі є дуже помітними в сучасних умовах ринку. В той час, як традиційний маркетинг фокусується на раціональних характеристиках, функціональних перевагах продукту та орієнтується на масову аудиторію, емоційний маркетинг впливає на емоції та почуття користувачів, має на меті створити емоційні асоціації з брендом та спрямовує рекламні кампанії на сегментовану аудиторію, використовуючи персоналізований підхід.

Практичне використання емоційного маркетингу можна відслідкувати в рекламних кампаніях Kinder Сюрприз [4]. Їх реклама завжди викликає у споживача позитивні емоції та асоціюється з дитинством, теплими сімейними спогадами та атмосферою свята. У кожного з рекламних роликів, що транслюються на телебаченні та в мережі Інтернет, присутні належні атрибути: іграшки, «магічний» капелюх, феї, ялинка; маленькі діти та їхні батьки формують ауру домашнього затишку; обов'язковим є зображення продукту; передається захоплення цим товаром усіма ключовими героями реклами. Так, у медійній рекламі Kinder Сюрприз домінують яскраві кольори (червоний, жовтогарячий, рожевий, синій, білий, коричневий, зелений) [5, с. 41]. За сюжетом реклами Kinder асоціюють з найкращим новорічним подарунком для всіх дітей.

Емоційний маркетинг охоплює широкий спектр інструментів, що спрямовані на вплив на підсвідомість споживача через виклик емоцій. Залежно від цілей кампанії та особливостей цільової аудиторії, компанії використовують різні методи для формування емоційного зв'язку з брендом. Найпоширеніші з них подано на (рис. 1).

Одним із інструментів емоційного маркетингу виступає асоціативний брендинг. Це стратегія, за якої бренд свідомо формує зв'язок із певними емоціями або життєвими цінностями. Компанії, що асоціюють себе з емоціями на кшталт радості, довіри, тепла чи ностальгії, здатні створити глибокий і довготривалий емоційний контакт зі своєю аудиторією [6, с. 31]. Такий зв'язок впливає на споживчі рішення, формуючи позитивні асоціації.

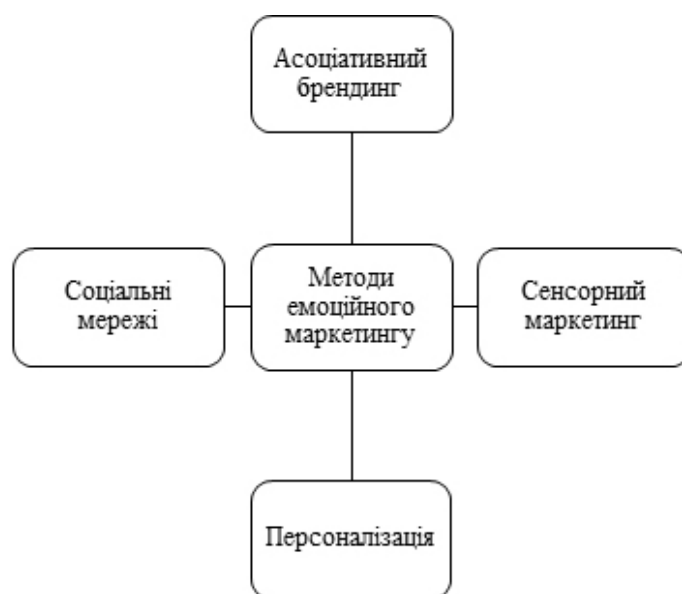


Рис. 1. Методи емоційного маркетингу

Джерело: складено авторами на основі [6, с. 30]

Соціальні мережі, відіграють ключову роль у впровадженні стратегій емоційного впливу. Такі ресурси, як YouTube, Instagram та TikTok, відкривають широкі можливості для поширення емоційно-насиченого візуального контенту, який швидко відгукується великій аудиторії. Завдяки інтерактивному формату цифрових комунікацій бренди можуть ефективно транслювати свої меседжі та оперативно взаємодіяти зі споживачами – реагувати на їхні очікування, коментарі та потреби в режимі реального часу [7, с. 70]. Така гнучкість сприяє підвищенню рівня довіри, адже аудиторія відчуває турботу, відкритість і зацікавленість бренду у зворотному зв'язку, що є основою для формування лояльності в умовах високої конкуренції.

Персоналізація у маркетингу виступає одним із ключових чинників формування тісного емоційного зв'язку між брендом і споживачем. Вона передбачає створення цільових маркетингових рішень, орієнтованих на унікальні потреби та поведінкові особливості конкретного клієнта. Завдяки персоналізованому підходу компанії можуть краще розуміти очікування споживачів та ефективніше адаптувати свої продукти й комунікаційні стратегії [8, с. 2]. Загалом метод емоційного маркетингу сприяє підвищенню рівня залученості клієнтів, покращенню взаємодії з ними та збільшенню ефективності маркетингових зусиль.

Сенсорний маркетинг – це напрям, спрямований на вплив на органи чуття споживачів з метою формування позитивного емоційного стану та стимулювання купівельної активності. Основна його мета полягає в тому, щоб створити комфортну, приємну атмосферу навколо товару, яка підвищує ймовірність придбання. Завдяки поєднанню звуків, музики, ароматів, кольорових рішень і тактильних відчуттів, бренди формують у свідомості споживача стійкі асоціації, пов'язані з конкретним продуктом або компанією [9, с. 120]. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність продажів та створити унікальний емоційний образ бренду, що залишає тривале враження та сприяє лояльності покупців.

Брендам варто використовувати емоційний маркетинг, тому що саме емоції відіграють ключову роль у процесі прийняття рішень споживачами. Завдяки емоційному зв'язку компанія може виділитися на тлі конкурентів та сформувати довготривалу лояльність, стимулювати повторні покупки.

Інтеграція емоційного маркетингу в загальну бренд-стратегію є складним процесом, що вимагає ретельного планування та узгодження всіх складових маркетингової діяльності. Метою цього процесу є створення стійкого емоційного зв'язку зі споживачами. Для її досягнення пропонується покроковий алгоритм ефективного впровадження емоційного маркетингу в бренд-стратегію (рис. 2).

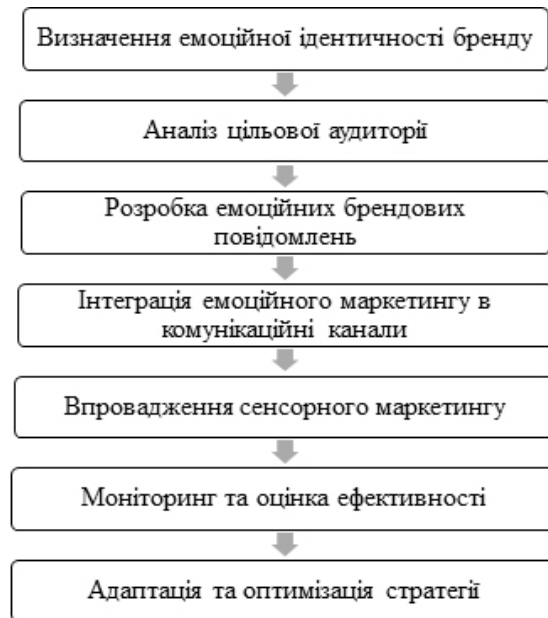


Рис. 2. Алгоритм впровадження емоційного маркетингу в загальну стратегію бренду.

Джерело: складено авторами на основі [10, с. 63]

Крок 1: Визначення емоційної ідентичності бренду. На першому етапі необхідно чітко сформулювати емоційні характеристики, які бренд прагне транслювати. Це передбачає визначення ключових емоцій, що відображають його цінності та місію, а також створення емоційного профілю, який стане основою для подальших маркетингових дій.

Крок 2: Аналіз цільової аудиторії. На цьому етапі здійснюється глибоке дослідження емоційних потреб і очікувань споживачів. Сегментація аудиторії за емоційними критеріями дозволяє краще зрозуміти, які саме емоції мають найбільше значення для різних груп клієнтів.

Крок 3: Розробка емоційних бренд-повідомлень. Виходячи з попередніх аналізів, створюються повідомлення, що мають емоційну цінність для споживача. Вони повинні бути автентичними та відповідати світогляду й переживанням цільової аудиторії. Для підсилення впливу варто використовувати сторітелінг, візуальні й сенсорні елементи.

Крок 4: Інтеграція в комунікаційні канали. На цьому етапі емоційні бренд-повідомлення адаптуються до різних каналів комунікації: соціальних мереж, вебсайтів, рекламних кампаній, заходів та акцій. Важливо забезпечити єдину емоційну лінію на всіх платформах.

Крок 5: Використання сенсорного маркетингу. Сенсорний маркетинг спрямований на активацію органів чуття споживача, що дозволяє створити глибший емоційний досвід. Звуки, запахи, текстури та візуальні ефекти можуть значно підсилити сприйняття бренду.

Крок 6: Моніторинг і оцінка ефективності. Цей етап передбачає постійне відстеження результатів впровадження емоційного маркетингу. Визначення ключових показників ефективності (KPI) дозволяє оцінити вплив емоційних комунікацій на лояльність та задоволеність клієнтів.

Крок 7: Адаптація та оптимізація стратегії. На основі зібраних даних необхідно регулярно оновлювати та вдосконалювати емоційну маркетингову стратегію. Це включає аналіз зворотного зв'язку, змін ринкового середовища та пошук нових можливостей для поглиблення емоційного зв'язку з аудиторією [10, с. 64].

Для того, щоб виміряти результативність зусиль, спрямованих на встановлення емоційного зв'язку зі споживачами використовують ключові показники ефективності (KPI) емоційного маркетингу. Вони є важливим інструментом для оцінки впливу маркетингових комунікацій на сприйняття бренду, рівень лояльності та залучення аудиторії.

Основні KPI для оцінки ефективності емоційного маркетингу включають:

- рівень задоволеності споживачів брендом, його продуктами або послугами.
- рівень лояльності, зокрема частоту повторних покупок і готовність рекомендувати бренд іншим.

- активність взаємодії з брендом, яка проявляється через участь у заходах, акціях, а також через активність у соціальних мережах.
- емоційна реакція на маркетингові комунікації, що визначається за допомогою опитувань, аналізу соціальних медіа або нейромаркетингових досліджень.
- частота згадок бренду в інформаційному просторі порівняно з конкурентами, що свідчить про його впізнаваність і емоційний вплив на ринку [10, с. 62].

Оцінювання ефективності емоційного маркетингу передбачає використання комплексного підходу з залученням різноманітних методів аналізу. Це дає змогу виміряти результативність конкретних дій та глибше зрозуміти, як саме емоційний зв'язок із брендом впливає на загальний успіх компанії.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує актуальність та ефективність емоційного маркетингу як потужного інструменту впливу на поведінку споживачів у сучасних умовах високої конкуренції. Аналіз показав, що на відміну від традиційного підходу, який зосереджується на раціональних аспектах продукту, емоційний маркетинг охоплює саме почуття та цінності споживачів, що дозволяє встановити глибший та довготриваліший зв'язок.

Приклади успішних рекламних кампаній відомих брендів свідчать про те, що емоції здатні значно впливати на процес прийняття рішень, сприяючи формуванню лояльності до бренду та підвищенню рівня довіри. Залежно від цілей та специфіки цільової аудиторії можуть застосовуватися різні методи емоційного маркетингу – від сторітелінгу до емоційного брендингу. Запропонований у статті покроковий алгоритм впровадження емоційного маркетингу у бренд-стратегію може стати практичним інструментом для маркетингологів у розробці кампаній з високим емоційним залученням. А саме оцінка ефективності емоційного маркетингу можлива завдяки застосуванню відповідних KPI, які допомагають вимірювати емоційний вплив на аудиторію та коригувати маркетингові дії для досягнення кращих результатів.

Перспективи подальших розробок у сфері емоційного маркетингу полягають у поглибленні досліджень щодо впливу конкретних емоцій (радості, довіри, страху, здивування тощо) на поведінку споживачів у різних культурних і соціальних контекстах. Зокрема, важливим напрямом є інтеграція емоційного маркетингу з новітніми технологіями – штучним інтелектом, нейромаркетингом, аналізом біометричних даних для точнішого виявлення та прогнозування емоційних реакцій споживачів.

Для України подальші дослідження та впровадження емоційного маркетингу мають особливу актуальність у контексті трансформації ринку, зміни споживчих пріоритетів та розвитку національного бізнесу. Вітчизняним компаніям доцільно активніше використовувати емоційні інструменти для створення глибшого емоційного зв'язку з локальними споживачами, особливо з огляду на зростаюче значення соціальних та патріотичних наративів у комунікаційних стратегіях.

Список літератури

1. Григорчук Т.В. Емоційний маркетинг в структурі сучасної реклами. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії* : тези доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., 24 берез. 2021 р. Київ, С. 118–120. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/d5a4cef59a0a732694d08dd5d6454628.pdf#page=119> (дата звернення: 15.05.2025).
2. Швець А. Д., Мащенко М. А. Використання емоційного маркетингу в бізнесі. *Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу* : Труді XXI-ої Міжнар. науково-практ. конф. «Дослідж. та оптимізація екон. процесів «Оптимум-2024», м. Харків, 10-11 груд. 2024 р. Харків, 2024. С. 10–12.
3. Родінова Н. Л. Аналіз ефективності емоційного маркетингу в умовах конкурентного ринку. *Академічні візії*. Університет бізнесу та права. 2024. № 35 DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13626776> (дата звернення: 15.05.2025).
4. Рекламний ролик «Kinder Сюрприз»: Новорічна реклама. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=C67RhB3RB88> (дата звернення: 15.05.2025).
5. Діденко О. М., Удріс–Бородавко Н. С. Комерційна реклама як складова емоційного маркетингу. *Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку гуманітарних наук у сучасному соціокультурному просторі* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 8–9 квіт. 2022 р. Київ, 2022. С. 40–43.

6. Шевченко В. М., Орловська М. К. Емоційний маркетинг: як створити довготривалі зв'язки з клієнтом. *Світ наукових досліджень* : матеріали Міжнар. мультидисциплінар. наук. інтернет-конф., 25-26 берез. 2025 р. / ред. О. Патряк та ін. ГО "Наукова спільнота". Тернопіль, 2025. С. 30–32.
7. Пінтусов А., Радченко Г. Емоційний маркетинг у цифрових комунікаціях: роль у формуванні довіри та лояльності споживачів. Матеріали конференцій МЦНД, м. Івано-Франківськ, 13 верес. 2024 р. 2024. С. 70–73. URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/165> (дата звернення: 16.05.2025).
8. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10> (дата звернення: 16.05.2025).
9. Волченко А. С., Перерва П. Г. Інтелектуальні види маркетингу: сенсорний маркетинг. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій* : матеріали 4-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 29 жовт. 2021 р. Луцьк, 2021. № 4. С. 118–121. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55169> (дата звернення: 16.05.2025).
10. Ковбас Г. І., Курганський Р. Д., Мадай Ю. В., Сьомкін О. В., Дубов А. В., Белов В. В. Формування стратегії емоційного маркетингу бренду. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. № 41. С. 57–66. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1204/1045> (дата звернення: 16.05.2025).

References

1. Hryhorchuk T. V. (2021). Emotional marketing in the structure of modern advertising. *Zhurnalistyka ta reklama: Vektory vzaiemodi [Journalism and advertising: Vectors of interaction]*, III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [III International Scientific-Practical Conference]. Kyiv: 118–120. Retrieved from <https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/d5a4cef59a0a732694d08dd5d6454628.pdf#page=119> (accessed 15 May 2025). [in Ukrainian].
2. Shvets A. D. & Mashchenko M. A. (2024). The use of emotional marketing in business. *Rezultaty naukovykh konferentsii Navchalno-naukovoho instytutu ekonomiky, menedzhmentu ta mizhnarodnoho biznesu [The results of scientific conferences of the Educational and Scientific Institute of Economics, Management and International Business]*, XXI Mizhnar. naukovoprakt. konf. 'Doslidzh. ta optymizatsiia ekon. protsesiv 'Optimum-2024' [XXI International Scientific and Practical Conference 'Research and Optimization of Economic Processes 'Optimum-2024']. Kharkiv: 10–11. [in Ukrainian].
3. Rodinova N. L. (2024). Analysis of the effectiveness of emotional marketing in the conditions of a competitive market. *Akademichni vizii. Universytet biznesu ta prava*, 35. Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.13626776> (accessed 15 May 2025). [in Ukrainian].
4. Kinder Surprise' commercial: New Year's advertising. *YouTube*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=C67RhB3RB88> (accessed 15 May 2025). [in Ukrainian].
5. Didenko O. M., Udris-Borodavko N. S. (2022). Commercial advertising as a component of emotional marketing. *Aktualni pytannia, problemy ta perspektvyvy rozvytku humanitarnykh nauk u suchasnomu sotsiokulturnomu prostori [Current issues, problems and prospects for the development of the humanities in the modern socio-cultural space]*, Vseukr. nauk.-prakt. konf. [All-Ukrainian scientific-practical conference]. Kyiv: 40–43. [in Ukrainian].
6. Shevchenko V. M. & Orlovska M. K. (2025). Emotional marketing: how to create long-lasting customer relationships. *Svit naukovykh doslidzhen [The world of scientific research]*, Mizhnar. multydystryplinar. nauk. internet-konf. [International multidisciplinary scientific internet conference]. Ternopil: 30–32. [in Ukrainian].
7. Pintusov A. & Radchenko H. (2025). Emotional marketing in digital communications: the role in building consumer trust and loyalty. *Materialy konferentsii MTSND [Materials of the ICND conferences]*. Ivano-Frankivsk: 70–73. Retrieved from <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/165> (accessed 16 May 2025). [in Ukrainian].
8. Popko O. & Filatov V. (2023). Personalization in modern marketing and its impact on customer loyalty. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10> (accessed 16 May 2025). [in Ukrainian].
9. Volchenko A. S. & Pererva P. H. (2021). Intelligent types of marketing: sensory marketing. *Marketynh v umovakh rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii [Marketing in the conditions of the development of digital technologies]*, 4-ta Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. [4th All-Ukrainian science and practice Internet Conference]. Lutsk: 4, 118–121. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55169>

kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55169 (accessed 16 May 2025). [in Ukrainian].

10. Kovbas H. I., Kurhanskyi R. D., Madai Yu. V., Somkin O. V., Dubov A. V. & Bielov V. V. (2024). *Formation of the brand's emotional marketing strategy. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 41, 57–66. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1204/1045> (accessed 16 May 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.06.2025

Прийнята до публікації 25.06.2025

Опубліковано онлайн 25.07.2025

ТОВАРОЗНАВСТВО ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СИНЕРГЕТИКИ: САМООРГАНІЗАЦІЯ РИНКІВ НІШЕВИХ ПРОДУКТІВ

Памбук С. А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: pambuk@ukr.net

ORCID: 0000-0002-6651-5774

Анотація. Дослідження пропонує інноваційний міждисциплінарний підхід до аналізу сучасної товарознавства шляхом інтеграції методології та концептуальних основ синергетики – науки про самоорганізацію в складних системах. Метою статті є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо застосування синергетичного підходу в товарознавстві. Під час написання статті використовувалися такі методи: аналітичний, описовий, узагальнення, системного підходу. Основна увага приділяється нішевим товарним ринкам, які розглядаються не як пасивні об'єкти управління, а як динамічні самоорганізовані екосистеми з власними моделями розвитку. Використовуючи п'ять ключових нішевих сегментів – крафтове пивоваріння, сільськогосподарську продукцію, натуральну косметику, дизайнерський одяг та крафтовий шоколад – дослідження демонструє критичні синергетичні механізми, що визначають динаміку цих ринків. Особлива увага приділяється процесам біфуркації, які спровокували відхилення нішевих ринків від масового виробництва. Автор детально розглядає фрактальну природу структур, що формуються на різних рівнях нішевих ринків – від мікровиробників до середніх компаній – які відтворюють подібні моделі інновацій, брендингу та взаємодії зі споживачами. Значним відкриттям є концепція інформаційного автокаталізу – самоприскорювальних процесів обміну знаннями та досвідом, що інтенсифікують розвиток цих ринків через спеціалізовані ЗМІ, онлайн-платформи та професійні спільноти. У роботі систематизовано циклічний розвиток нішевих ринків, від стадій спонтанного виникнення, через швидке зростання, стабілізацію та структурування, до формування впливових інституцій та поступової інтеграції в мейнстрім. Порівняльний аналіз дозволяє виявити спільні еволюційні закономірності на різних нішевих ринках, а також їхні відмінності, що визначаються специфікою категорії продукту та культурним контекстом. Такий підхід відкриває нові перспективи для теорії та практики товарознавства в контексті глобальних викликів сталого розвитку та трансформації споживчого ринку під впливом цифровізації та екологізації економік.

Ключові слова: синергетика, товарознавство, нішеві ринки, самоорганізація, біфуркація, крафтові продукти, фрактальність, інформаційна автокаталізація, споживча експертиза, інституціоналізація ринків.

COMMODITY SCIENCE THROUGH THE LENS OF SYNERGETICS: SELF-ORGANIZATION OF NICHE PRODUCT MARKETS

Svitlana Pambuk, Ph.D., Associate Professor of the Department of Trade Entrepreneurship, Commodity Studies and Business Management, Odesa National University Of Technology, Odesa, Ukraine

e-mail: pambuk@ukr.net

ORCID: 0000-0002-6651-5774

Abstract. The study offers an innovative interdisciplinary approach to the analysis of modern commodity science by integrating the methodology and conceptual foundations of synergetic science - the science of self-organization in complex systems. The aim of the article is to develop theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the application of the synergistic approach in commodity science. The following methods were used in writing the article: analytical, descriptive, generalization, and systems approaches. The main attention is paid to niche commodity markets, which are considered not as passive objects of management, but as dynamic self-organized ecosystems with their own development models. Using five key niche segments - craft brewing, agricultural products, natural cosmetics, designer clothing, and craft chocolate - the study demonstrates critical synergistic mechanisms that determine the dynamics of these markets. Special attention is paid to the processes of bifurcation that provoked the deviation of niche markets from mass production. The author examines in detail the fractal nature of structures formed at different levels of niche markets – from micro-manufacturers to medium-sized companies – which reproduce similar models of innovation, branding and interaction with consumers. A significant discovery is the concept of information autocatalysis – self-accelerating processes of knowledge and experience exchange that intensify the development of these markets through specialized media, online platforms and professional communities. The work systematizes the cyclical development of niche markets, from the stages of spontaneous emergence, through rapid growth, stabilization and structuring, to the formation of influential institutions and gradual integration into the mainstream. Comparative analysis allows us to identify common evolutionary patterns in different niche markets, as well as their differences, which are determined by the specifics of the product category and the cultural context. This approach opens up new perspectives for the theory and practice of commodity studies in the context of global challenges of sustainable development and transformation of the consumer market under the influence of digitalization and greening of economies.

Keywords: synergetics, commodity science, niche markets, self-organization, bifurcation, craft products, fractality, informational autocatalysis, consumer expertise, market institutionalization.

JEL Classification: D110; D810; L150; L660; O310; Q130

Постановка проблеми. Сучасні ринки товарів характеризуються надзвичайною динамічністю, нелінійністю розвитку та появою нових нішевих сегментів, що потребують специфічних підходів до аналізу та управління. Традиційне товарознавство, зосереджене переважно на дослідженні фізико-хімічних властивостей товарів та їх класифікації, стикається з методологічними обмеженнями при спробі пояснити емерджентні властивості нішевих ринків, їх здатність до самоорганізації та динамічної еволюції під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Класичні лінійні моделі та рівноважні підходи до аналізу ринків, що домінували в економічній теорії протягом тривалого часу, виявляються недостатніми для розуміння складних процесів формування та розвитку нішевих ринків товарів. У цьому контексті особливої актуальності набуває пошук нових методологічних підходів, здатних врахувати нелінійний характер ринкових процесів, феномен самоорганізації та формування специфічних споживчих практик навколо нішевих продуктів.

Окремою проблемою є недостатня інтеграція сучасних досягнень у галузі синергетики - міждисциплінарної науки про самоорганізацію складних систем – у методологію товарознавства. Традиційне товарознавство, зосереджене на вивченні окремих характеристик товарів, часто не враховує системні ефекти, що виникають на рівні ринку, зокрема, нелінійні взаємодії між виробниками, споживачами та іншими учасниками ринку, що зумовлюють формування специфічних нішевих сегментів. Важливою проблемою також є забезпечення якості та автентичності товарів на нішевих ринках, де традиційні методи контролю та стандартизації можуть виявлятися неефективними через специфічний характер нішевих продуктів та особливості їх споживання. Традиційні підходи до виявлення фальсифікації товарів потребують адаптації до умов нішевих ринків, де критерії якості та автентичності можуть визначатися не лише формальними стандартами, але й специфічними очікуваннями цільової аудиторії споживачів.

Дослідження інформаційних аспектів функціонування нішевих ринків також залишається недостатньо розробленим. В умовах інформаційного суспільства та цифрової економіки інформаційні потоки стають ключовим фактором, що визначає динаміку ринків, формує споживчі очікування та впливає на якість продукції. Проблеми трансформації інформації, інформаційної асиметрії та інформаційних ризиків на нішевих ринках потребують глибокого аналізу з використанням сучасних методологічних підходів. У контексті розвитку малого та середнього бізнесу, зокрема в харчовій промисловості, актуальною є проблема розробки інноваційних підходів до управління якістю продукції та забезпечення конкурентоспроможності на нішевих ринках. Типовим прикладом є ринок крафтової хлібопекарської продукції, де формуються нові стандарти якості та специфічні споживчі практики, що потребують відповідних методологічних інструментів для аналізу та прогнозування. Таким чином, існує нагальна потреба в розробці та впровадженні синергетичного підходу до дослідження товарознавства та формування якості нішевих продуктів, який би дозволив врахувати нелінійний характер розвитку ринків, феномен самоорганізації, емерджентні властивості нішевих сегментів та специфічні інформаційні процеси, що визначають динаміку сучасних ринків товарів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасне товарознавство проходить етап трансформації, пов'язаний із новими викликами динамічного розвитку ринків, зокрема нішевих ринків інноваційних продуктів. Аналіз наукової літератури з цієї проблематики дозволяє виявити основні тенденції та методологічні підходи до дослідження товарознавства в умовах нелінійного розвитку соціально-економічних систем. Фундаментальні основи товарознавства та проблеми формування якості товарів детально розглянуті в роботах вітчизняних вчених В.О. Назаренка, А.А. Дубініної, І.В. Сирохмана [1], які підкреслюють, що якість товару формується на всіх етапах його життєвого циклу, починаючи від проектування і закінчуючи споживанням. Автори наголошують на системному характері формування якості, що визначається комплексом властивостей, які надають товару здатність задовольняти певні потреби споживачів. Дослідження демонструють взаємозв'язок між факторами формування якості та методами її забезпечення на різних етапах життєвого циклу товару.

У контексті розвитку методології товарознавства особливу увагу привертає робота А.А. Дубініної [2], присвячена методам визначення фальсифікації товарів. Автор пропонує класифікацію методів ідентифікації та виявлення фальсифікації, розглядаючи їх як важливий інструмент забезпечення якості та безпечності товарів на ринку. Особливу

цінність представляє розроблений методологічний підхід до використання наявних методів проведення ідентифікації, що дозволяє виявляти різні види фальсифікації та забезпечувати захист прав споживачів. Сучасні тенденції розвитку товарознавства детально аналізуються в дослідженні О.С. Борисенка та Ю.В. Фісун [3]. Автори наголошують, що "товарознавство як наука на сучасному етапі розвитку, безумовно, не повинно стояти на місці. У століття комп'ютеризації та нанотехнологій товарознавство повинно бути не академічною наукою, а прикладною" [3]. У роботі розглядаються ключові аспекти розвитку товарознавства в сучасних умовах, зокрема питання якості товарів, їх тари й упаковки, а також ідентифікації для виявлення або попередження фальсифікації. Дослідники підкреслюють важливість експертизи товарів, яка "є ефективним засобом підвищення якості товарів, що випускаються, і вдосконалення їх асортименту" [3].

Методологічні аспекти сучасного товарознавства ґрунтовно досліджуються в роботах Чернеги І. та ін. [4]. Автори пропонують новий методологічний підхід до розуміння товару та ринку, розглядаючи товар не як статичний об'єкт, а як такий, що постійно еволюціонує відповідно до змін споживчих практик та ринкових умов. У дослідженні наголошується на необхідності трансформації методології товарознавства під впливом сучасних викликів, таких як глобалізація, діджиталізація та зміна поведінки споживачів. Філософські основи розуміння розвитку складних систем, що є теоретичним підґрунтям для дослідження нішевих ринків, представлені в роботі В.Г. Кременя та В.В. Ільїна [5]. Автори розглядають концепції провідних мислителів щодо системного розвитку, еволюції та самоорганізації, які мають безпосереднє застосування в методології дослідження товарознавства та ринкових процесів. Особливу увагу приділено діалектиці розвитку систем та ролі протиріч у їх трансформації.

Теоретичні основи самоорганізації матерії та формування дисипативних структур детально розглянуті у праці Л.П. Тарасова [6]. Автор розкриває механізми спонтанного виникнення впорядкованості у відкритих нерівноважних системах, що має пряме застосування для розуміння процесів самоорганізації на нішевих ринках товарів. Концепція дисипативних структур пояснює, як з хаотичних процесів можуть формуватися стійкі структури через механізми самоорганізації. У колективній монографії під авторством В.Д. Дербенцева, О.А. Сердюка, В.М. Соловйова та О.Д. Шарапова [7] розглядаються синергетичні та екофізичні методи дослідження динамічних та структурних характеристик економічних систем. Автори пропонують інноваційні підходи до моделювання нелінійних економічних процесів, що дозволяють аналізувати складні взаємодії на ринках, включаючи ринки нішевих продуктів. Особливу цінність представляють розроблені методи аналізу структурної динаміки ринків та виявлення емерджентних властивостей економічних систем.

Практичні аспекти застосування інноваційних технологій в управлінні підприємствами, зокрема в хлібопекарській галузі, досліджуються в роботі Н.Й. Басюркіної [8] та С. Дунди [9]. Автори аналізують сучасний стан хлібопекарської галузі України та пропонують інноваційні підходи до управління підприємствами, що дозволяють забезпечити високу якість продукції та конкурентоспроможність на ринку. Дослідження демонструють зв'язок між інноваційними технологіями управління та якістю кінцевої продукції, що є важливим аспектом сучасного товарознавства. Поведінкові та інституціональні аспекти функціонування підприємств в умовах діджиталізації розглядаються в роботі І.Д. Спаського та І.А. Мартиросян [10]. Автори досліджують психологічні фактори підвищення креативного добробуту підприємств аграрної сфери, що має безпосереднє відношення до формування якості продукції та розвитку нішевих ринків. У дослідженні наголошується на важливості поведінкових аспектів у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств та підвищенні якості продукції. У дослідженні О.М. Ласкаєва [11] аналізуються ризики, пов'язані з трансформацією інформації в діяльності міні-хлібопекарень. Автор розглядає інформаційні ризики як фактор, що впливає на якість продукції та ефективність діяльності підприємств. Дослідження демонструє взаємозв'язок між якістю інформаційних процесів та якістю кінцевої продукції, що є важливим аспектом сучасного товарознавства в умовах інформаційного суспільства.

Ключовою для розуміння нелінійного характеру розвитку ринків нішевих продуктів є робота С.В. Коломієць [12], присвячена категоріям синергетики в економічних дослідженнях. Автор наголошує, що "сучасні соціально-економічні системи вимушені функціонувати в нелінійних, емерджентних, наддинамічних умовах, що породжує новий рівень вимог до методології дослідження цих систем" [12]. У роботі розкрито сутність нелінійності як фундаментальної категорії синергетики, що має принципове значення для розуміння процесів на

нішевих ринках. Автор підкреслює, що "нелінійність – це багатоваріантність шляхів еволюції, наявність вибору альтернативних шляхів і визначення темпу еволюції, а також незворотність еволюційних процесів" [12]. Це дозволяє розглядати нішеві ринки як самоорганізовані системи, що розвиваються за нелінійними законами. Таким чином, аналіз літератури демонструє формування нової парадигми в товарознавстві, яка базується на синергетичному підході до розуміння процесів формування якості товарів та розвитку нішевих ринків. Ця парадигма розглядає товар і ринок як нелінійні самоорганізовані системи, що знаходяться в постійному розвитку під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Застосування методології синергетики дозволяє розкрити механізми формування якості товарів, виявлення фальсифікації та забезпечення конкурентоспроможності на нішевих ринках в умовах нелінійного розвитку соціально-економічних систем.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукових публікацій з проблематики товарознавства, формування якості товарів та розвитку нішевих ринків свідчить про наявність низки невирішених теоретико-методологічних і практичних питань, які потребують подальшого дослідження та розробки. Залишається недостатньо розробленою методологія дослідження нішевих ринків товарів як самоорганізованих систем з позицій синергетики. Відсутня цілісна методологічна концепція, яка б інтегрувала синергетичний підхід у товарознавство та дозволила аналізувати нішеві ринки як складні нелінійні системи з емерджентними властивостями. Існуючі дослідження часто зосереджуються або на загальних принципах синергетики без їх конкретизації для товарознавства, або на окремих аспектах товарознавства без врахування системних ефектів та нелінійних взаємодій.

Недостатньо вивченими залишаються механізми біфуркацій та формування нових якісних станів на нішевих ринках товарів. Хоча традиційні підходи до формування якості товарів розглядають якість як системну властивість, вони не враховують нелінійний характер трансформацій якості в точках біфуркації ринку, коли виникають принципово нові стандарти якості та споживчі практики. Механізми таких трансформацій та їх зв'язок із самоорганізацією ринку залишаються недостатньо дослідженими. Потребують глибшого вивчення інформаційні механізми самоорганізації нішевих ринків та роль інформаційних потоків як каталізаторів самоорганізації. Інформаційні зворотні зв'язки, які забезпечують узгодження дій учасників ринку без централізованого планування, їх структура та динаміка потребують детального аналізу з позицій синергетики. Потребують подальшого розвитку методологічні підходи до моделювання нелінійної динаміки нішевих ринків товарів. Актуальним завданням залишається адаптація синергетичних та еконофізичних методів дослідження до специфіки нішевих ринків товарів, розробка відповідних моделей та методів прогнозування.

Таким чином, комплексне дослідження товарознавства через призму синергетики, що інтегрує вищезазначені аспекти та пропонує цілісну методологічну концепцію аналізу нішевих ринків товарів як самоорганізованих нелінійних систем, залишається актуальним завданням, вирішення якого сприятиме розвитку теорії та практики товарознавства в сучасних умовах.

Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо застосування синергетичного підходу в товарознавстві для аналізу процесів самоорганізації на нішевих ринках та формування якості нішевих продуктів в умовах нелінійного розвитку соціально-економічних систем.

Основний матеріал. Сучасний ринок товарів являє собою складну адаптивну систему, що постійно еволюціонує під впливом численних факторів – від глобальних економічних потрясінь до найтонших змін у споживчих уподобаннях. Традиційне товарознавство, зосереджене на класифікації, стандартизації та оцінці якості товарів, поступово трансформується в науку, яка досліджує динамічні процеси товарних ринків. Саме тут на допомогу приходить синергетика – міждисциплінарна наука, що вивчає процеси самоорганізації складних систем.

Синергетичний підхід до товарознавства дозволяє побачити ринок не як статичну структуру з фіксованими правилами, а як живий організм, здатний до самоорганізації та еволюції. Особливо цікавим є розгляд нішевих ринків – спеціалізованих сегментів, які виникають ніби самі собою, заповнюючи прогалини в потребах споживачів, які залишаються незадоволеними масовим виробництвом. Ці нішеві ринки часто демонструють класичні ознаки самоорганізації: виникають спонтанно, розвиваються за власними правилами та досягають стану динамічної рівноваги без централізованого планування.

Феномен крафтових продуктів ідеально ілюструє синергетичний характер ринкових процесів. Розглянемо крафтове пивоваріння – сегмент, який виник як реакція на надмірну стан-

дартизацію смаків і технологій у масовому виробництві. Перші крафтові пивоварні з'явилися як локальні експерименти окремих ентузіастів, однак з часом сформували повноцінну ринкову екосистему зі своїми постачальниками, експертами, медіа та споживчою культурою. Цей процес не був ні спланований корпораціями, ні штучно створений маркетологами - він виник як емерджентний феномен, зумовлений взаємодією численних незалежних учасників ринку.

Аналогічні процеси самоорганізації спостерігаються і в інших нішевих сегментах: фермерських продуктах, натуральній косметичці, авторському одязі, крафтових сирах та шоколаді. В основі кожного такого ринку лежить принцип біфуркації - критичної точки, в якій система обирає новий шлях розвитку. Такою біфуркацією для багатьох нішевих ринків стало зростання екологічної свідомості споживачів, переосмислення цінності автентичності та локальності, а також розчарування в стандартизованих масових товарах.

Важливою характеристикою самоорганізації нішевих ринків є їх ізоморфізм - тенденція до відтворення подібних структур незалежно від географічного розташування чи культурного контексту. Так, крафтові пивоварні в США, Україні, Японії чи Австралії проходять подібні стадії розвитку, формують схожі бізнес-моделі та споживчі спільноти. Це свідчить про наявність універсальних принципів самоорганізації, які керують розвитком нішевих ринків у різних культурних та економічних умовах.

Синергетичний погляд на товарознавство дозволяє виявити фрактальну природу ринків нішевих продуктів - їх здатність відтворювати подібні структури на різних масштабах. Так, мікропивоварня з виробництвом у кілька сотень літрів на місяць відтворює ті ж патерни інновацій, побудови бренду та взаємодії зі споживачами, що й середня крафтова пивоварня з об'ємами в десятки тисяч літрів. При цьому на кожному рівні формуються власні механізми регуляції якості, ціноутворення та дистрибуції.

Особливу роль у самоорганізації нішевих ринків відіграють інформаційні потоки. Розвиток соціальних мереж і спеціалізованих онлайн-платформ створив безпрецедентні можливості для формування горизонтальних зв'язків між виробниками, експертами та споживачами. Інформація про нові продукти, технології та тренди поширюється без посередництва традиційних медіа, формуючи специфічну інформаційну екосистему кожного нішевого ринку. Це явище можна описати терміном "інформаційна автокаталізація" - процес, коли інформаційні потоки самі прискорюють розвиток ринку.

Синергетичний аналіз дозволяє виявити і пояснити циклічність розвитку нішевих ринків. Після фази бурхливого експоненціального зростання неминує наступний період стабілізації та структурування, коли формуються стандарти якості, з'являються авторитетні експерти та впливові бренди. Наступною фазою часто стає інституціоналізація - формування професійних асоціацій, освітніх програм і регуляторних механізмів. Нарешті, багато нішевих ринків поступово інтегруються в мейнстрім, впливаючи на трансформацію масового виробництва.

Важливим аспектом самоорганізації нішевих ринків є формування специфічних практик споживання. Навколо крафтових продуктів виникає особлива культура споживання, яка включає ритуали, знання, специфічну мову опису та оцінки якості. Споживачі нішевих продуктів часто формують спільноти з високим рівнем залученості та експертизи, що сприяє подальшому розвитку ринку через механізми зворотного зв'язку. Цей феномен можна описати в термінах соціальної самоорганізації - формування специфічних соціальних структур навколо певних практик споживання.

Аналіз таблиці 1 дозволяє виявити закономірності у розвитку різних нішевих ринків і глибше зрозуміти механізми їх самоорганізації. Кожен із досліджуваних ринків виник як реакція на надмірну стандартизацію та індустріалізацію відповідної галузі, що можна розглядати як класичну точку біфуркації. При цьому спостерігається чіткий зв'язок між рівнем споживчої експертизи та ступенем інституціоналізації ринку - чим вища залученість споживачів у процеси оцінки та порівняння продуктів, тим більш структурованим стає ринок, формуючи власні інституції та стандарти.

Інформаційні механізми самоорганізації демонструють еволюцію від простих форм (прямі контакти) до складних систем (рейтингові платформи, спеціалізовані медіа). Цікаво, що швидкість інновацій корелює з рівнем розвитку інформаційної інфраструктури ринку - там, де обмін інформацією відбувається інтенсивніше, вища і динаміка оновлення продуктів. Вплив нішевих ринків на мейнстрім також різниться залежно від специфіки галузі. Найбільш трансформативний вплив демонструють крафтове пиво та натуральна косметика, де ідеї та підходи, що виникли в нішевому сегменті, поступово проникають у

масове виробництво, змінюючи стандарти всієї індустрії. Це ілюструє ключовий принцип синергетики - як локальні зміни в системі можуть приводити до глобальних трансформацій.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз процесів самоорганізації на різних нішевих ринках

Характеристика	Крафтове пиво	Фермерські продукти	Натуральна косметика	Авторський одяг	Крафтовий шоколад
Точка біфуркації	Стандартизація смаків у масовому виробництві (1970-80-ті)	Індустріалізація сільського господарства, ГМО (1990-ті)	Хімізація косметичної промисловості (2000-ні)	Глобалізація fashion-індустрії (2000-ні)	Домінування промислового шоколаду (2010-ті)
Ключовий ціннісний драйвер	Різноманіття смаків, експериментальність	Екологічність, натуральність, локальність	Безпечність, етичність, персоналізація	Унікальність, автентичність, етичне виробництво	Походження какао, ремісничі технології
Інформаційні механізми самоорганізації	Рейтингові платформи, фестивалі, спеціалізовані медіа	Фермерські ринки, прямі контакти споживач-виробник	Блогери, незалежні сертифікації, спільноти	Інстаграм, дизайнерські колаборації, шоу-руми	Спеціалізовані журнали, дегустації, едукативні програми
Стадія інституціоналізації	Висока (асоціації, конкурси, стандарти)	Середня (сертифікації, кооперативи)	Висока (еко-сертифікації, спеціалізована дистрибуція)	Низька (індивідуалізовані практики)	Середня (рейтинги, професійні спільноти)
Рівень споживчої експертизи	Дуже високий (культура дегустації)	Середній (базові знання про продукти)	Високий (знання інгредієнтів)	Середній (розуміння матеріалів і технік)	Високий (розуміння походження і процесів)
Швидкість інновацій	Дуже висока (нові стилі щорічно)	Середня (сезонні цикли)	Висока (нові інгредієнти, формули)	Висока (сезонні колекції)	Середня (нові сорти какао, техніки)
Вплив на мейнстрім	Значний (трансформація масового пивоваріння)	Помірний (органічні лінійки в супермаркетах)	Значний (натуральні лінії масових брендів)	Помірний (колаборації з масовими брендами)	Зростаючий (преміум-лінійки масових виробників)

Джерело: розробка автора

Загалом, синергетичний аналіз ринків нішевих продуктів дозволяє переосмислити традиційні підходи товарознавства, зміщуючи фокус з вивчення статичних характеристик товарів до дослідження динамічних процесів їх створення, просування та споживання. Такий підхід відкриває нові перспективи як для теоретичного розвитку товарознавства, так і для практичного застосування цих знань у бізнесі та регуляторній політиці. Нішеві ринки, розглянуті через призму синергетики, постають як природні лабораторії інновацій, де в процесі самоорганізації формуються нові стандарти якості, споживчі практики та бізнес-моделі. Розуміння закономірностей цих процесів дозволяє краще прогнозувати розвиток ринків і формувати більш ефективні стратегії для всіх учасників - від виробників і дистриб'юторів до регуляторів і освітніх інституцій. У перспективі синергетичний підхід до товарознавства може сприяти формуванню нової парадигми управління якістю, заснованої не на жорстких стандартах, а на гнучких адаптивних системах, які враховують динамічну природу ринків і споживчих уподобань. Така парадигма особливо актуальна в контексті глобальних викликів сталого розвитку, де потрібні інноваційні підходи до балансування економічних, екологічних і соціальних аспектів виробництва та споживання товарів.

Висновки. Проведене дослідження синергетичного підходу до товарознавства та формування якості нішевих продуктів дозволяє сформулювати низку концептуальних виснов-

ків, що мають теоретичне та практичне значення. Встановлено, що нішеві ринки товарів є складними самоорганізованими системами, розвиток яких характеризується нелінійністю, біфуркаціями, емерджентними властивостями та специфічними інформаційними процесами. Традиційна методологія товарознавства, заснована на лінійних моделях та рівноважних підходах, виявляється недостатньою для дослідження таких систем і потребує інтеграції з методологією синергетики як науки про самоорганізацію та розвиток складних нелінійних систем. Розроблена в дослідженні синергетична концепція товарознавства розглядає товар і ринок як єдину коеволюціонуючу систему, в якій формування якості продукції відбувається як нелінійний процес взаємодії виробників, споживачів та інших учасників ринку через інформаційні та матеріальні потоки. Ключовою особливістю нішевих ринків є їх здатність до спонтанної самоорганізації, коли з хаотичних взаємодій окремих агентів виникають впорядковані структури з новими системними властивостями. Такі процеси самоорганізації спостерігаються на всіх рівнях функціонування нішевих ринків – від формування споживчих практик до інституціоналізації стандартів якості та механізмів контролю. Якість нішевих продуктів визначається не лише фізико-хімічними властивостями товарів, але й соціокультурним контекстом їх виробництва та споживання, що формує специфічні критерії оцінки якості та автентичності. У точках біфуркації ринку відбувається якісна трансформація цих критеріїв, що приводить до формування нових стандартів якості та споживчих практик. Особливу роль у цих процесах відіграють інформаційні потоки, які забезпечують зворотні зв'язки між учасниками ринку та каталізують процеси самоорганізації. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання підприємствами, що працюють на нішевих ринках, для розробки стратегій розвитку, управління якістю продукції та забезпечення конкурентоспроможності в умовах нелінійної динаміки ринку.

Список літератури

1. Завадських, Г. М. Основні напрямки і проблеми розвитку сучасного товарознавства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки), 2024. № (1 (50)), 104-111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-12>
2. Дубініна А.А. Методи визначення фальсифікації товарів URL: http://pidruchniki.ws/18140310/tovarovnavstvo/metodi_viznachennya_falsifikatsiyi_tovariv_-_dubinina_aa. (дата звернення 19.05.2025)
3. Борисенко О. С., Фісун Ю. В. Тенденції розвитку товарознавства в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/62.pdf. (дата звернення 19.05.2025)
4. Чернега І., Уланчук В., Соколюк С., Жарун О. Розвиток товарознавства в сучасних умовах. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 2(8). С 60–69. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-2\(8\)-60-69](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-2(8)-60-69)
5. Кремінь В.Г., Ільїн В.В. Філософія: мислителі, ідеї, концепції: підруч. Київ: Книга, 2005. 528 с.
6. Тарасов Л.П. Самоорганізація матерії та дисипативні структури. Завуч. Наша вкладка. 2004. №36(222). С. 2-6.
7. Синергетичні та екофізичні методи дослідження динамічних та структурних характеристик економічних систем: монографія / Дербенцев В.Д., Сердюк О.А., Соловійов В.М., Шарапов О.Д. Черкаси : Брама-Україна, 2010. 287 с.
8. Басюркіна Н. Й. Інноваційні технології управління хлібопекарськими підприємствами України. *Економічні інновації*. 2018. Т. 20, Вип. 3. С. 20-31.
9. Дунда, С., Рибачук-Ярова, Т., & Тюха, І. (2023). Модель управління розвитком підприємств хлібопекарської галузі. *Економіка та суспільство*, (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-68>
10. Спаський І.Д., Мартиросян І.А. Поведінкова економіка: інституціональні та психологічні аспекти підвищення креативного добробуту підприємств аграрної сфери в умовах діджиталізації. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6(6) 2024. С. 880-889. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-880-889](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-880-889)
11. Ласкаєв О.М. Трансформація інформації як фактор ризику в діяльності міні-хлібопекарен м. Одеси. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т.16, вип. 4. С. 3-9 DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v16i4.3058>

12. Коломієць С.В. Категорії синергетики в економічних дослідженнях: нелінійність соціально-економічних систем. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31(70). № 3. С. 191-197. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-66>

References:

1. Zavadskykh, H. M. (2024). Main directions and problems of development of modern commodity science. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 1(50), 104-111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-12> [In Ukrainian].
2. Dubinina, A. A. Methods of determining falsification of goods. Retrieved from http://pidruchniki.ws/18140310/tovaroznnavstvo/metodi_viznachennya_falsifikatsiyi_tovariv_-_dubinina_aa (accessed 19 May 2025) [In Ukrainian].
3. Borysenko, O. S. & Fisun, Yu. V. Trends in the development of commodity science in modern conditions. *Ekonomika i suspilstvo*. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/62.pdf (accessed 19 May 2025) [In Ukrainian].
4. Cherneha, I., Ulanchuk, V., Sokoliuk, S., & Zharun, O. (2023). Rozvytok tovaroznavstva v suchasnykh. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi*. 2(8), 60–69. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-2\(8\)-60-69](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-2(8)-60-69) [In Ukrainian].
5. Kremin, V. H. & Ilin, V. V. (2005). *Filosofia: myslyteli, idei, kontseptsii* [Philosophy: thinkers, ideas, concepts]. Kyiv: Knyha [In Ukrainian].
6. Tarasov, L. P. (2004). Self-organization of matter and dissipative structures. *Zavuch. Nasha vkladka*, 36(222), 2-6 [In Ukrainian].
7. Derbentsev, V. D., Serdiuk, O. A., Soloviov, V. M. & Sharapov, O. D. (2010). Synerhetychni ta ekonofizychni metody doslidzhennia dynamichnykh ta strukturnykh kharakterystyk ekonomichnykh system [Synergetic and econophysical methods for studying dynamic and structural characteristics of economic systems]. Cherkasy: Brama-Ukraina [In Ukrainian].
8. Basiurkina, N. Y. (2018). Innovative technologies for managing bakery enterprises in Ukraine. *Ekonomichni innovatsii*, 20(3), 20-31 [In Ukrainian].
9. Dunda, S., Rybachuk-Yarova, T. & Tiukha, I. (2023). Management model for the development of bakery industry enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*, 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-68> [In Ukrainian].
10. Spaskyi, I. D. & Martyrosian, I. A. (2024). Behavioral economics: institutional and psychological aspects of increasing creative welfare of agricultural enterprises in digitalization conditions. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*, 6(6), 880-889. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-880-889](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-880-889) [In Ukrainian].
11. Laskaiev, O. M. (2024). Information transformation as a risk factor in the activity of mini-bakeries in Odesa. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 16(4), 3-9. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v16i4.3058> [In Ukrainian].
12. Kolomiets, S. V. (2020). Categories of synergetics in economic research: nonlinearity of socio-economic systems. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, 31(70), 3, 191-197. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-66> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 16.06.2025

Прийнята до публікації 23.06.2025

Опубліковано онлайн 25.07.2025

~ ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ~

УДК: 640.4:005.96

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-103-110>

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

Кіш Г.В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м.Ужгород, Україна

e-mail: galyna.kish@uzhnu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-6201-9589

Анотація. Метою дослідження є аналіз поточного стану готельної індустрії в Європі в контексті кризових явищ 2024–2025 рр. та інструментів антикризового менеджменту. У роботі використано методи контент-аналізу, порівняльного аналізу статистичних даних, а також аналізу галузевих звітів та експертних оцінок. У результаті дослідження виявлено основні виклики, зокрема зростання енергетичних витрат, дефіцит кадрів, зміни в поведінці споживачів та необхідність цифрової трансформації. Також проаналізовано адаптаційні стратегії готелів, серед яких впровадження стійких практик, автоматизація процесів та диверсифікація послуг. Практична значущість дослідження полягає в формуванні рекомендацій для підвищення стійкості та конкурентоспроможності готельного бізнесу в умовах нових викликів.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, антикризове управління, криза, кризова ситуація, стратегія, готельний бізнес, підприємство, конкурентоспроможність.

FEATURES OF HOTEL ENTERPRISE MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS

Galyna Kish, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism Infrastructure and Hotel and Restaurant Business, SHEI “Uzhhorod National University”, Uzhhorod, Ukraine

e-mail: galyna.kish@uzhnu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-6201-9589

Abstract. The purpose of the study is to analyze the current state of the hotel industry in Europe amidst the crises of 2024–2025 and to identify the key challenges and strategies used by businesses to adapt to changing conditions. The study employs a combination of qualitative and quantitative research methods, including content analysis, comparative analysis of statistical data, and review of industry reports, expert forecasts, and recent academic literature. This methodological approach allows for a comprehensive understanding of the structural and operational transformations occurring within the hotel sector in response to external pressures. The research reveals that the European hotel industry is facing a complex set of challenges. Among the most critical are the rise in energy costs due to geopolitical instability, ongoing labor shortages exacerbated by demographic trends and post-pandemic workforce shifts, as well as changing consumer behavior favoring more flexible, digital, and sustainable travel solutions. Hotels are under increasing pressure to invest in digital technologies, enhance energy efficiency, and adapt service offerings to meet the evolving expectations of guests. The study identifies key adaptation strategies, including the implementation of sustainable business practices, increased automation of operational processes, diversification of services, and stronger integration of digital tools such as AI-driven booking systems and smart room technologies. Many hotels are also seeking alternative revenue streams through partnerships, coworking spaces, and hybrid hospitality models. These innovations not only help mitigate current risks but also position businesses for greater resilience in the future. The practical significance of the findings lies in the formulation of strategic recommendations for hotel operators and policymakers. By understanding current trends and successful adaptation models, stakeholders can improve decision-making processes, enhance competitiveness, and build long-term sustainability in a rapidly changing environment. This study contributes to the broader discourse on crisis management in the hospitality sector and offers insights applicable across various segments of the tourism economy.

Keywords: crisis management, crisis, crisis situation, strategy, hotel business, enterprise, competitiveness.

JEL Classification: L830; M100; M210; D220; L100

Постановка проблеми. У сучасних умовах постійної економічної турбулентності, глобальних викликів, зумовлених пандемією COVID-19, збройними конфліктами та енергетичною нестабільністю, питання забезпечення стійкого функціонування підприємств сфери гостинності, зокрема готельного бізнесу, набуває особливої актуальності. Готельна індустрія є однією з найбільш чутливих до зовнішніх кризових впливів, що вимагає від підприємств впровадження ефективних стратегій антикризового управління. Проблема полягає у необхідності розробки гнучких і дієвих управлінських рішень, які дозволяють не лише зберегти

конкурентоспроможність готельних підприємств, а й адаптуватися до нових умов господарювання, зокрема в європейському контексті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зтеми антикризового управління в готельному бізнесі свідчить про зростаючий науковий інтерес до питань адаптації підприємств до нестабільних економічних та політичних умов. У працях таких дослідників, як Л. Батченко, Л. Гончар, В. Коваленко [1], В. Г. Бурак, Н. А. Тяхтенко [2], Л. Гончар, В. Коваленко, А. Сокира [3], І. В. Кривов'язюк [6], В. Самодай, С. Рибальченко, Є. Орищенко [7] розглядаються теоретичні основи антикризового менеджменту, моделі реагування на кризові явища та загальні підходи до розробки стратегій стабілізації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Зокрема, акцентується увага на цифровізації управлінських процесів [2], інституційних механізмах управління ризиками [6], а також на особливостях функціонування готельних підприємств у воєнний час [5; 7]. У цьому контексті також заслуговують на увагу дослідження міжнародних організацій і професійних аналітичних платформ, які висвітлюють сучасні виклики та тенденції розвитку готельного сектору в умовах кризи — зокрема, у країнах Європи [8; 9; 11; 12], а також в Україні [13; 14; 15]. Корисним є й аналітичний досвід, представлений у спеціалізованих професійних джерелах з питань кризового менеджменту [4; 16].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте більшість наукових праць зосереджені переважно на загальних аспектах антикризового управління або стосуються великих корпорацій, тоді як специфіка функціонування малого та середнього готельного бізнесу, особливо в європейських країнах у постпандемічний період і на тлі геополітичної нестабільності, залишається недостатньо вивченою. Наявний брак емпіричних досліджень щодо практичних механізмів виходу з кризових ситуацій, адаптованих до сучасних умов, зумовлює актуальність даної роботи.

Мета дослідження полягає у дослідженні особливостей антикризового управління в готельному бізнесі в умовах сучасних викликів, зокрема в європейському контексті 2024–2025 років, з акцентом на виявлення ефективних стратегій подолання кризових ситуацій, підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх стабільного функціонування на ринку послуг.

Основний матеріал. Кризи - складні за своєю природою явища, і без глибокого розуміння їх сутності неможливо забезпечити ефективне управління будь-якою системою на новому, якісному рівні. Криза, незалежно від галузі, масштабу чи типу організації, завжди несе бізнесу загрозу та потребує оперативного реагування і прийняття відповідних рішень. Основна мета антикризового управління полягає у своєчасному реагуванні на кризові прояви та ризики, а також у попередженні й нейтралізації негативних соціально-економічних наслідків, до яких вони можуть призвести.

Одним із ключових завдань теорії антикризового менеджменту є глибокий аналіз причин кризових ситуацій, їх змістова характеристика та формування дієвих інструментів подолання таких викликів. Причини її виникнення можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. До об'єктивних (зовнішніх) факторів належать макроекономічні зміни, тоді як суб'єктивні (внутрішні) причини поділяються на кілька основних типів криз: криза ліквідності — втрата здатності підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання; криза прибутковості — збиткова діяльність і зростання заборгованості, що спричиняє порушення балансу; криза стратегії — зниження ефективності виробничого потенціалу та брак довгострокових ресурсів розвитку; криза лідерства — слабе управління, втрата довіри персоналу та неспроможність налагодити бізнес-процеси [1].

Зарубіжна Інтернет-платформа MSG (Managenent Study Guide) виділяє такі причини виникнення кризи [4]:

- технологічна невдача і руйнування машин;
- проблеми в Інтернеті, помилки в паролях;
- розбіжності у поглядах співробітників (виникає внаслідок бойкоту, страйків, суперечки тощо);
- порушення субординації та професійної поведінки на робочому місці – результат організаційної кризи, а також порушення прав працівників чи співробітників;
- криза неправильного керівництва, нехтування професійним ставленням до роботи;
- неправомірні форми поведінки, такі як хабарі, дані чи інформація, що підробляються;
- криза, коли організація не сплачує своїм кредиторам і оголошує себе банкрутом організації.

Антикризове управління являє собою процес підготовки управлінського персоналу до реагування на раптові несприятливі події всередині організації з метою мінімізації можливих збитків. Цей підхід передбачає ідентифікацію потенційних ризиків, їх оцінку, розробку ефективних стратегій реагування, а також реалізацію відповідних дій у разі настання кризових обставин.

В Україні концепція антикризового управління почала активно впроваджуватися ще в середині 1990-х років. Вона охоплює широкий спектр управлінських підходів, що застосовуються в умовах надзвичайних ситуацій. Загалом антикризовий менеджмент розглядається як система економічних відносин, що виникають у процесі функціонування організацій у кризовий період, що й становить основу вивчення цієї сфери управління.

Антикризове управління виконує низку важливих функцій, які відображають як сутність, так і результати цього процесу. Вони окреслюють необхідні дії для ефективного подолання криз на різних етапах їх розвитку. Головна мета антикризового управління полягає у запобіганні кризовим ситуаціям шляхом розробки та впровадження комплексної антикризової програми. Її успішна реалізація дозволяє підприємству мінімізувати негативний вплив на фінансовий стан і уникнути загрози банкрутства.

Отже, виникає потреба у створенні системи антикризового управління, яка забезпечуватиме необхідні ресурси, здатні адаптуватися до нестабільного середовища. Така система буде ефективною лише за умови своєчасного впровадження, застосування превентивних заходів та врахування специфіки організаційно-економічної діяльності в сучасному бізнес-середовищі. Упровадження подібної системи дозволить підприємству не лише подолати кризу, а й досягти фінансової стабільності та отримати прибуток.

Для підприємств сфери гостинності антикризове управління набуває особливого значення, що вимагає чітко визначених термінів і методологічного підходу для ефективного вибору необхідних засобів з наявного арсеналу антикризових методів.

Оцінка стану готельної індустрії в Європі на 2024–2025 рр. свідчить про поступове відновлення після пандемії, з акцентом на зростання в сегменті преміум-класу та активний розвиток у Південній та Східній Європі. Для оцінки стану готельної індустрії в подальшій роботі використовувались три базові показники ефективності роботи закладів гостинності: завантаженість (occupancy), середній дохід на номер (RevPAR) та середня ціна за номер (ADR).

Відповідно, у серпні 2024 року середній рівень завантаження готелів у Європі становив 73%, що на 1,7 процентного пункту більше порівняно з серпнем 2023 року. У листопаді 2024 року середній дохід на номер (RevPAR) досяг 74 євро, що на 10,5% більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року. У листопаді 2024 року середня ціна за номер (ADR) склала 113,7 євро, що на 8,4% більше порівняно з листопадом 2023 року.

Станом на травень 2025 року готельна індустрія Європи демонструє неоднорідну динаміку, з помітними регіональними відмінностями у відновленні та зростанні. Розглянемо ключові тенденції у різних частинах континенту.

Лідерство у відновленні захоплюють країни Південної Європи. Зокрема, у першому кварталі 2025 р. в Іспанії кількість туристів зросла на 5,7% порівняно з аналогічним періодом 2024 р. Компанія Melia повідомляє про двозначне зростання кількості гостей та середньої вартості номерів під час Великодніх свят [8].

Греція очікує рекордну кількість туристів у 2025 році, але галузь стикається з нестачею персоналу — близько 80 000 вакансій залишаються незаповненими. У відповідь уряд легалізує приблизно 30 000 нелегальних мігрантів та укладає трудові угоди з країнами, такими як Єгипет, Бангладеш та Індія.

Середня добова ставка (ADR) в Португалії зросла на 6,8% у січні 2025 року, що свідчить про стабільне зростання в готельному секторі.

Високі темпи зростання мають також країни Східної Європи, як-от Латвія, Угорщина та Польща, показують значне зростання RevPAR. Зокрема Латвія — на 33,5% у січні 2025 року, Угорщина - на 19,8%, Польща - на 13,9%, Чехія - на 12,3% [8]. Ці показники свідчать про значне зростання туризму та ділових поїздок у регіоні.

Серед країн Західної та Північної Європи бачимо більше стабільних показників з певними територіальними викликами. Зокрема, у квітні 2024 року в Нідерландах рівень заповнюваності готелів досяг 80,8%, що частково пов'язано зі святкуванням Дня Короля [9].

У січні 2025 року в Німеччині спостерігалось зниження RevPAR на 3,2%, що свідчить про поточні ринкові виклики [8].

Хоча рівень заповнюваності готелів у Парижі високий, RevPAR стикається з трудноща-

ми через економічні та політичні фактори. Перед Олімпійськими іграми 2024 року багато власників квартир та нові орендодавці вийшли на ринок короткострокової оренди, очікуючи високого попиту. Це призвело до значного збільшення пропозиції житла, що перевищило попит, особливо після завершення Ігор. У результаті RevPAR у сегменті короткострокової оренди знизився на 24% порівняно з попереднім роком [10]. Крім того, готелі в Парижі значно підвищили ціни, очікуючи великого напливу туристів під час Олімпіади. Однак очікуваний попит не виправдався, і багато готелів були змушені знижувати ціни, щоб залучити гостей. Це призвело до зниження середньої ціни за номер, що також негативно вплинуло на RevPAR.

Також, перед Олімпіадою Франція стикалася з політичною нестабільністю, включаючи дострокові вибори та загрози страйків. Це, разом із побоюваннями щодо безпеки, відлякало деяких потенційних туристів. Загальноєвропейська інфляція та зростання вартості життя змусили туристів скорочувати витрати на подорожі, включаючи проживання. Це призвело до зменшення середньої тривалості перебування та зниження витрат на готелі, що також вплинуло на RevPAR.

Щодо інвестиційних тенденцій, то Лондон залишається найпривабливішим містом Європи для інвестицій у готельний сектор у 2024 році, за ним слідує Париж і Мадрид [11]. В Південній Європі компанія Blackstone інвестувала понад 500 млн євро в готелі в Іспанії, Греції, Італії та Португалії, прагнучи скористатися зростанням туризму в регіоні.

На кінець 2024 року в Європі було заплановано 1 661 проєкт готелів, що включають 244 464 номери. З них 736 проєктів вже перебувають у стадії будівництва. Велика Британія очолює список з 286 проєктами, за нею слідує Німеччина (161 проєкт) та Туреччина (130 проєктів).

Проведемо сегментний аналіз готельної індустрії Європи станом на початок 2025 року. У січні 2025 року преміум-готелі (Luxury) зафіксували зростання RevPAR на 6,9% порівняно з попереднім роком. Ключовими факторами стали стійкий попит на розкішний відпочинок, особливо в Іспанії, де туристичний потік зріс на 5,7% у першому кварталі 2025 року, зростання цін на номери та кількості гостей під час великодніх свят, а також загальний акцент на преміум-сервіс та брендovanі готелі, такі як InterContinental Hotels Group, які повідомили про зростання RevPAR на 5,6% у Європі [12].

У січні 2025 року середній сегмент (Midscale) показав помірне зростання RevPAR на 1,5% порівняно з попереднім роком. Цьому сприяли стабільний попит серед ділових та бюджетних мандрівників, позитивні результати в таких мережах, як Holiday Inn та Crowne Plaza, що входять до IHG. Крім того, зростання попиту в Європі компенсувало зниження в інших регіонах.

У грудні 2024 року бюджетний сегмент (Economy) зазнав зниження RevPAR на 2% порівняно з попереднім роком. Першоключовим фактором стало зростання конкуренції з боку альтернативних варіантів розміщення, таких як оренда квартир, а також цінова чутливість клієнтів на тлі економічної невизначеності (таб. 1.).

Таблиця 1.

Порівняльна таблиця RevPAR в різних сегментах закладів розміщення

Сегмент	Відхилення RevPAR	Основні фактори впливу
Преміум	+6,9%	Зростання попиту на розкішний відпочинок, підвищення цін, акцент на преміум-сервіс
Середній	+1,5%	Стабільний попит серед ділових мандрівників, позитивні результати мереж середнього класу
Бюджетний	-2%	Зростання конкуренції, цінова чутливість клієнтів, зниження попиту

Джерело: розробка автора на основі [12]

Загалом, преміум-сегмент демонструє найкращі результати завдяки стійкому попиту на розкішний відпочинок та підвищенню цін. Середній сегмент зберігає стабільність, тоді як бюджетний сегмент стикається з викликами через зростання конкуренції та економічну невизначеність.

Готельна індустрія Європи демонструє поступове відновлення, з особливим акцентом на зростання в преміум-сегменті та активний розвиток у Південній та Східній Європі. Однак деякі регіони, зокрема Центральна Європа, стикаються з певними викликами, що вимагає

адаптації стратегій антикризового управління та маркетингу.

Умови глобальної макроекономічної нестабільності, зумовлені війнами, інфляцією, енергетичними кризами та пандеміями, змушують готельні підприємства адаптувати системи управління до нових реалій. Основні інструменти антикризового управління використовуються по-різному залежно від розміру, формату та локації готелю.

Розглянемо порівняльну характеристику інструментів антикризового управління, яка представлена в таб. 2.

Таблиця 2.

Порівняння інструментів антикризового управління в залежності від розмірів готельних підприємств

Інструмент	Великі міжнародні готелі	Малі та середні готелі (локальні)
Фінансове планування та реструктуризація	Залучення зовнішніх інвесторів, оптимізація портфеля активів	Скорочення витрат, пошук дотацій, реструктуризація кредитів
Маркетингові антикризові стратегії	Глобальні рекламні кампанії, цільовий digital-маркетинг	Прямі продажі, партнерства з локальними туроператорами
Оптимізація персоналу	Впровадження аутсорсингу, автоматизація процесів	Зменшення штату, універсалізація функцій працівників
Гнучке ціноутворення	Застосування динамічного ціноутворення через CRM/BI-системи	Встановлення сезонних та промо-цін вручну
Інновації та цифровізація	Інвестиції в системи управління (PMS, CRM, ERP)	Використання базових безкоштовних цифрових рішень
Кризовий PR та управління репутацією	Робота з міжнародними агенціями PR, активна комунікація онлайн	Акцент на сервіс, відгуки в соцмережах, живе спілкування
Диверсифікація доходів	Додаткові послуги: коворкінг, СПА, конференц-зали	Надання послуг оренди, харчування, організація подій

Джерело: розробка автора

Як бачимо, великі готелі мають більше ресурсів для впровадження складних стратегій, цифрових рішень та виходу на нові ринки, а малі готелі орієнтуються на локальні переваги, персоналізований сервіс та гнучкість в управлінні. Отже, інструменти антикризового управління готелів:

1. Фінансове планування та реструктуризація – складається з перегляду витрат (скорочення неперіоритетних), пошуку альтернативного фінансування, переговорів з банками щодо пролонгації кредитів чи зниження відсоткових ставок, формування антикризового бюджету.

2. Маркетингові антикризові стратегії передбачає акцент на онлайн-просуванні, розробці акцій для постійних гостей, створенні пакетних пропозицій (проживання + вечеря), зміщення фокусу на внутрішній туризм та сегменти, які зберігають платоспроможність.

3. Оптимізація персоналу – це тимчасове зменшення навантаження на фонд оплати праці: відправлення у відпустки за власний рахунок, зміни графіків, поєднання посад. Інколи — впровадження аутсорсингу та автоматизація, а також даунсайзинг.

4. Гнучке ціноутворення – використання сезонних знижок, last-minute-пропозицій, спеціальних тарифів для довготривалого проживання. Підключення до систем динамічного ціноутворення на основі попиту (revenue management).

5. Інновації та цифровізація – впровадження онлайн-бронювання, систем керування готелем (PMS), мобільних додатків для гостей, безконтактного заселення, аналітики для прийняття рішень у реальному часі.

6. Кризовий PR та управління репутацією – прозора комунікація щодо дій готелю в умовах кризи (дезінфекція, безпека, гнучкі правила скасування). Активне управління відгуками на платформах TripAdvisor, Booking, Google.

7. Диверсифікація доходів – переорієнтація на нові джерела доходів: оренда кімнат під офіси, проведення онлайн/гібридних заходів, кейтеринг, доставка страв, співпраця з медичними та освітніми установами.

Потрібно розуміти, що ці інструменти працюють найкраще в комплексі: наприклад, поєднання цифровізації з маркетингом і ціновою політикою дає відчутний результат.

Ось кілька практичних прикладів успішного використання інструментів антикризового управління в готельному бізнесі, які демонструють ефективність комплексного підходу.

1. Готель «Україна», Київ. Під час війни готель «Україна» на Майдані Незалежності адаптувався до нових умов: зниження вартості номерів з €80 до €50 для залучення нових клієнтів (revenue management); організація конференцій на теми, пов'язані з війною, що дозволило залучити нову аудиторію (диверсифікація послуг), обмеження роботи деяких сервісів через енергетичні обмеження, але збереження основних послуг для гостей (операційна адаптація). Ці заходи допомогли готелю залишатися функціональним навіть у складних умовах.

2. Premier Palace Hotel, Київ впровадив наступні антикризові заходи: обладнання укриттів для персоналу та клієнтів під час повітряних тривог (безпека гостей), адаптація графіків роботи до комендантської години та зміна розкладу працівників (операційна гнучкість), надання притулку мешканцям навколишніх будинків та участь у волонтерських ініціативах (соціальна відповідальність). Ці дії зміцнили довіру клієнтів та підвищили репутацію готелю в громаді [13].

3. Ribas Hotels Group адаптувала свою діяльність наступним чином [14]: зосередження на внутрішньому туризмі та обслуговуванні внутрішньо переміщених осіб (цільова аудиторія), гнучке ціноутворення для різних категорій клієнтів (цінова стратегія), активне просування послуг через цифрові канали для залучення нових клієнтів (маркетинг). Ці заходи дозволили мережі зберегти стабільність та підтримати місцеві громади.

4. Готель InterContinental Kyiv адаптував свою діяльність до нових умов: обслуговування журналістів, дипломатів та представників НУО (зміна клієнтської бази), забезпечення безпеки гостей та персоналу, включаючи облаштування укриттів (операційна адаптація), надання психологічної допомоги та створення умов для роботи в кризових ситуаціях (підтримка персоналу). Ці дії допомогли готелю зберегти високий рівень обслуговування та підтримати команду в складний час [15].

5. Branded Hotel, США. Готельна компанія у США зіткнулася з проблемою: реклама у Facebook була малоефективною, а кількість бронювань — мінімальною. Щоб змінити ситуацію, команда впровадила комплексну цифрову стратегію. Першим етапом було технічне налаштування інфраструктури: встановлено Google Analytics для відстеження трафіку, Facebook Pixel для аналізу поведінки користувачів у соцмережах та Google Tag Manager для керування всіма тегами. Це дало можливість точно оцінювати джерела трафіку та конверсії.

Після технічного налаштування команда розробила новий маркетинговий контент, адаптований під різні типи аудиторій. Запустили дві основні кампанії: перша - для залучення нової аудиторії з таргетингом за інтересами, друга - для ремаркетингу, тобто повторного залучення тих, хто вже взаємодіяв з сайтом. В обох випадках використовували фото і відео, а також спеціальні UTM-параметри для відстеження результативності.

У перший місяць результати були скромними, але завдяки аналізу та оптимізації кампанії вдалося значно покращити ефективність. Команда оптимізувала таргетинг, адаптувала рекламні креативи та покращила цільові сторінки для зручності користувачів. У результаті готель отримав 2,175 бронювань і дзвінків із середньою вартістю залучення \$1.34 за результат. Це стало прикладом того, як цифровий маркетинг може працювати ефективно за умов стратегічного підходу, технічної підготовки й аналітичного контролю [16].

Ці приклади підкреслюють важливість комплексного підходу до антикризового управління в готельному бізнесі. Поєднання цифровізації, гнучкої цінової політики, адаптації операцій та соціальної відповідальності дозволяє готелям ефективно реагувати на виклики та зберігати конкурентоспроможність.

Ефективний антикризовий менеджмент передбачає адаптацію інструментів до конкретного контексту готелю, з урахуванням внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що ефективне антикризове управління є ключовим чинником збереження життєздатності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах нестабільного середовища, зокрема війни, економічних викликів та змін у поведінці споживачів. Основними компонентами антикризового менеджменту визначено оперативне реагування на ризики, стратегічне планування, адаптивність бізнес-моделі, цифровізацію послуг та формування антикризових команд.

Європейський готельний ринок у 2024–2025 рр. демонструє ознаки відновлення, однак досі перебуває під впливом зовнішніх дестабілізуючих факторів. У цьому контексті досвід

українських готельних підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану, набуває особливої цінності як приклад стійкості, інноваційності та здатності до трансформацій.

Подальші наукові пошуки доцільно зосередити на емпіричному аналізі ефективності конкретних антикризових заходів, оцінці ролі цифрових технологій у забезпеченні стабільності бізнесу, а також на розробці моделей адаптивного управління, що враховують специфіку регіональних та політичних ризиків. Перспективним напрямом є також порівняльне дослідження практик антикризового менеджменту в країнах Європи, що мають різні рівні ризикованості та впливу зовнішніх факторів.

Список літератури:

1. Батченко Л., Гончар Л., Коваленко В. Антикризове управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу як ургентний інструментарій подолання непередбачуваних ситуацій у складних економічних умовах. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2024. № 7(1). С. 48–70. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.1.2024.305955> (дата звернення: 9.06.2025).
2. Бурак В. Г., Тюхтенко Н. А. Цифровізаційні аспекти антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 32–47. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-3> (дата звернення: 12.06.2025).
3. Гончар Л., Коваленко В., Сокира А. Теоретико-прикладні аспекти антикризового управління у сфері гостинності: порівняльно-аналітичний підхід. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-52> (дата звернення: 12.06.2025).
4. Crisis Management – Meaning, Need and its Features. Management Study Guide. URL: <https://www.managementstudyguide.com/crisis-management.htm> (дата звернення: 9.06.2025).
5. Кіш Г. В. Заходи антикризового менеджменту готельних підприємств в умовах війни. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2024. № 5(23). С. 71–81. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-71-81](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-71-81) (дата звернення: 10.06.2025).
6. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид., допов. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
7. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805/1740> (дата звернення: 12.06.2025).
8. January 2025 European Hotel Trends: Southern and Eastern Europe Take the Lead. 2025. URL: <https://www.htrends.com/trends-detail-sid-135422.html> (дата звернення: 10.06.2025).
9. April 2024: The European hotel industry is making slow but steady progress. 2024. URL: <https://hsmi.eu/2024/05/28/april-2024-the-european-hotel-industry-is-making-slow-but-steady-progress/> (дата звернення: 12.06.2025).
10. Summer slump for Paris STR market after ‘have-a-go hoteliers’ try to cash in on Olympics. URL: <https://www.travolution.com/news/travel-sectors/accommodation/summer-slump-for-paris-str-market-after-have-a-go-hoteliers-try-to-cash-in-on-olympics/> (дата звернення: 12.06.2025).
11. Deloitte European Hotel Industry Survey 2024: London and Edinburgh remain hotel investment hotspots. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/about/press-room/no-vacancy-at-the-top.html> (дата звернення: 13.06.2025).
12. Hotel chain Melia sees higher 2025 summer sales in Spain as quarterly profit doubles. URL: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/hotel-chain-melia-sees-higher-2025-summer-sales-spain-tourism-boom-continues-2025-05-08/> (дата звернення: 12.06.2025).
13. New realities for ukrainian hospitality. URL: <https://www.helra.org/news/list/NEW-REALITIES-FOR-UKRAINIAN-HOSPITALITY> (дата звернення: 12.06.2025).
14. At the beginning of the war, the hotel business in Ukraine collapsed by 90%. Is there any hope for recovery? URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/blog/v-nachale-voyni-gostinichniy-biznes-ukraini-ruhnul-na-90-estyi-li-nadezhda-na-vosstanovlenie/> (дата звернення: 11.06.2025).
15. Hospitality for society: Managing hotels in times of war. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/managing-hotels-in-times-of-war> (дата звернення: 11.06.2025).
16. Transforming Failure Into Success: a Digital Marketing Case Study for Hotel Bookings. URL: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4119422.html> (дата звернення: 11.06.2025).

References:

1. Bachtenko, L., Honchar, L., & Kovalenko, V. (2024). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvamy hotelno-restorannoho biznesu yak urhentnyi instrumentarii podolannia neperedbachuvanykh sytuatsii u skladnykh ekonomichnykh umovakh. *Restoranni i hotelnyi konsaltnh. Innovatsii*, 7(1), 48–70. Retrieved from <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.1.2024.305955> (accessed 9 June 2025). [In Ukrainian].
2. Burak, V. H., & Tiukhtenko, N. A. (2023). Tsyfrovyzatsiini aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy hotelno-restorannoho biznesu. *Economic Synergy*, 1, 32–47. Retrieved from <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-3> (accessed 12 June 2025). [In Ukrainian].
3. Honchar, L., Kovalenko, V., & Sokyra, A. (2022). Teoretyko-prykladni aspekty antykryzovoho upravlinnia u sferi hostynnosti: porivnialno-analitychnyi pidkhid. *Ekonomika ta suspilstvo*, 46. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-52> (accessed 12 June 2025). [In Ukrainian].
4. Management Study Guide. (2025, April). Crisis Management – Meaning, Need and its Features. Retrieved from <https://www.managementstudyguide.com/crisis-management.htm> (accessed 9 June 2025).
5. Kish, G. V. (2024). Zakhody antykryzovoho menedzhmentu hotelnykh pidpriemstv v umovakh viiny. *Aktualni pytannia v suchasni nautsi*, 5(23), 71–81. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-71-81](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-71-81) (accessed 10 June 2025). [In Ukrainian].
6. Kryvoviazuk, I. V. (2020). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: Navchalnyi posibnyk (3rd ed., rev. and exp.). Kyiv: Vydavnychiy dim “Kondor”. [In Ukrainian].
7. Samodai, V., Rybalchenko, S., & Oryshchenko, Ye. (2022). Antykryzove upravlinnia hotelnym pidpriemstvom v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, 44. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805/1740> (accessed 12 June 2025). [In Ukrainian].
8. HTrends. (2025, March 3). January 2025 European Hotel Trends: Southern and Eastern Europe Take the Lead. Retrieved from <https://www.htrends.com/trends-detail-sid-135422.html> (accessed 10 June 2025).
9. HSMIAI Europe. (2024, May 28). April 2024: The European hotel industry is making slow but steady progress. Retrieved from <https://hsmia.eu/2024/05/28/april-2024-the-european-hotel-industry-is-making-slow-but-steady-progress/> (accessed 12 June 2025).
10. Travolution. (2024). Summer slump for Paris STR market after ‘have-a-go hoteliers’ try to cash in on Olympics. Retrieved from <https://www.travolution.com/news/travel-sectors/accommodation/summer-slump-for-paris-str-market-after-have-a-go-hoteliers-try-to-cash-in-on-olympics/> (accessed 12 June 2025).
11. Deloitte. (2024). Deloitte European Hotel Industry Survey 2024: London and Edinburgh remain hotel investment hotspots. Retrieved from <https://www.deloitte.com/uk/en/about/press-room/no-vacancy-at-the-top.html> (accessed 13 June 2025).
12. Reuters. (2025, May 8). Hotel chain Melia sees higher 2025 summer sales in Spain as quarterly profit doubles. Retrieved from <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/hotel-chain-melia-sees-higher-2025-summer-sales-spain-tourism-boom-continues-2025-05-08/> (accessed 12 June 2025).
13. Helra. (2022). New Realities for Ukrainian Hospitality. Retrieved from <https://www.helra.org/news/list/new-realities-for-Ukrainian-hospitality> (accessed 12 June 2025).
14. Riba Hotels Group. (2022). At the beginning of the war, the hotel business in Ukraine collapsed by 90%. Is there any hope for recovery? Retrieved from <https://ribashotelsgroup.ua/en/blog/v-nachale-voyni-gostinichniy-biznes-ukraini-ruhnul-na-90-esty-li-nadezhda-na-vosstanovlenie/> (accessed 11 June 2025).
15. EHL Hospitality Insights. (2024). Hospitality for society: Managing hotels in times of war. Retrieved from <https://hospitalityinsights.ehl.edu/managing-hotels-in-times-of-war> (accessed 11 June 2025).
16. Hospitality Net. (2024). Transforming Failure Into Success: A Digital Marketing Case Study for Hotel Bookings. Retrieved from <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4119422.html> (accessed 11 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 18.06.2025

Прийнята до публікації 24.06.2025

Опубліковано онлайн 25.07.2025

~ МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ ~

УДК: 330.35:004.738.5:339.9

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-111-117>

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ФОРМУВАННІ ГЛОБАЛЬНИХ МЕРЕЖ ВЗАЄМОДІЇ СМАРТ-ЕКОНОМІК

Цимбал Л.І. доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,

e-mail: l.tsimbal@ukr.net

ORCID: 0000-0002-0873-9227

Нацвлішвілі Т. М. аспірант кафедри міжнародної економіки, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,

e-mail: timurazor@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1686-8296

Анотація. Цифрові інструменти та технології є важливими рушіями сучасної трансформації економічних та соціальних структур. У статті розглядається роль таких інструментів, як Інтернет речей (IoT), хмарні технології, штучний інтелект (ШІ), аналітика великих даних (Big Data), а також глобальні платіжні платформи у формуванні глобальних мереж взаємодії смарт-економік. Досліджено, як ці інструменти сприяють підвищенню ефективності економічних процесів, оптимізації ресурсів, покращенню якості життя та створенню нових можливостей для бізнесу. Метою статті є аналіз ролі цифрових інструментів у формуванні глобальних мереж взаємодії смарт-економік, вивчення можливостей та викликів, які вони несуть, а також обґрунтування необхідності впровадження ефективних механізмів регулювання та стандартів для забезпечення безпеки, сталого розвитку та соціальної інклюзії в умовах глобальної цифровізації. Окрему увагу приділено викликам, пов'язаним із безпекою даних, кібербезпекою, регулюванням та забезпеченням сталого розвитку в умовах глобалізації. У статті також обговорюються соціальні та економічні наслідки цифровізації, зокрема вплив на ринок праці та соціальні структури.

Ключові слова: цифрові інструменти, смарт-економіка, інтернет речей (IoT), хмарні технології, штучний інтелект (ШІ), алгоритми машинного навчання, автоматизація бізнес-процесів, цифровізація.

THE ROLE OF DIGITAL TOOLS IN THE FORMATION OF GLOBAL NETWORKS OF INTERACTION BETWEEN SMART ECONOMIES

Liudmyla Tsymbal, Prof. Dr., Prof. Dr., prof. of department of international economy, Kyiv National Economic University Named After Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine,

e-mail: l.tsimbal@ukr.net

ORCID: 0000-0002-0873-9227

Tymur Natsvlishvili, PhD student of department of international economy, Kyiv National Economic University Named After Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine,

e-mail: timurazor@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1686-8296

Abstract. In today's digital transformation of the global economy, there is an active introduction of digital tools that significantly change the principles of market functioning, the nature of economic interaction and development models of individual countries and regions. Their impact on the formation of global networks of interaction in the context of the development of smart economies - economic systems based on knowledge, innovation, high-tech solutions and sustainable development - is particularly important. Digital tools and technologies are important drivers of the modern transformation of economic and social structures. The article considers the role of such tools as the Internet of Things (IoT), cloud technologies, artificial intelligence (AI), big data analytics (Big Data), as well as global payment platforms in the formation of global networks of smart economy interaction. It was studied how these tools contribute to increasing the efficiency of economic processes, optimizing resources, improving the quality of life and creating new opportunities for business.

They facilitate the integration of businesses, research centres, governments and citizens into single digital ecosystems that transcend national borders. This creates intelligent supply chains, develops digital clusters, and forms new partnership models. The article examines the role of digital tools as catalysts for change in global economic relations. Particular attention is paid to the analysis of the benefits and challenges that accompany digital interaction: cybersecurity, digital inequality, and ethical aspects of data use. The author also outlines the prospects for using digital innovations in building sustainable and adaptive global economic networks. It is determined that digital tools are becoming not only a means of increasing efficiency, but also a key factor in the competitiveness of smart economies in the 21st century. Particular attention is paid to challenges related to data security, cyber security, regulation and ensuring sustainable development in the context of globalization. The article also discusses the social and economic implications of digitization, including the impact on the labor market and social structures.

Keywords: digital tools, smart economy, Internet of Things (IoT), cloud technologies, artificial intelligence (AI), machine learning algorithms, automation of business processes, digitization.

JEL Classification: F020; O330; F630; L860

Постановка проблеми. Інтеграція сучасних цифрових технологій в економічні процеси створює нові можливості для розвитку бізнесу та суспільства, однак одночасно виникають проблеми, пов'язані з безпекою даних, регулюванням, екологічними викликами та соціальною адаптацією. Чи здатні ці технології ефективно взаємодіяти в рамках глобальних мереж смарт-економік, враховуючи постійно зростаючі обсяги даних та швидкий розвиток інновацій? Як ці інструменти можуть бути адаптовані для досягнення сталого і інклюзивного розвитку в умовах глобалізації? Це основні питання, що потребують вирішення для досягнення максимального потенціалу смарт-економік.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрові технології дедалі активніше трансформують структуру сучасної економіки, сприяючи формуванню так званих смарт-економік. Основою їхньої взаємодії стають глобальні цифрові мережі, які зумовлюють появу нових моделей співпраці між державами, компаніями та інституціями. Цифрові інструменти (штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), інтернет речей (IoT), блокчейн і хмарні обчислення), які стали базовими компонентами функціонування смарт-економіки досліджуються в роботах Шваба [9] та Хікса [2]. У дослідженнях Портера [8] підкреслюється, що інтеграція «розумних» технологій у виробництво та логістику забезпечує створення «розумних продуктів», які є частиною глобального цифрового середовища. Українські дослідники також акцентують увагу на значенні цифрової трансформації. Цифровізація стала ключовим інструментом економічної модернізації України на тлі глобальних викликів. За Кастельсом [3], у мережевому суспільстві цифрові платформи є засобом структурної перебудови глобальних економічних взаємин. Болдвін [1] та Герєффі [4] показують, як цифрові платформи (Amazon, Alibaba, SAP) координують транскордонну взаємодію у глобальних ланцюгах доданої вартості. Дослідження Європейської Комісії та McKinsey Global Institute [5] підтверджують, що цифрові інструменти дозволяють країнам більш ефективно включатися в глобальні ринки через зниження транзакційних витрат і покращення координації. У роботах Брославського В. [14] та Трохимця О. [19] підкреслюється важливість державної політики для стимулювання діджиталізації бізнесу та науки.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Країни, які активно впроваджують цифрові інструменти, швидше інтегруються в глобальні економічні мережі [6]. Приклади Сингапуру, Естонії, Південної Кореї та країн ЄС демонструють, як цифрова інфраструктура, електронне урядування та освітні ініціативи стимулюють створення смарт-екосистем. Цифрова глобалізація несе й загрози: цифрову нерівність, втрату контролю над даними, посилення впливу цифрових монополій, що досліджується в роботах Зубова [12], Родріка [13]. У звітах UNCTAD [10] зазначається, що країни, що розвиваються, ризикують стати лише споживачами технологій без створення власної доданої вартості. Таким чином, цифровізація є основою наукового пошуку значної кількості дослідників, однак потребує наукового осмислення в сучасних умовах.

Мета статті. Метою статті є аналіз ролі цифрових інструментів у формуванні глобальних мереж взаємодії смарт-економік, вивчення можливостей та викликів, які вони несуть, а також обґрунтування необхідності впровадження ефективних механізмів регулювання та стандартів для забезпечення безпеки, сталого розвитку та соціальної інклюзії в умовах глобальної цифровізації.

Основний матеріал. Цифровізація є одним із найважливіших факторів, що визначають трансформацію сучасних економік та суспільств. Інноваційні технології, зокрема Інтернет речей (IoT), хмарні обчислення, штучний інтелект (ШІ), аналітика великих даних (Big Data), а також новітні платіжні системи, створюють передумови для розвитку смарт-економік, здатних ефективно функціонувати в умовах глобалізації. Завдяки цифровим інструментам і платформам взаємодія учасників економіки стає більш інтегрованою та ефективною, дозволяючи створювати нові моделі бізнесу, підвищувати рівень комунікації, а також оптимізувати економічні процеси. Цей процес не лише змінює характер економічних відносин, але й впливає на загальну соціальну та культурну динаміку глобальних суспільств.

Інтернет речей (IoT) – це концепція, яка передбачає інтеграцію фізичних об'єктів з Інтернетом через різноманітні сенсори і пристрої. Ці об'єкти можуть взаємодіяти між собою та з людиною в режимі реального часу, що дозволяє створювати нові можливості для бізнесу

та управління інфраструктурою на всіх рівнях. IoT виступає основою для розвитку смарт-економік, оскільки він сприяє ефективному використанню ресурсів, зменшенню витрат і покращенню якості життя.

Одним із найбільш важливих напрямків використання IoT є індустріальний сектор, де мережі з'єднаних пристроїв дозволяють здійснювати автоматизацію виробничих процесів. Смарт-обладнання та датчики, вбудовані в машини, можуть відстежувати їхній стан, попереджати про необхідність ремонту, а також оптимізувати робочі процеси. Це не тільки підвищує ефективність виробництва, але й дозволяє знижувати енергоспоживання і мінімізувати вплив на навколишнє середовище [15].

Важливим аспектом розвитку IoT є також його застосування в побутових умовах. Смарт-міста, побудовані на базі IoT, дозволяють оптимізувати енергоспоживання, організовувати ефективний транспортний рух, а також автоматизувати багато інших аспектів життя. У цих умовах міста стають не просто місцем для проживання, а інтерактивними, адаптивними системами, здатними до самовдосконалення.

Хмарні технології дозволяють здійснювати зберігання, обробку та аналіз даних без необхідності підтримки власної інфраструктури, що є важливим чинником для розвитку смарт-економік. Це дає можливість компаніям з усіх куточків світу використовувати висококласні технології без значних капітальних вкладень.

Однією з головних переваг хмарних технологій є їх масштабованість. Бізнеси, що функціонують в умовах глобальної економіки, можуть оперативно збільшувати чи зменшувати свої обчислювальні потужності, не турбуючись про технічні обмеження власних серверів. Це дозволяє організаціям швидше реагувати на зміни попиту, адаптуватися до нових ринкових умов і підтримувати конкурентоспроможність.

Хмарні платформи також сприяють інтеграції різних учасників економічного процесу – від постачальників та розробників до споживачів. Завдяки цьому з'являються нові моделі бізнесу, зокрема в сфері «як послуга» (SaaS, PaaS, IaaS), що дозволяють значно знижувати витрати на інфраструктуру і доступ до інноваційних технологій.

Штучний інтелект і аналітика великих даних (Big Data) є важливими компонентами розвитку смарт-економік, оскільки вони дозволяють обробляти та аналізувати величезні обсяги даних, зібраних через IoT, а також здійснювати прийняття рішень на основі цих даних. Ці технології надають можливість автоматизувати багато процесів, передбачати зміни на ринку та оптимізувати економічні моделі.

III дозволяє автоматизувати багато рутинних процесів в бізнесі, таких як обробка замовлень, управління запасами або обслуговування клієнтів. Алгоритми машинного навчання можуть передбачати зміни в попиті на продукцію чи послугу, що дозволяє оптимізувати виробництво та розподіл ресурсів [11].

У глобальних мережах взаємодії смарт-економік критично важливою є здатність приймати обґрунтовані рішення в режимі реального часу. Великий обсяг даних, який генерується різними пристроями та користувачами, може бути проаналізований за допомогою інструментів Big Data, щоб отримати цінні інсайти, передбачити тренди або навіть автоматично коригувати стратегії в залежності від змін на ринку.

Системи цифрових платежів, такі як Alipay, WeChat Pay та інші глобальні платформи, стають невід'ємною частиною смарт-економік. Вони дозволяють здійснювати миттєві платежі, спрощують зберігання цифрових активів та інтеграцію в глобальні фінансові мережі, створюючи нові можливості для підприємств і споживачів по всьому світу.

Глобальні платіжні платформи дозволяють здійснювати транзакції без фізичних бар'єрів, що значно спрощує процес міжнародних бізнес-операцій. Наприклад, Alipay і WeChat Pay мають мільйони користувачів у Китаї та за його межами, що робить ці платформи важливим інструментом для міжнародної торгівлі. Це дозволяє малим та середнім підприємствам зберігати доступ до глобальних ринків без необхідності традиційної банківської інфраструктури.

Сучасні платіжні системи, такі як WeChat Pay, також інтегруються з іншими сервісами: соціальними мережами, торговими платформами, медіа та іншими інструментами. Це створює нові можливості для бізнесів у сфері маркетингу, логістики та обслуговування клієнтів, що є важливою складовою смарт-економік.

Попри всі переваги цифрових інструментів, їх впровадження в глобальні мережі взаємодії смарт-економік має і певні виклики. Одним з основних є питання безпеки та захисту даних. Збільшення обсягів даних та їх обробка за допомогою III створюють нові ризики для конфіденційності та кібербезпеки. З цього приводу необхідно розвивати міжнародні стандарти

та практики для захисту даних, а також удосконалювати технології шифрування та аутентифікації [7].

Попри всі переваги цифрових інструментів, успіх формування глобальних мереж смарт-економік безпосередньо залежить від ефективної політики та регулювання. Оскільки нові технології часто розвиваються швидше за законодавчі ініціативи, уряди повинні знаходити баланс між підтримкою інновацій та захистом інтересів громадян, підприємств і суспільства в цілому.

Однією з найбільших проблем, що постають перед глобальними мережами взаємодії, є забезпечення кібербезпеки та захисту особистих даних. Залучення національних і міжнародних організацій до розробки чітких норм і стандартів для захисту цифрової інформації є необхідністю. Європейський Союз, наприклад, вже втілює в життя Регламент про захист даних (GDPR), який встановлює жорсткі вимоги до збирання, зберігання та обробки персональних даних. Подібні законодавчі ініціативи можуть допомогти знизити ризики зловживання технологіями та забезпечити довіру користувачів.

Ще однією важливою задачею є стандартизація технологій для забезпечення інтероперабельності різних платформ і систем, що працюють у глобальному масштабі. Наприклад, для IoT пристроїв необхідно розробити єдині протоколи зв'язку, які б дозволяли пристроям різних виробників взаємодіяти без проблем. Те ж саме стосується і платіжних систем, де відсутність єдиних стандартів може призвести до фрагментації ринку.

Цифровізація не лише трансформуватиме економічні процеси, але й має глибокий вплив на соціальні структури, культуру і трудові відносини. Впровадження інноваційних технологій може сприяти значному покращенню життя громадян, але водночас ставить перед суспільствами нові виклики [18].

Один з найбільших плюсів глобалізації смарт-економік полягає у тому, що вони можуть створювати нові можливості для доступу до якісних послуг у різних сферах: охорона здоров'я, освіта, фінансові послуги тощо. Наприклад, розвиток мобільних платформ дозволяє людям з віддалених регіонів отримувати доступ до медичних консультацій або онлайн-курсів. Завдяки технологіям люди можуть не тільки покращити свій рівень життя, але й зменшити витрати на традиційні послуги.

З іншого боку, цифровізація може призвести до суттєвих змін на ринку праці. Автоматизація, роботизація і впровадження ШІ можуть замінити людську працю в ряді професій, що спричинить необхідність перенавчання і підвищення кваліфікації працівників. Для країн із низьким рівнем цифрової грамотності це може стати серйозним бар'єром для адаптації до нових умов. Тому важливо створювати програми навчання та перепідготовки для тих, хто ризикує втратити роботу через технологічні зміни.

В умовах швидкої еволюції цифрових технологій важливо вчасно зрозуміти, як ці зміни можуть змінити глобальний ландшафт економіки та соціуму в найближчі десятиліття [17].

Необхідно, щоб країни і компанії, розвиваючи свої цифрові стратегії, враховували не лише економічні, але й екологічні фактори. Технології, що дозволяють знижувати витрати енергії, зменшувати викиди CO₂ і оптимізувати використання ресурсів, будуть відігравати ключову роль у розвитку сталих смарт-економік. Наприклад, Інтернет речей у сільському господарстві може забезпечити більш точне і раціональне використання водних і земельних ресурсів.

Глобальна інтеграція технологій повинна супроводжуватись зусиллями щодо створення інклюзивних і доступних технологічних рішень. Технології повинні бути доступні не лише великим корпораціям, але й малим підприємствам і навіть індивідуальним підприємцям, що допоможе забезпечити рівні умови для конкуренції на ринку.

Цифрові інструменти, які активно змінюють економічні та соціальні структури, є основою для формування смарт-економік і глобальних мереж взаємодії. Впровадження Інтернету речей, хмарних технологій, штучного інтелекту, Big Data та інноваційних платіжних систем створює нові можливості для підприємств і споживачів. Проте, для повного розкриття потенціалу цих технологій необхідно подолати ряд викликів, таких як забезпечення безпеки даних, інтеграція різних платформ і адаптація робочої сили до нових реалій. Лише за умови ефективного регулювання, розвитку інклюзивних технологій і забезпечення сталого розвитку можна буде досягти справжнього успіху в побудові глобальних смарт-економік [16].

Висновки. Цифрові інструменти: Інтернет речей, хмарні технології, ШІ, Big Data і глобальні платіжні системи мають значний потенціал для трансформації економічних процесів, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності взаємодії між учасниками глобальних мереж смарт-економік.

Ці технології створюють нові бізнес-моделі, дозволяють знижувати витрати, оптимізувати енергоспоживання і покращувати якість життя. Смарт-міста, автоматизація виробничих процесів та доступ до інноваційних послуг є важливими аспектами цифрових економік. Використання цифрових інструментів створює нові ризики для безпеки та конфіденційності даних. Необхідно розвивати міжнародні стандарти для захисту даних і забезпечення кібербезпеки. Потрібна ефективна політика і законодавче регулювання, яке забезпечить безпечне і стає використання цифрових технологій. Це включає розробку стандартів для інтеграції різних платформ і технологій, а також гарантування рівних умов для усіх учасників глобального ринку. Цифровізація змінює ринок праці, вимагаючи перенавчання і адаптації працівників. Важливо створювати умови для рівного доступу до технологій і навчання, щоб забезпечити соціальну інклюзію та зменшити цифровий розрив між різними країнами і регіонами. Для досягнення сталого розвитку смарт-економік необхідно враховувати не лише економічні, але й екологічні та соціальні аспекти, що дозволить досягти оптимального балансу між інноваціями та їх соціальними наслідками.

Загалом, впровадження цифрових інструментів у глобальні мережі взаємодії смарт-економік має значний потенціал для стимулювання економічного розвитку, але потребує ретельного підходу до регулювання, безпеки та соціальної адаптації для забезпечення сталого та інклюзивного майбутнього.

Список літератури:

1. Baldwin R. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. *Harvard University Press*. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/379959443_Book_The_Great_Convergence_The_Information_Technology_and_New_Globalization_Book_The_Empire (дата звернення 15.06.2025)
2. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *Development Informatics Working Paper*, 2018. 68. URL: https://www.researchgate.net/publication/327356904_Defining_Conceptualising_and_Measuring_the_Digital_Economy (дата звернення 17.06.2025).
3. Castells M. The Rise of the Network Society. Blackwell. 2000. URL: <https://surl.lu/kmcswb> (дата звернення 22.04.2025).
4. Gereffi G. Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism. Cambridge University Press. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/328784973_Global_Value_Chains_and_Development_Redefining_the_Contours_of_21st_Century_Capitalism (дата звернення 22.04.2025).
5. McKinsey Global Institute. Digital globalization: The new era of global flows. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення 22.04.2025).
6. OECD. Digital Economy Outlook 2022. Paris: OECD Publishing. (дата звернення 22.04.2025).
7. Pavlov K., Pavlova O., Kupchak V. Integral Indicators Based on Competitiveness Capacity Characteristics of Regional Real Estate Markets of Ukraine. *Journal of Competitiveness*, 2019, № 11(3), P. 87–108. URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2019.03.06>. (дата звернення 20.05.2025).
8. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*, 2015. 93(10), С. 96–114. URL: <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies> (дата звернення 20.05.2025)
9. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. 2016. URL: <https://www.weforum.org/stories/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (дата звернення 20.05.2025).
10. UNCTAD. Digital Economy Report 2021. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf (дата звернення 22.04.2025).
11. World bank open data. 2023. URL: <https://data.worldbank.org>. (дата звернення 20.05.2025).
12. Zuboff S. The Age of Surveillance Capitalism. PublicAffairs. 2019. URL: <https://we.riseup.net/assets/533560/Zuboff%2C+Shoshana.The+Age+of+Surveillance+Capitalism.2019.pdf> (дата звернення 17.05.2025). (дата звернення 07.05.2025).
13. Rodrik D. Straight Talk on Trade. Princeton University Press. 2019. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2017/12/pdf/book3.pdf> (дата звернення 07.05.2025).
14. Брославський В. Особливості становлення і розвитку смарт спеціалізації у вітчизняній економіці: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*, 2025. (73). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-15> (дата звернення 17.05.2025).

15. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*, 2017, №3 (27), С.13–21.
16. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
17. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5>. (дата звернення 03.05.2025).
18. Павлов К. В., Павлова О. М., Більо І. О., Ткачук Ю. Е. Цифровізація, як основний фактор розвитку бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. №17. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2021-17>. (дата звернення 03.05.2025).
19. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 2024. (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168> (дата звернення 17.05.2025).
20. World Population Review. ICT Development Index by Country 2024. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/ict-development-index-by-country> (дата звернення 13.05.2025).

References:

1. Baldwin, R. (2016). The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. *Harvard University Press*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/379959443_Book_The_Great_Convergence_The_Information_Technology_and_New_Globalization_Book_The_Empire (accessed 15 June 2025).
2. Bukht R., Heeks R. (2018). Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *Development Informatics Working Paper*; 68. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/327356904_Defining_Conceptualising_and_Measuring_the_Digital_Economy (accessed 17 May 2025).
3. Castells M. (2000). The Rise of the Network Society. *Blackwell*. Retrieved from: <https://surl.lu/kmcswb> (accessed 22 April 2025).
4. Gereffi G. (2018). Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism. Cambridge University Press. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/328784973_Global_Value_Chains_and_Development_Redefining_the_Contours_of_21st_Century_Capitalism (accessed 22 April 2025).
5. McKinsey Global Institute. (2021). Digital globalization: The new era of global flows. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com> (accessed 20 May 2025).
6. OECD. (2022). Digital Economy Outlook 2022. Paris: OECD Publishing. (accessed 22 April 2025).
7. Pavlov K., Pavlova O., Kupchak V. Integral Indicators Based on Competitiveness Capacity Characteristics of Regional Real Estate Markets of Ukraine. *Journal of Competitiveness*, 2019, № 11(3), pp. 87–108. Retrieved from: <https://doi.org/10.7441/joc.2019.03.06>. (accessed 22 April 2025).
8. Porter M.E., Heppelmann J.E. (2015). How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114. Retrieved from: <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies> (accessed 20 May 2025).
9. Schwab K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Retrieved from <https://www.weforum.org/stories/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (accessed 20 May 2025).
10. UNCTAD. (2021). Digital Economy Report 2021. Retrieved from: https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf (accessed 22 April 2025).
11. World bank open data. 2023. Retrieved from: <https://data.worldbank.org>. (accessed 20 May 2025).
12. Zuboff S. (2019). The Age of Surveillance Capitalism. Public Affairs. Retrieved from: <https://we.riseup.net/assets/533560/Zuboff%2C+Shoshana.The+Age+of+Surveillance+Capitalism.2019.pdf> (accessed 17 May 2025).
13. Rodrik D. (2019). Straight Talk on Trade. Princeton University Press. Retrieved from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2017/12/pdf/book3.pdf> (accessed 07 May 2025).
14. Broslavskiy V. (2025). Features of the formation and development of smart specialization in the national economy: Theoretical and applied aspect. *Ekonomika ta suspil'stvo*, (73). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-15> (accessed 17 May 2025) [In Ukrainian].
15. Karcheva H.T., Ohorodnia D.V., Openko V.A. (2017). Digital economy and its impact on the development of national and international economy. *Finansovyy prostir*, 3(27), 13–21. [In Ukrainian].

16. Competitiveness of enterprises in the international digital space: Monograph / Ed. by Arefieva, O. V. Kyiv: FOP Maslakov, 2019. 342 p. [In Ukrainian]
17. Lazebnyk L.L., Voitenko V.O. (2020). Information infrastructure in business process digitalization of the enterprise. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, (42), 18–22. Retrieved from: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5> (accessed 03 May 2025) [In Ukrainian]
18. Pavlov K.V., Pavlova O.M., Bilo I.O., Tkachuk Y.E. (2021). Digitalization as a key factor of business development. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka"*, (17). Retrieved from: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2021-17> (accessed 03 May 2025) [In Ukrainian]
19. Trokhymets O., Tomareva-Patlahova V., Semenov A. (2024). Digital economy and transformation of traditional industries: Challenges and opportunities for institutionalization of the digital economy. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168> (accessed 17 May 2025) [In Ukrainian]
20. World Population Review. ICT Development Index by Country 2024. Retrieved from: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/ict-development-index-by-country> (accessed 13 May 2025)

Стаття надійшла до редакції 10.06.2025

Прийнята до публікації 24.06.2025

Опубліковано онлайн 25.07.2025

**НАШІ АВТОРИ
(OUR AUTHORS)**

Акінфієва Анастасія Михайлівна	здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
Аракелова Інна Олександрівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та туризму Маріупольського державного університету, м. Київ, Україна.
Балтян Яна Олександрівна	здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Бендерська Аліна Андріївна	здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Бровкіна Юлія Олексіївна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Гончар Катерина Олександрівна	доктор філософії з фінансів, банківської справи та страхування, викладач кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Данчева Олена Миколаївна	старший викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
Дуленко Злата Вікторівна	студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету фінансів і банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Карапіра Олександра Олександрівна	здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Кіш Галина Вікторівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м.Ужгород, Україна
Кобік Віктор Артурович	здобувач ступеню PhD спеціальності 051 «Економіка», Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
Коваленко Вікторія Володимирівна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Магдич Юлія Олегівна	аспірантка кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Масюк Вікторія Олександрівна	студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 4 курсу факультету фінансів і банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Нацвлішвілі Тимур Мерабович	аспірант кафедри міжнародної економіки, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Няньчук Наталія Юріївна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Обнявко Олександр Валентинович	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Олійник Неллі Михайлівна	бакалавр факультету фінансів та банківської справи, ОП «Міжнародний банківський бізнес», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Памбук Світлана Андріївна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
Писарькова Валерія Ростиславівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, ВНЗ «Університет Альфреда Нобеля», м. Дніпро, Україна
Полянська Ольга Євгенівна	старший викладач кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Сергєєва Олена Степанівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Стрельченко Інна Іллівна	доктор економічних наук, професорка, професорка кафедри міжнародного маркетингу, ВНЗ «Університет Альфреда Нобеля», м. Дніпро, Україна
Стрій Любов Олексіївна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Хілуха Оксана Анатоліївна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
Цимбал Людмила Іванівна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Шевченко Олеся Юріївна	студентка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету фінансів та банківської справи, ОП «Міжнародний банківський бізнес», Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Науковий журнал

№ 6 (331), 2025

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу
(українська, англійська)

За достовірність викладених фактів,
цитат та інших відомостей відповідає автор

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

Підписано до друку 25.07.2025 р.
Формат 60 x 84 1/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 10,51 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.